



- INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE -
L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

2

59 PETIT TOPO POUR SE REMETTRE À NIVEAU

61 1 | SANS LE DG, RIEN NE SE FAIT ?

62 1 | UN PRÉREQUIS À TOUTE DÉMARCHE RSE ENGAGEANTE ?

62 2 | DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA CONVICTION PERSONNELLE

62 A | Au-delà de la prise de conscience...

62 B | ... la conviction personnelle

64 3 | DES LEVIERS À ACTIONNER

67 2 | INSTANCES DIRIGEANTES : LA RSE GAGNE DU TERRAIN

68 1 | PAS DE BUSINESS SANS RSE

70 A | Une intégration à différents stades de la vie d'entreprise

71 B | Des pratiques favorisant cette intégration

72 2 | UNE PLACE À PART ENTIÈRE DANS LES INSTANCES

72 A | La voix de la RSE au sein des instances

72 B | Des comités au sein des Comex et Codir

77 3 | CONSEIL D'ADMINISTRATION : OUVREZ LA PORTE À LA RSE !

78 1 | LE SUJET AVANCE (TIMIDEMENT) AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

79 2 | COMITÉS RSE AU SEIN DES CA

81 3 | SENSIBILISER ET FORMER LES ADMINISTRATEURS

81 A | Attention donnée aux compétences des administrateurs recrutés

81 B | Former et sensibiliser les administrateurs sur les enjeux RSE

83 4 | UNE GOUVERNANCE CLASSIQUE BOUSCULÉE

83 1 | COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : PONT ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'ENTREPRISE

83 A | Une pratique au cœur de l'actualité

84 B | Des entreprises pionnières en la matière !

88 2 | DES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE BUSINESS

88 A | Les administrateurs salariés

89 B | Des méthodes participatives

INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE

L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

Enseignements clés

47%

des répondants à notre sondage estiment que

le soutien à la politique RSE par les instances de direction a fortement progressé ces cinq dernières années



D'après notre sondage,

Les 5 principaux éléments de motivation qui amènent les instances de direction à soutenir une politique RSE sont :

- risques d'image et de réputation
- demandes des clients et des donneurs d'ordre
- conviction personnelle du PDG
- exigences réglementaires
- enjeu de pérennité du business model

CAC 40

59%

des entreprises ont un membre du comité exécutif ou du comité de direction qui porte le sujet RSE



D'après notre sondage,

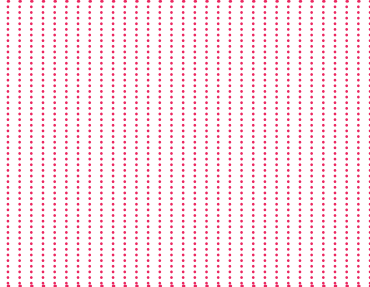
Les 4 critères incontournables qui prouvent que la RSE est soutenue au plus haut niveau de l'entreprise sont :

- la RSE intégrée à la stratégie business
- le responsable RSE au Comex ou Codir
- des critères RSE dans les rémunérations
- un comité RSE rattaché aux instances de gouvernance

CAC 40

31%

des entreprises ont le directeur RSE qui siège au comité exécutif ou comité de direction



CAC 40

20,5%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du comité exécutif ou comité de direction



Retour d'expérience des personnes interviewées

L'intérêt porté à la RSE par le conseil d'administration est présenté comme "relatif"

CAC 40

56%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du conseil d'administration

CAC 40

26%

des administrateurs salariés ne sont présents dans aucun comité rattaché au conseil d'administration

CAC 40

18%

des administrateurs salariés font partie du comité RSE rattaché au conseil d'administration



Tendance observée

Expérimentation d'initiatives de co-construction de la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs

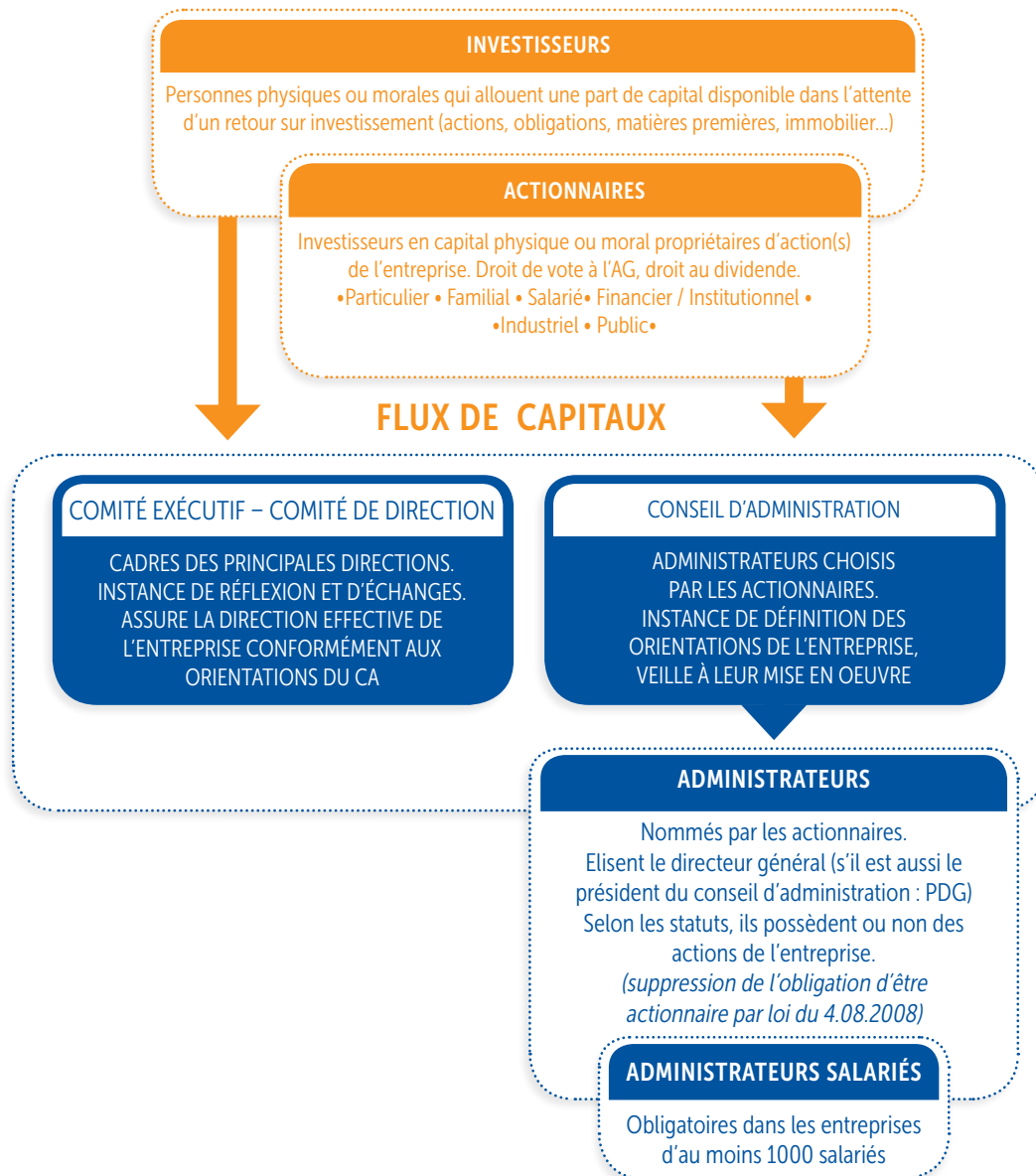
CAC 40

28%

des entreprises ont un comité parties prenantes externes



PETIT TOPO POUR SE REMETTRE À NIVEAU

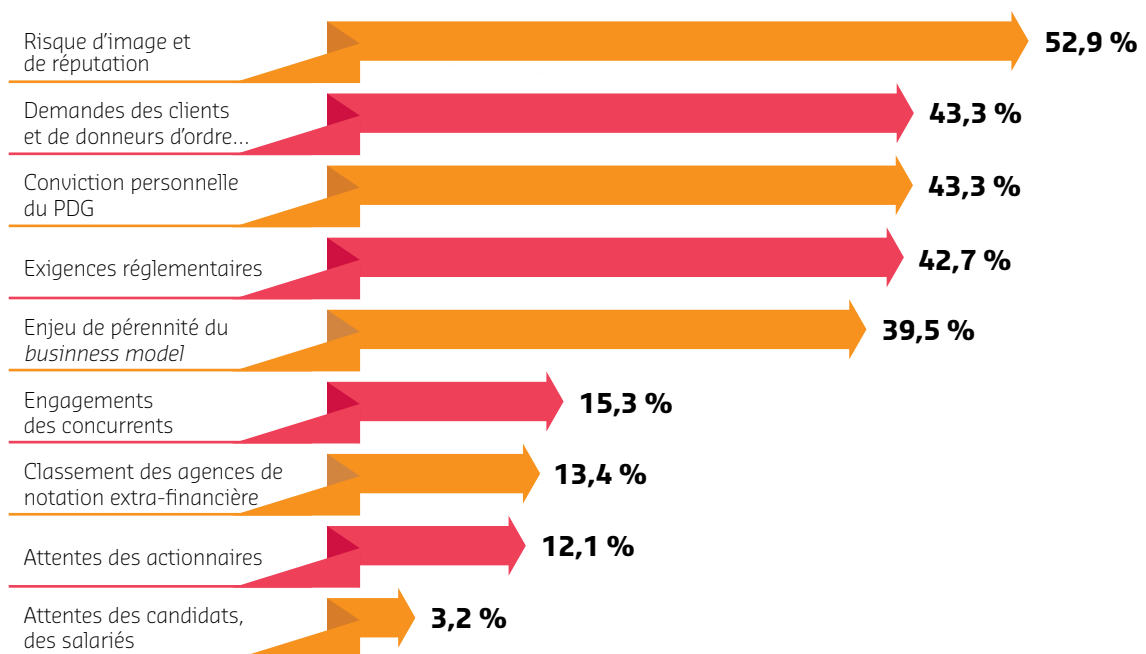




-1-

SANS LE DG RIEN NE SE FAIT ?

QU'EST-CE QUI MOTIVE PRINCIPALEMENT LES INSTANCES DIRIGEANTES DE VOTRE ENTREPRISE À SOUTENIR LA POLITIQUE RSE/DD ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (nombre de répondants : 157)

1 | UN PRÉREQUIS À TOUTE DÉMARCHE RSE ENGAGEANTE ?

Le groupe de travail "Animation interne de la RSE" du Medef³² rappelle que l'implication de la direction générale est indispensable pour impulser une démarche qui a du sens pour l'entreprise : *"La direction générale porte la vision et les valeurs de l'entreprise, dans lesquelles la RSE a toute sa place"*.

Notre CEO est engagé et a la conviction que la RSE est un levier important pour une transformation durable et est créatrice de valeur.

Unibail-Rodamco

Notre présidente est très mobilisée, et porte l'enjeu de la RSE pour la pérennité de l'entreprise. C'est une chance pour nous.

FDJ

Ce constat est d'autant plus vrai pour les plus petites entreprises, PME et TPE où la conviction du dirigeant est une condition *sine qua non* du développement d'une démarche RSE. En outre, afin de pouvoir porter la démarche dans une vision long terme, les dirigeants doivent faire preuve de sincérité, d'écoute, d'empathie et de respect, ainsi que de ténacité et de pragmatisme.

L'objectif étant de mettre en mouvement l'entreprise, l'implication du dirigeant est indispensable.

Infotrafic (PME)

Notre engagement RSE est parti de contraintes économiques, mais surtout de la conviction de la direction.

Cadiou Industrie

2 | DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA CONVICTION PERSONNELLE

A | Au-delà de la prise de conscience...

L'enquête menée par Viavoice³³ en partenariat avec HEC sur "les décideurs et la RSE" confirme la prise de conscience des décideurs de l'intérêt économique et stratégique de la RSE. *"Ils sont 55 % à considérer la RSE comme un avantage concurrentiel. À l'opposé, ils ne sont plus que 21 % à la voir comme une contrainte pour le business. Beaucoup de décideurs affirment désormais qu'il est important que la RSE ne soit plus cloisonnée dans l'entreprise, mais qu'elle fasse partie intégrante de la stratégie commerciale. Ils sont 52 % à penser que l'intégration de la RSE à la stratégie est souhaitable"*.

B | ... la conviction personnelle

Des dirigeants ont dépassé le stade de la prise de conscience et ont développé une conviction personnelle qui peut s'exprimer publiquement à travers des messages sur les réseaux sociaux, des tribunes ou encore lors des assemblées générales. Les *road shows* sont aussi l'occasion de parler plus clairement des enjeux extra-financiers en parallèle des enjeux financiers. Les sommets internationaux de ces dernières années tels la *COP21*, *Finance for Tomorrow*, *Business Climate Summit*, *One Planet Summit*, de même que les discussions autour de la future loi PACTE sont aujourd'hui autant d'occasions de prises de parole pour des dirigeants qui n'hésitent plus à parler de la "raison d'être" de l'entreprise et de sa contribution au bien commun. Cette conviction s'est forgée pour des raisons éthiques, familiales mais aussi et surtout business comme le rappelle l'étude de Bpifrance³⁴ : *"Les dirigeants les plus engagés dans la RSE sont les plus convaincus de l'intérêt économique de cette démarche"*.

Le Développement Durable de manière générale devient un sujet d'expression à part entière des DG.

Suez

Un dirigeant peut être convaincu pour des raisons éthiques ou personnelles, mais il doit l'être avant tout pour des raisons "business". À défaut, cette conviction sera difficilement partagée.

Michelin

Des pratiques attestent de l'implication des instances dirigeantes : prises de parole sur des événements, tant en interne qu'en externe, communication sur Twitter, tribune de notre directeur général sur l'entreprise à mission...

Maif

Toutefois, certains dirigeants "convaincus" préfèrent ne pas s'exposer et faire parler les actes avant tout. Pour les dirigeants qui choisissent de s'exprimer, il est nécessaire d'adopter une communication responsable afin d'éviter tout risque de *greenwashing*.

³² Etude Medef, Animation interne de la RSE Les entreprises en parlent ! 2018

³³ Etude Viavoice/HEC, La RSE vue par les décideurs, 2018

³⁴ Etude Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

AU COMMENCEMENT : LA FORMATION DES DIRIGEANTS !

La décision de mettre en place une stratégie RSE ambitieuse et connectée au business est finalement souvent de l'ordre de l'histoire personnelle et des valeurs intrinsèques au dirigeant. Le mode de pensée, la vision et la philosophie de vie du dirigeant sont autant d'éléments pour forger une conviction forte.

La formation est un élément constitutif essentiel de la pensée de nos leaders.

Les formations : les écoles des élites ont-elles fait leur mue ?

La Plateforme RSE³⁵, dans sa contribution au plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE (2016) a mis en lumière la nécessité de repenser la RSE dans l'éducation : *"Les grandes écoles doivent aider les leaders à développer les compétences pour conduire cette transition. La plateforme propose d'organiser des États généraux de la RSE dans l'éducation en vue de :*

- *promouvoir la transversalité et la pluridisciplinarité dans la pratique de la recherche, l'enseignement et dans la conception des formations ;*
- *sensibiliser les écoles de commerce, d'ingénieurs et les universités qui enseignent encore aujourd'hui des modèles de prise de décision qui ignorent la qualité sociale et environnementale et entraînent une non-valorisation des efforts en matière de RSE ;*

- *encourager le développement de formations intégrant la RSE de manière diffuse auprès des organismes de formation, des chefs d'entreprise, et des salariés et leurs représentants."*

Si certains professeurs des grandes écoles d'ingénieur ou de management abordent progressivement la RSE dans leurs cours, le sujet est en effet loin d'être intégré à l'ensemble des cursus comme le rappelle Caroline Renoux³⁶.

Le rôle des fédérations

La Fédération des Entreprises de Propreté a mis en place un dispositif d'accompagnement pour assister les chefs d'entreprise dans l'élaboration d'un plan d'actions Développement Durable. Ce dispositif s'articule autour de 4 jours de formation collective et d'un jour d'accompagnement personnalisé avec un consultant spécialisé, sur une durée de 8 mois. Depuis le lancement du programme en 2008, ce sont 371 entreprises (chiffre de 2016), représentant 70 % des effectifs du secteur, qui ont suivi le dispositif de formation-action avec l'ambition de construire leur propre stratégie et plan d'actions développement durable.

FEP

Source : étude Orse Medef, Guide sur les initiatives RSE sectorielles, 2016

De même, les réseaux auxquels appartiennent les dirigeants, et les échanges avec leurs pairs seront tout au long de leur carrière des éléments influençant leur vision.

Pour sensibiliser les instances dirigeantes, les échanges externes (Nations Unies,...) et le benchmarking sont des leviers à ne pas négliger.

Total

35. Contribution pour le Plan national d'action pour le développement de la RSE, Septembre 2016

36. Ouvrage de Caroline Renoux, Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du DD ?, avril 2018

3 | DES LEVIERS À ACTIONNER

Si la prise de conscience progresse, il existe toujours des freins au soutien de la démarche par les instances dirigeantes, en particulier pour les entreprises de plus petite taille. Les limites mises en avant par les répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes sont notamment : *"le manque de compréhension du lien entre RSE et business, la sous-estimation des pressions externes et un manque de certitude concernant le retour sur investissement"*.

La RSE n'est pas encore intégrée comme un sujet de création de valeur pour l'entreprise. C'est un sujet "en plus", qui intéresse, mais de manière intellectuelle.

Anonyme

Le peu de portage et d'aide de l'Etat, ainsi que l'aspect procédurier sont des freins mentionnés plus spécifiquement par les PME.

L'étude menée par Bpifrance³⁷ classe les dirigeants en quatre catégories : les convaincus, les socio-engagés, les sceptico-favorables et les sceptico-réfractaires. Pour les réfractaires (catégorie sur-représentée dans les TPE), la RSE est perçue comme une contrainte supplémentaire, *"une lourdeur administrative", "un luxe réservé aux riches"* qui nécessite des ressources humaines et financières, *"une contrainte imposée par les clients"*. *"La RSE, surtout dans les TPE / PME, est associée à un travail pénible de rassemblement de preuves, de suivi d'indicateurs, de pièces administratives à remplir" [...]* *"Beaucoup de témoignages convergent vers l'idée qu'il faut une taille critique et une bonne santé financière pour faire de la RSE autrement que de manière purement informelle ou anecdotique"*.

Etude Bpifrance, une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

4 profils de dirigeants face à la RSE



25 %
DES RÉPONDANTS

1 | LES CONVAINCUS

- Pour eux, la RSE est un levier de compétitivité : ils voient cette démarche comme une opportunité d'affaires
- Ce groupe a l'image d'une RSE génératrice de valeur et d'opportunités. Ce sont les dirigeants qui ont mis en place le plus d'actions concrètes dans le champ de la RSE, dans le cadre d'un plan structuré (44 % ont une démarche structurée vs 26 % pour l'ensemble du panel)
- **Les entreprises de plus de 50 salariés et du secteur des transports y sont surreprésentées**



20 %
DES RÉPONDANTS

2 | LES SOCIO-ENGAGÉS

- Pour eux, la RSE est un moyen de fédérer les hommes et de renforcer l'engagement
- Cette démarche est un levier de compétitivité, mais dont l'influence est subtile et indirecte : la RSE est typiquement, pour eux, une source de motivation et de fierté au quotidien qui favorise l'engagement et la motivation, et in fine, la productivité des collaborateurs
- Ils ont tendance à ramener la RSE à sa dimension sociale interne (qualité de vie au travail), mais à négliger l'axe environnemental
- **Les entreprises de services sont surreprésentées**

37. Etude Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018



30 %
DES RÉPONDANTS

3 | LES SCEPTICO-FAVORABLES

- Ils n'ont pas de convictions fortes au sujet de la RSE, ils y sont néanmoins plutôt favorables
- Ils sont moyennement engagés dans cette démarche, plus que les "Sceptico-réfractaires", mais sensiblement moins que les "Socio-engagés"
- **L'industrie est légèrement surreprésentée** parmi les "sceptico-favorables". En revanche, il n'y a **pas de spécificité en termes de taille d'entreprise**



25 %
DES RÉPONDANTS

4 | LES SCEPTICO-RÉFRACTAIRES

- Dans l'ensemble, la RSE est globalement vue, par ce groupe, comme une contrainte supplémentaire qui s'ajoute au fardeau déjà bien lourd du dirigeant de PME-ETI
- Ils sont en retrait sur tous les axes de cette démarche. 57 % reconnaissent être en retard dans ce domaine (vs 43 % des entreprises du panel)
- **Les TPE (moins de 20 salariés) sont surreprésentées** dans cette population (52 % contre 43 % pour l'ensemble du panel)

DES LEVIERS À TOUS LES NIVEAUX

Les entreprises sont les acteurs majeurs de la RSE, et mettent en place des actions concrètes, pour gagner en efficacité et en performance : mieux recruter, minorer les coûts d'achat et/ou de traitement des déchets, de transport, attirer et fidéliser les clients et les fournisseurs stratégiques. Pour autant, les résultats de ces actions peuvent décevoir lorsqu'elles ne sont pas intégrées dans une démarche structurée.

Notre parti pris est donc d'accompagner au mieux les entreprises pour les sensibiliser et les aider, en leur proposant des programmes, collectifs et individualisés, qui donnent de la cohérence et de la visibilité à leurs actions, les amènent à explorer de nouvelles pistes. L'objectif est de faire de leur démarche RSE un véritable outil de transformation, d'innovation, et de création de valeur, en les amenant à intégrer les enjeux posés par les transformations accélérées de l'économie.

La sensibilisation des entreprises passe aussi par notre réseau d'investisseurs et de chargés d'affaires, dont la relation directe et de terrain avec les dirigeants constitue un formidable levier de sensibilisation. L'accompagnement, la formation de ce réseau et la mise à la disposition d'outils d'aide pertinents, constitue notre deuxième axe de déploiement de la RSE.

Enfin, les administrateurs, représentants de Bpifrance dans les organes de gouvernance des entreprises investies, doivent être à même d'intervenir sur les enjeux stratégiques de leur évolution, en intégrant les nouveaux risques et opportunités que permet une analyse extra-financière. Nous nous attachons donc à leur sensibilisation et leur formation à la RSE, en mettant notamment à leur disposition des modules généraux et spécifiques.



BPIFRANCE



-2-

INSTANCES DIRIGEANTES : LA RSE GAGNE DU TERRAIN

Si le soutien du dirigeant paraît essentiel, il est important que le sujet entre dans les processus de décisions et les instances de gouvernance. En effet, le soutien pouvant être fragile, cet engagement risque d'évoluer en fonction des dirigeants ou au gré de la conjoncture économique, plus ou moins favorable.

Quand la situation économique est défavorable, si l'on n'a pas ancré le Développement Durable au cœur du métier, la stratégie Développement Durable peut être mise à mal, considérée comme un programme "optionnel" qui coûte de l'argent et prend du temps, plus qu'un enjeu stratégique et un levier de performance, de création de valeur.

Mobivia

L'enjeu est de ne pas faire dépendre la RSE de la fonction RSE, mais de la faire descendre dans les processus et de traduire nos engagements dans tout ce qu'on délivre (en matière de production, de transformation, de commercialisation et de solutions).

Suez

47%

des répondants à notre
sondage estiment que

**Le soutien à la politique RSE
par les instances de direction
a fortement progressé ces
cinq dernières années**

Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018

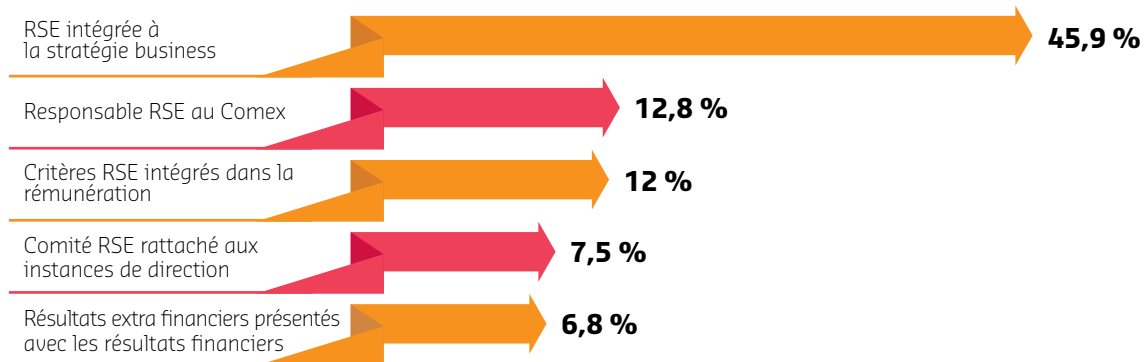
Une démarche RSE peut paraître abstraite et compliquée à mettre en place. Le rôle de la fédération est de faciliter et d'encourager chaque initiative RSE en proposant une démarche adaptée à la spécificité de notre réseau. Pour convaincre les dirigeants d'entreprise, il faut parler de cas pratiques, montrer comment la RSE aide une entreprise à se développer.

Fédération des SCOP du BTP

La RSE devient réellement stratégique lorsqu'elle est portée au plus haut par les instances de direction et les administrateurs, et qu'elle s'inscrit dans l'organisation et la feuille de route de ces instances.

Ce sont ces éléments qui attestent, selon notre sondage, d'une véritable implication au plus haut niveau de l'entreprise en matière de RSE. L'intégration de la RSE à la stratégie business est ainsi pour la très grande majorité des répondants la preuve incontournable de la considération apportée au sujet par la direction. La présence du responsable RSE au sein du comité exécutif ainsi que l'intégration de critères RSE dans les rémunérations sont cités comme des facteurs décisifs, suivies de l'existence d'un comité RSE rattaché à une instance dirigeante telle que le comité exécutif.

D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL, QUELLE EST SELON VOUS L'ACTION INCONTOURNABLE QUI PROUVE QU'UNE POLITIQUE RSE/DD EST SOUTENUE AU PLUS HAUT NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (nombre de répondants : 169)

1 | PAS DE BUSINESS SANS RSE

La prise de conscience de la dimension stratégique de la RSE et de sa création de valeur est encore loin d'être partagée par l'ensemble des entreprises (même si le sujet a positivement évolué ces dernières années).

Il ne s'agit plus de se focaliser uniquement sur des thématiques telles que le bien-être ou la protection des oiseaux. On intègre la RSE à la stratégie globale.

Nature & Découvertes

Il y a de plus en plus d'attentes sur les questions extra-financières ! Lors des roadshows, une question sur trois concerne désormais les enjeux climatiques (article 173, HLEG, TCFD, plan de l'UE, Green Supporting Factor ...). Un virage est en train d'être pris, qui nécessite une communication globale et d'associer la direction Développement Durable aux présentations.

Crédit Agricole SA

Le Développement Durable est placé à un niveau stratégique. "Sustainability & Responsibility", et est aujourd'hui l'une de nos huit priorités business. Le levier de sensibilisation des managers qui marchera le mieux est la démonstration chiffrée que la RSE contribue à l'efficacité du business.

Pernod Ricard

Pour ces entreprises, le "comment" a remplacé le "pourquoi". Le *business case* de la RSE n'est plus à faire. Elles lient désormais RSE et création de valeur et intègrent la

RSE dans la feuille de route business des directions et des différents métiers. L'étude menée par Bpifrance³⁸ note qu'en effet "pour devenir un levier de compétitivité, la RSE doit être portée au cœur de l'offre et de l'organisation". Il ne s'agit pas tant d'intégrer la RSE dans l'entreprise, que de développer des stratégies et des modèles d'affaire durables comme le rappelle dans ses conclusions l'étude BSR³⁹.

Au départ, les collaborateurs ne se sentaient pas très concernés. Pour eux, la RSE, c'était avant tout la poubelle de tri sélectif et les ampoules LED dans leur bureau. La RSE c'est d'abord du business, c'est-à-dire des risques et des opportunités. Aujourd'hui, ils ont inscrit les enjeux RSE dans leur feuille de route.

Crédit Agricole SA

Sous l'impulsion du directeur général, les directions sont invitées à optimiser leurs pratiques afin de concilier performance économique, confiance des clients, qualité de la relation, satisfaction des salariés et engagements de collaborateurs.

Maif

On dépasse très largement l'offre "verte". Le Développement Durable s'inscrit dans notre stratégie et dans nos pratiques managériales. L'objectif : progresser et améliorer notre performance globale.

Armor-Lux

38. Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

39. BSR, Redefining Sustainable Business, 2018

RSE INTÉGRÉE À LA FEUILLE DE ROUTE

DECATHLON

Nous constatons un engagement de plus en plus constructif du comité Développement Durable : lors du dernier comité, par exemple, les membres du comité exécutif ont échangé sur leur feuille de route et ce qu'ils ont à faire, sur le rôle et les responsabilités de chacun pour que nous puissions atteindre nos objectifs... Ils prennent par exemple des décisions fondées sur des éléments ACV, des données environnementales. Les discussions sont souvent très techniques et on voit une vraie montée en compétences de ces leaders !

UNIBAIL-RODAMCO

La RSE est intégrée dans les feuilles de route de chacun des collaborateurs du groupe. En 2017, des objectifs quantitatifs RSE ont également été intégrés dans la politique de rémunération variable de tous les membres du directoire, du comité de direction groupe et des équipes de direction des pays. En 2018, chaque collaborateur du groupe aura au moins un objectif individuel en matière de Développement Durable. La RSE fait également partie intégrante de tous les grands processus du groupe, par exemple : acquisition d'actifs, revues de projets de développement, revues budgétaires d'actifs en exploitation. Ces processus intègrent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable, implication des preneurs et engagement sociétal, revus au même titre que les indicateurs économiques et financiers.

EXERCICE DE MATÉRIALITÉ, UN LEVIER POUR INTÉGRER LA RSE À LA STRATÉGIE BUSINESS DE L'ENTREPRISE ?

Suite aux demandes des référentiels de reporting (tels que les lignes directrices du GRI ou de l'IIRC), aux attentes des agences de notation extra financière, et aussi sans doute pour donner à la RSE une patine plus "financière", les entreprises (surtout les grandes) se sont lancées ces dernières années dans l'élaboration de matrices de matérialité. L'objectif est de définir leurs enjeux majeurs en croisant les attentes des parties prenantes internes avec celles des parties prenantes externes. Les méthodologies utilisées varient sensiblement.

En 2017, une enquête réalisée auprès des membres de l'Orse avait montré que, pour la majorité des répondants, la démarche d'analyse de matérialité avait été organisée indépendamment de la définition de la stratégie économique de l'entreprise. Seul 17% des participants à l'enquête déclarent avoir mené cette démarche en même temps que la définition de la stratégie économique de leur entreprise. Une intégration complète des résultats de l'analyse de matérialité dans la stratégie économique était effectuée pour seulement 6% des répondants.

A | Une intégration à différents stades de la vie d'entreprise

Cette intégration de la RSE à un niveau stratégique peut se réaliser à différents moments de la vie de l'entreprise, et répond à des logiques business variées.

Ainsi, le sujet peut prendre une dimension nouvelle lors de la refonte de la stratégie business. Le Développement Durable devient alors un enjeu afin de répondre à l'évolution de la société, aux demandes clients, aux impératifs de développement de l'entreprise. Il contribue à la pérennité du business modèle.

La vision du groupe "More Future" a la RSE pour colonne vertébrale : être un chimiste responsable, qui met sur le marché des offres responsables (telles qu'évaluées par notre outil Sustainable Portfolio Management), conçues dans une entreprise responsable (telle que pilotée et évaluée à travers notre démarche Solvay Way), qui par son interaction avec ses parties prenantes contribue à répondre aux défis sociétaux.

Solvay

Il faut absolument voir le Développement Durable comme un des principaux leviers de création de valeur durable pour l'entreprise. L'entreprise va trouver des solutions d'avenir à travers ses métiers, ses produits, ses services, et par sa stratégie sociale et sociétale. Elle se placera non pas du côté du problème, mais de la solution.

Mobivia

Pour certains, intégrer la RSE dans le business model permet notamment de se différencier dans un environnement concurrentiel, voire même de rendre le projet viable. Pour d'autres, l'entreprise ne se conçoit pas autrement que comme contributrice au bien commun. Dans cette logique, certaines d'entre elles vont plus loin en questionnant l'objet social et la raison d'être de leur entreprise.

La mission de la Camif, telle qu'elle a été définie en co-création avec les parties prenantes, est aujourd'hui inscrite dans les statuts de la société. Camif Matelsom ouvre la voie à un nouveau modèle d'entreprises, pour lesquelles avoir un impact positif sur le monde est aussi important que de faire du profit.⁴⁰

Camif (PME)

Dans un contexte difficile (pénurie de travailleurs qualifiés, taux de chute de matière élevé, etc.), la RSE, comme démarche globale, apporte un réel bénéfice pour l'entreprise sur le plan économique.

Cadiou Industrie

UNE MISSION BIEN DÉFINIE

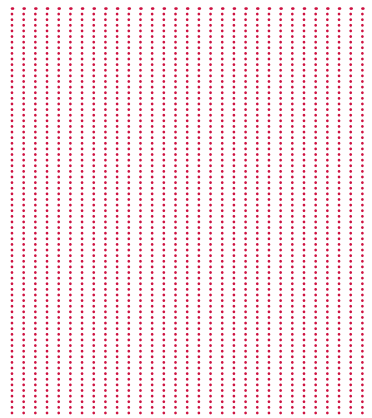
CAMIF (PME)

Le choix d'un modèle à impact positif pour le territoire a rendu possible le projet, en regagnant la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes : les pouvoirs publics, nos fournisseurs, nos collaborateurs. Le choix du modèle s'est fait par nécessité de réinventer le projet et en cohérence avec les valeurs fortes de l'entreprise, notamment le "Made in France".

La RSE, "Redonner du Sens à l'Entreprise", est un levier d'innovation pour toutes les parties prenantes en créant de la fidélité, de la confiance, et en permettant de répondre aux nouveaux besoins (comme par exemple, la transparence des produits).

LOXOS (PME)

La mission de la PME est de procurer un environnement de bien-être et de qualité aux trois principales parties prenantes de la Petite Enfance : les enfants, les parents et le personnel de santé. A partir de cette mission, toutes les décisions qui seront prises auront pour but d'y répondre.



START-UPS ET RSE ?

Le nombre de créations de start-ups s'est envolé de 30% entre 2012 et 2015... soit dix fois plus que les entreprises traditionnelles. Elles sont environ 10 000 en France. L'intégration de la RSE dès le projet de création constitue pour ces entrepreneurs un véritable investissement créateur de valeur dans leur recherche de fonds et d'assurances, et pour attirer et conserver les talents.

La création de Marcel repose sur les valeurs des fondateurs (liées à leur parcours personnel), ainsi que sur la volonté et la nécessité de se doter d'un positionnement différenciant par rapport aux concurrents. Il faut attirer les chauffeurs, être à l'écoute de leurs attentes, de ce qui est important pour eux. Notre logiciel permet par exemple aux chauffeurs d'avoir une visibilité sur leurs activités et de s'organiser. C'est un cercle vertueux pour la pérennité de notre modèle.

Marcel (PME)

B | Des pratiques favorisant cette intégration

Des initiatives telles que l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations, le rapprochement entre reporting financier et extra-financier participent à cette transformation des modèles.

Intégrer des critères extra-financiers dans la part variable des rémunérations des dirigeants apparaît pour un nombre grandissant d'entreprises comme un levier clé d'intégration du sujet. Le rapport Notat-Senard⁴¹ reconnaît l'importance des rémunérations comme levier d'évolution des pratiques de gestion pour les dirigeants et recommande de "développer les critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants". L'étude Orse/PwC⁴² fait le point sur les pratiques des entreprises en la matière.

Parmi les entreprises interviewées, par l'Orse et Des Enjeux et des Hommes, nombreuses sont celles qui ont mis en place un tel système, ou prévoient de le faire dans les années à venir.

CAC 40

73%

des entreprises déclarent avoir intégré des critères RSE dans leur politique de rémunération variable

Etude Orse - PwC 2017

DES STRUCTURES D'ENTREPRISES PLUS PROPICES A LA RSE ?

La structure de l'entreprise, de son modèle capitalistique, joue un rôle important dans la prise en compte des enjeux de RSE. Des modèles semblent en effet au départ plus propices, "avantagés" du fait de leur structure : le modèle mutualiste compte tenu du modèle de gouvernance mis en place (rôle des sociétaires), les entreprises familiales qui ont des objectifs de pérennité liés à la volonté de transmission et à leur ancrage local.

Dans notre organisation, la stratégie est définie par les sociétaires !

Biocoop

En tant que banque coopérative et mutualiste, nos administrateurs de caisses locales ont une place importante dans la gouvernance et dans les sujets RSE en particulier.

Arkéa

Les actionnaires partagent une conviction de long terme. C'est le cas notamment pour bon nombre d'entreprises détenues par un capital familial.

Nature & Découvertes

40. Rapport Développement Durable, Camif, 2018

41. Recommandation n°5 du rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

42. Orse/PwC, Guide sur l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers, Juin 2017

2 | UNE PLACE À PART ENTIÈRE DANS LES INSTANCES

On constate que les entreprises les plus matures, les plus avancées sur ce chemin de l'intégration de la RSE, ont repensé et clarifié leur gouvernance RSE. La gouvernance apparaît alors comme la clef de voûte pour que la RSE puisse jouer pleinement son rôle de transformation de l'entreprise et de création de performance durable.

A | La voix de la RSE au sein des instances



Elle est portée différemment suivant les entreprises :

→ Soit le directeur RSE est directement membre du comité exécutif.

Les directeurs RSE sont de plus en plus nombreux à devenir membre du comité exécutif. En effet, en 2013, le baromètre Adecco⁴⁴ de la fonction Développement Durable dans les entreprises du SBF120 indiquait qu' "au sein de notre échantillon, seul un directeur du développement durable siège au comité exécutif. Mais une majorité d'entre eux y intervient ponctuellement pour présenter l'état de la démarche, analyser les risques ou conseiller ses membres".



43. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

44. Adecco, Baromètre de la fonction DD dans les entreprises du SBF120, édition 2013

45. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

→ Soit le sujet est porté, souvent dans une logique de sponsor, par un autre membre de l'instance dirigeante : directeur de la stratégie, de l'innovation, secrétaire général, directeur de la communication, ou parfois le directeur général directement.

Cependant, être membre du comité exécutif n'est pas un souhait partagé par tous. Ne pas y être pourrait permettre selon certains de garder plus facilement une liberté de ton.

Le sujet est porté par le secrétaire général.
Carrefour

La Vice-Présidente Corporate Affairs porte ces sujets au Comex. Les comités exécutifs ont lieu tous les mois et le sujet est amené fréquemment.

Coty

La démarche RSE fait l'objet d'un suivi annuel par le comité exécutif du groupe, l'un de ses membres étant porteur du sujet.

AG2R La Mondiale

Le directeur général de Norauto porte le sujet au sein du Group Leader Team de la fédération Mobivia.

Norauto

Néanmoins, sans être membre du comité exécutif, le directeur RSE peut intervenir régulièrement afin de faire un point RSE et de présenter les avancées sur des sujets spécifiques.

La directrice RSE est invitée à participer en moyenne 2 fois par an au comité exécutif. Les sujets RSE sont traités à ce moment-là. Elle y présente la démarche, les indicateurs.

Monoprix

L'accès aux dirigeants est un point clé pour rester connecté au business et pour continuer à les nourrir des évolutions de la RSE. Le directeur du développement responsable intervient plusieurs fois par an, à la fois en Codir et en Comex. Nous prenons également part aux Comités des Marques de manière régulière.

Groupe Rocher

B | Des comités au sein des Comex et Codir

Selon le sondage Orse et Des Enjeux et des Hommes, l'existence d'un comité RSE rattaché à une instance dirigeante est également citée comme un facteur décisif du soutien apporté par les instances dirigeantes et comme un élément essentiel au bon pilotage de la RSE.

L'étude SIA (2016) évoque la montée en puissance des comités : *"En 2015, certaines entreprises du CAC 40 communiquent sur l'apparition de comités RSE, qui rendent compte aux comités de direction ou aux comités exécutifs de la performance atteinte sur la feuille de route RSE et en portent la responsabilité. [...] Les membres des comités de développement durable sont généralement des dirigeants issus des principales fonctions de l'entreprise et représentants de zones géographiques : ils sont garants des résultats obtenus et leur pouvoir décisionnel ancre également le sujet au niveau de leurs équipes."*

CAC 40⁴⁶

20.5%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du comité exécutif ou comité de direction

UN COMITÉ RSE AU SEIN DES COMEX ET CODIR

PERNOD RICARD

Un comité RSE au Comex appelé "comité stratégique", est composé de 12 personnes dont 2 de l'équipe RSE, présidé par le directeur des RH et de la RSE, le directeur *global business Development* (ex marketing), le directeur des opérations et les personnes représentant l'Asie, l'Amérique, etc.

UNIBAIL - RODAMCO

Le comité stratégique RSE Groupe est composé de huit membres dont l'ensemble des membres du directoire. Son rôle est de définir la stratégie, fixer les objectifs, arbitrer et contrôler l'exécution du plan RSE en lien avec la stratégie *"Better Places 2030"*. C'est un comité ad hoc, 100% dédié au Développement Durable qui se rencontre 4 fois par an.

SERVIER

Nous avons créé dès 2015 un comité stratégique RSE composé de membres du Comex et de représentants des principales directions, qui se réunit deux fois par an. Il valide les orientations stratégiques proposées par la direction RSE et préparées par le comité opérationnel RSE. Nous comptons doubler l'effectif de ce dernier pour répondre efficacement à nos quatre axes d'engagements RSE : acteur de santé engagé, attentifs à nos collaborateurs, vigilants sur nos pratiques et soucieux de notre empreinte positive.

HERMÈS

- Un comité Développement Durable au niveau de la holding composé de deux membres du Comex, (du directeur industriel), du DRH, de patrons des métiers et de la distribution, du directeur de la Fondation. Il se réunit tous les 2 mois pour discuter des sujets majeurs et prendre des décisions qui engagent le groupe.
- Un comité Développement Durable "opérationnel" avec les N-1 composé d'une vingtaine de personnes invitées, travaille de manière plus informelle pour préparer les décisions du comité Développement Durable et donner un feedback aux métiers et filiales représentées. L'agenda est très varié, avec des sessions d'échanges sur nos pratiques internes, l'idée étant de rester attentifs à ce qui avance bien chez nous (*best practices*). Ce comité se réunit tous les 2 mois.

SANOFI

Un comité stratégique transverse (créé expérimentalement en 2017) : l'objectif étant d'identifier les projets ou les thèmes dont le comité exécutif devrait débattre.

Le comité stratégique transverse est présidé par 3 membres du comex : le *Chief Medical Officer*, le Vice-Président Exécutif des ressources humaines et la Vice présidente executive Affaires Externes. Le comité représente les *Global Business Unit* (GBU) de Sanofi, de même que les fonctions globales communication, affaires industrielles et affaires médicales. Le comité comporte des représentants des GBU.

46. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

La création d'un comité dédié apparaît pour un grand nombre d'entreprises utile en donnant plus de visibilité et de légitimité aux projets. Pour d'autres entreprises, ce comité n'est pas la panacée et n'apparaît pas nécessaire au milieu des nombreux autres comités déjà existants. Des directeurs Développement Durable préfèrent ainsi gérer les sujets directement "en bilatéral". A noter que, pour être pleinement utile, ce comité ne doit pas être qu'une "chambre d'enregistrement de décisions" déjà prises, n'ayant finalement qu'un rôle honorifique.

Au-delà des comités RSE classiques, des entreprises créent d'autres instances, et ce, afin de faciliter les échanges transverses entre directions, mais aussi d'identifier plus spécifiquement les nouveaux sujets. Ceci est possible en facilitant la remontée d'informations du terrain et en renforçant la cohérence de la démarche à tous les niveaux, qu'ils soient opérationnels ou de communication.

D'AUTRES PRATIQUES

UNIBAIL-RODAMCO

Un "shadow committee" dédié au Développement Durable : ce comité a été formé au moment de la création de la gouvernance Développement Durable.

Son rôle est d'identifier de nouveaux sujets et d'impulser la prise en compte du Développement Durable. Les membres de ce comité sont sur le terrain et ont la capacité d'identifier, d'indiquer des actions ou process où la stratégie "Better Places 2030" n'est pas encore assez intégrée, ou des bonnes pratiques qu'ils observent.

Ce comité est composé de 4 personnes, managers ou directeurs, jeunes talents dans lesquels le groupe croit et représentatifs des régions (et pas des fonctions corporate au siège en France).

Ce comité permet de faire remonter les ressentis du terrain : ce qui fonctionne ou pas, ce qui est bien compris ou pas, notamment en cas de décalage culturel, ce qui est un élément essentiel dans la transformation.

SCHNEIDER ELECTRIC

Un "Sustainability Communication Steering Committee" : ce comité, présidé par la directrice marketing qui est au comité exécutif, a été mis en place cette année. Tous les trimestres, la directrice générale marketing, le directeur général stratégie, membres du comité exécutif, le directeur du Développement Durable, le directeur de la Sécurité, de l'Environnement et de l'Immobilier, le directeur d'Energy & Sustainability Services (ESS), et la directrice de la Gestion des talents se réunissent pour aligner les messages et la stratégie, donner du sens à la marque Schneider Electric.

On a aussi monté au niveau opérationnel un "Sustainability Action & Communication tank" : toutes les personnes de la communication interne et externe et les relations presse sont informées des résultats Développement Durable et reçoivent des clés pour connaître et comprendre les messages. Ces deux comités sont importants pour que la stratégie, les valeurs de la marque et l'opérationnel portent en commun l'engagement du groupe.

Nous sommes garants de la justesse de la communication durable pour avoir des chiffres, du concret.

LA RSE TROUVE-T-ELLE SA PLACE DANS LES AG ?

Les discussions au sein des assemblées générales sont un révélateur de la prise en compte des enjeux RSE au niveau business.

L'observation des dernières assemblées générales révèle une tendance à un décloisonnement des informations financières et extra-financières et une prise en compte des enjeux de performance globale. La RSE imprègne un peu plus les débats à travers : la présentation de rapports intégrés (en 2017, 18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur assemblée générale, contre 6 % en 2016)⁴⁷ ; l'intervention des directeurs en charge de la RSE devient un peu plus répandue (9 interventions) en 2016 lors des AG contre 4 en 2015.⁴⁸

Malgré cette tendance, la RSE reste encore trop peu intégrée pour certains observateurs. En outre, lorsque le sujet de la RSE est traité lors des assemblées générales, il est très souvent orienté vers la question des rémunérations des dirigeants, notamment dans le cadre du "say on pay".

Le Bilan Capitalcom des AG 2018⁴⁹ note que la RSE est toujours plus intégrée dans les interventions des dirigeants lors des assemblées générales et observe qu' "avec une proportion de 14,8 % des questions portant sur la RSE, les actionnaires révèlent un niveau d'attente élevé sur le sujet". À titre d'exemple, la question de la présence d'un représentant des parties prenantes au sein des structures de gouvernance a été posée à une AG sur 3. Une tendance à suivre.

47. La Tribune, CAC 40 : les tendances nouvelles des AG 2017, 27 juin 2017

48. Capitalcom, Bilan des AG 2016, (juin 2016)

49. Capitalcom, Bilan des AG 2017, 13ème édition



-3-

CONSEIL D'ADMINISTRATION : OUVREZ LA PORTE À LA RSE !

Le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) est l'organe représentatif des actionnaires. C'est au niveau de cet organe que sont discutées les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, et s'assure de la pérennité du projet économique pour le bénéfice des associés. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Le sujet de la RSE avance timidement dans les conseils d'administration et reste encore éloigné des arbitrages stratégiques.

Les directeurs RSE ont conscience de l'importance de l'implication des administrateurs et de leur rôle à jouer. Selon le baromètre OpinionWay⁵⁰ "38% des directeurs Développement Durable ayant répondu estiment que l'implication du conseil d'administration en matière de RSE est un de leur projet pour ces prochaines années."

Il convient de faire comprendre aux administrateurs que la RSE est autant stratégique que le modèle économique, et non pas un élément extérieur dont on peut se séparer rapidement. Il est essentiel de parler de stratégie globale et à long terme.

Vinci

Les administrateurs sont de fait dans une position idéale pour obtenir de la direction de l'entreprise un positionnement durable et responsable, garants de stabilité sur le long terme. Agnès Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs⁵¹ rappelle que : "L'IFA considère la RSE comme une composante importante de la gouvernance, tenue d'imprégner la stratégie de chaque entreprise de manière transverse et dans la durée pour contribuer à sa compétitivité. Il va être d'ailleurs de plus en plus compliqué pour les organisations, quelles qu'elles soient, de définir leurs stratégies sans prendre en compte les facteurs sociaux et environnementaux. Pour l'IFA, il est très important que ces derniers ne se résument pas à des critères mesurables et contrôlables, mais s'intègrent dans la réflexion stratégique des conseils."

L'étude de l'IFA⁵² "RSE & Durabilité du projet d'entreprise, mission stratégique du Conseil" publiée en janvier 2017 explique que le contexte économique et sociétal appelle des prises de responsabilités élargies de la part des entreprises, que durabilité et compétitivité vont de pair, et que la RSE élargie à la durabilité fait désormais pleinement partie de la responsabilité stratégique des administrateurs.

50. Sondage OpinionWay pour C3D, Observatoire de l'opinion des Directeurs du Développement Durable, 2016

51. Article "Rencontre Agnès Touraine : Les valeurs fondamentales de gouvernance sont la confiance, la transparence et la compétence"

52. IFA, RSE & Durabilité du projet d'entreprise, mission stratégique du Conseil, Janvier 2017

RAPPEL DES SIX RECOMMANDATIONS DE L'IFA POUR LES ADMINISTRATEURS, EN MATIÈRE DE RSE :

- Réfléchir à la dimension RSE des grands sujets débattus en conseil d'administration (croissance, restructuration, innovation, acquisitions, etc.) et l'aborder quand c'est nécessaire ;
- Favoriser l'existence et participer aux travaux d'un comité ad hoc où les sujets RSE sont traités plus en profondeur ;
- Solliciter le Président pour qu'il explique la prise en compte de la RSE dans la stratégie de l'entreprise afin de créer de la valeur pour elle et ses parties prenantes ;
- Questionner le management sur le reporting RSE effectué à titre obligatoire ou volontaire ;
- Consulter les rapports et, le cas échéant, auditionner les experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise (auditeurs, agences de notation, organismes tiers Indépendants, etc.) ;
- Favoriser la réflexion visant à ce que des critères RSE soient utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre.

Recommandations de l'IFA sur le rôle des administrateurs en matière de RSE, mars 2014

Les conseils vont être de plus en plus sollicités pour traiter de sujets "RSE" stratégiques, à l'image des plans de vigilance. L'analyse⁵³ des premiers plans de vigilance publiés par l'association Entreprises pour les droits de l'Homme et B&L évolution met en lumière l'importance d'un portage du sujet au plus haut niveau pour permettre un déploiement plus aisé de la démarche et lui apporter des garanties de crédibilité. L'étude qui porte sur 55 documents de référence mentionnant explicitement un plan de vigilance, note que sept entreprises positionnent l'approbation du plan et/ou le suivi de sa mise en œuvre au niveau du conseil d'administration.

Un des axes d'évolution préconisé dans le rapport Notat-Senard⁵⁴ serait de "confier aux conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une "raison d'être" visant

à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux". En effet, il est rappelé qu'à l'heure actuelle, le Code Afep-Medef pour ce qui est des grandes entreprises se limite à l'aspect informationnel : "Les membres du conseil d'administration sont informés [...] des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société."⁵⁵ Ainsi, selon le rapport Notat-Senard⁵⁶ : "Doter l'entreprise d'une raison d'être et la mettre à l'esprit des organes stratégiques, c'est leur donner une habilitation." Cette évolution permettrait d'asseoir la RSE de manière stratégique.

Le rôle du conseil d'administration est également un sujet de discussion à l'étranger. Le rapport du Ceres⁵⁷ fait ainsi le *business case* d'un conseil éclairé sur les sujets de durabilité, qui se doit de considérer le Développement Durable non plus comme un sujet isolé mais intégré à la réflexion stratégique et à la prise de décision. L'étude rappelle les attentes de plus en plus importantes des investisseurs en la matière, qui font pression sur les conseils d'administration pour se montrer compétents sur les questions environnementales et sociales.

1 | LE SUJET AVANCE (TIMIDEMENT) AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les sujets liés à la RSE sont traités au sein des conseils d'administration soit à l'occasion de sessions plénières, soit dans le cadre des comités (comités des nominations, des rémunérations), soit, comme c'est de plus en plus le cas, au sein de comités spécifiquement dédiés à la RSE.

Il y a une forte implication des administrateurs car la RSE est en lien avec la réputation de l'entreprise. Une crise de réputation serait tout de suite dommageable, il est donc normal qu'ils y portent une attention particulière.

Engie

Les résultats sont présentés par la directrice du développement responsable au CA.

Groupe Rocher

Les administrateurs sont très impliqués car ils ont une conscience forte des enjeux de la société dans laquelle nous évoluons. Ils savent que la RSE est intégrée aux orientations stratégiques et que sa prise en compte contribue à assurer l'avenir du groupe.

Carrefour

53. Etude B&L évolution – EDH, Application de la loi sur le devoir de vigilance, Analyse des premiers plans publiés, Avril 2018

54. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

55. Code Afep/Medef

56. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

57. Ceres, Lead from the Top – Building Sustainable Competence on Corporate Boards, 2017

Malgré l'évolution positive de l'attention portée aux enjeux de RSE, des disparités persistent suivant les entreprises en matière d'implication des administrateurs. Ainsi, lors des entretiens menés pour cette étude l'intérêt porté à la RSE est souvent présenté comme "relatif" et de "larges progrès sont attendus". La RSE est souvent perçue comme une obligation réglementaire et non comme un sujet créateur de valeur. Les personnes interviewées expliquent ce manque de soutien des administrateurs du fait "d'un manque de lien avec la stratégie business", "d'une vision restrictive de la performance globale", ou encore d'"un éloignement des enjeux opérationnels" (le sujet pouvant alors être rapidement "relégué" en fin de discussion).

Ce constat est partagé dans l'étude menée par BSR⁵⁸ qui identifie quatre principales barrières :

- **lien Business Case et RSE mal compris** : sans cette analyse du retour sur investissement, il est difficile d'engager le conseil ;
- **conformisme** : les conseils doivent ouvrir leur champ de vision, faire preuve de curiosité et de pensée disruptive afin de renouveler leur mode de réflexion ;
- **lacunes dans les compétences du conseil** : sans expertise adéquate, il est difficile pour les conseils d'administration d'engager une réflexion long-terme sur la stratégie ;
- **manque d'informations pertinentes** : manque de clarté sur le type et le volume des informations RSE qui devraient parvenir au Conseil.

2 | COMITÉS RSE AU SEIN DES CA

Le traitement des sujets de RSE au sein des conseils d'administration peut se faire notamment par la création d'un comité spécifique RSE. L'étude réalisée par Ethics & Boards⁵⁹ et l'IFA notait en 2017 une progression significative du nombre de comités avec 44 % des entreprises du SBF 120 qui ont désormais un comité "Ethique/RSE/ Développement Durable" contre 33% en 2013. Ce constat est également noté par l'AMF.⁶⁰



des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du conseil d'administration

Pour un grand nombre d'entreprises interviewées par l'Orse et Des Enjeux et des Hommes, 2016/2017 marque un tournant en la matière. Si jusque-là, les politiques RSE étaient simplement présentées au sein du conseil d'administration, on assiste à une institutionnalisation du sujet à travers la création de ces comités ou la prise en compte des enjeux RSE par les comités existants.

Nous avons un comité éthique et RSE rattaché au conseil d'administration, auquel participe le secrétaire général du groupe. Il rend compte au conseil d'administration des actions RSE du groupe Bouygues et se réunit 3 à 4 fois par an.
Bouygues

Les missions du comité stratégique ont été modifiées afin que les administrateurs et les dirigeants prennent en compte l'impact positif de l'entreprise sur les enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de l'ensemble des parties prenantes.
Camif (PME)

Toutefois, encore trop peu d'informations sont communiquées concernant le rôle, le fonctionnement et la composition de ces comités. L'AMF⁶² à ce propos recommande : "aux sociétés qui disposent, au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, d'un comité spécialisé traitant des questions sociales, sociétales et environnementales de donner des indications précises sur sa composition, ses missions et son bilan ainsi que sur son articulation avec les autres comités du conseil." Elle invite par ailleurs les émetteurs "à préciser la fréquence à laquelle les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale des sociétés sont inscrites à l'ordre du jour d'un ou plusieurs comités spécialisés du conseil".

58. BSR, *Redefining Sustainable Business*, 2018

59. Baromètre IFA - Ethics & Boards de la composition des Conseils, 2017

60. Recommandation AMF Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, 2016

61. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

62. Recommandation AMF Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, 2016

COMITÉ RSE AU SEIN DU CA

ARKÉA

Le comité "Stratégie et Responsabilité Sociétale" est composé d'administrateurs élus. Il impulse et coordonne la réflexion stratégique du groupe et est garant de l'intégration de la responsabilité sociétale dans cette stratégie. Il émet un avis afin d'éclairer le conseil d'administration d'Arkéa qui définit les priorités stratégiques.

Le fait que ce comité analyse à la fois les projets de développement interne et de croissance externe mis en œuvre dans le cadre du plan stratégique et la RSE garantit la diffusion de l'approche RSE dans l'ensemble des métiers.

Ce comité se rencontre 6 à 10 fois par an. En 2017, le comité "Stratégie et Responsabilité Sociétale" a étudié des sujets RSE lors de trois de ses séances : point d'étape sur l'avancement de la Responsabilité Sociétale dans le groupe, notation extra-financière du groupe Arkéa et actualités sur les actions RSE du groupe.

FDJ

Les missions du comité développement durable sont d'examiner notre politique RSE, son adéquation aux orientations stratégiques, et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ. Le comité prépare les travaux et les décisions du conseil et formule à son intention des propositions, recommandations ou avis. En 2017, il s'est réuni quatre fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan de l'année passée de la politique RSE et les priorités à venir, le plan d'action Jeu Responsable 2018, les plans d'actions de lutte contre le blanchiment 2017 et les orientations 2018, la démarche de l'entreprise en faveur de la diversité, la proposition de critères d'intéressement RSE pour les objectifs 2018 des mandataires sociaux, le bilan de la Fondation d'entreprise FDJ et ses orientations.

MOBIVIA

La raison d'être du comité est de s'assurer que la RSE soit placée au cœur de la vision, de la gouvernance, de la stratégie de la fédération d'entreprises Mobivia au service de la création de valeur économique, sociale, environnementale et sociétale.

Son rôle est de :

- challenger la vision et la stratégie RSE ainsi que les objectifs communs ;
- s'assurer de la mise en œuvre des feuilles de route RSE et des dispositifs éthiques ;
- ouvrir la discussion avec les parties prenantes ;
- s'assurer de la mise en place d'un reporting RSE fiable et de l'évolution vers un reporting intégré ;
- veiller à ce que la communication RSE en interne et externe soit en cohérence avec les engagements RSE ;
- s'assurer que les principes éthiques soient portés, déclinés et adoptés ;
- alerter le conseil d'administration sur la prise en compte ou non des enjeux émergents, sur les grandes tendances en matière de pratiques RSE ;
- rendre compte au conseil d'administration des évolutions des actions en corrélation avec les 3 autres comités : Stratégique, Audit, Nomination et Rémunération.

Pour les entreprises qui n'ont pas de comité dédié à la RSE, la mise en place de ces comités apparaît comme souhaitable : elle est perçue comme un levier d'actions favorisant l'intégration de la RSE au sein de la stratégie. De plus en plus de demandes et d'attentes sont exprimées à ce sujet à travers les questionnaires des agences de notation, ce qui pousse d'autant plus les entreprises dans cette direction.

La création d'un comité RSE fait partie des recommandations du rapport Notat-Senard⁶³ : *"(ii) Intégrer la stratégie RSE dans les attributions de l'un des comités ou d'un comité ad hoc du conseil d'administration"*.

Le rapport note aussi que : *"chaque entreprise adoptant une approche qui lui est propre, il apparaît délicat de légiférer en cette matière : dans certains cas, la RSE est traitée de façon plus pertinente dans un comité ad hoc, tandis que dans d'autres cas, c'est l'intégration dans le comité stratégique qui assure le meilleur suivi de ces enjeux"*.

3 | SENSIBILISER ET FORMER LES ADMINISTRATEURS

Au-delà de la création d'un comité ad hoc RSE, la mobilisation des conseils d'administration pose aussi la question du recrutement et de la sensibilisation des administrateurs.

A | Attention donnée aux compétences des administrateurs recrutés

Le recrutement d'administrateurs ayant une compétence en RSE fait partie des recommandations de l'étude menée par BSR⁶⁴ pour que le conseil d'administration puisse appréhender de manière effective les implications stratégiques des enjeux de Développement Durable.

Il est intéressant de voir le profil des administrateurs : beaucoup ont eu des mandats dans des associations, dans la finance responsable. Ils ont une sensibilité forte sur ces sujets.
Schneider Electric

L'IFA⁶⁵ observe que des compétences complémentaires caractérisent les nominations 2017 qui laissent plus la place aux profils tels que technologies/médias, industries et biens/services de consommation et RH/RSE.

B | Former et sensibiliser les administrateurs sur les enjeux RSE

Ce sujet particulièrement important est également rappelé par le rapport Notat-Senard⁶⁶ qui note qu' *"il serait utile de renforcer la formation de l'ensemble des administrateurs : sur les aspects financiers en ce qui concerne les administrateurs salariés, sur la connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise pour les administrateurs indépendants, et sur les enjeux sociaux et environnementaux de l'entreprise pour l'ensemble des administrateurs"*.

L'étude⁶⁷ menée par BSR recommande une formation sur les enjeux de développement durable spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise (enjeu climatique pour le secteur

énergétique, enjeu de l'accès au soin pour le secteur pharmaceutique) et l'organisation de visites de site et d'interventions d'experts en la matière.

L'IFA a créé en 2013 le club RSE présidé par Anne-Marie Idrac. L'institut fournit de l'information à travers notamment les rencontres du cycle "gouvernance et RSE" et propose des sessions de formation spécifique à la RSE comme par exemple *"La RSE - le nouveau rôle de l'administrateur : de la conformité à la performance"*.

Certaines entreprises ont pris conscience de l'enjeu et s'emparent du sujet en organisant des séminaires de sensibilisation, des programmes de formation ou encore des *learning expedition*. La mise en relation avec des pairs et des experts externes participe à cette montée en compétence sur les sujets RSE en exposant les administrateurs à d'autres perspectives et horizons.

Chaque année nous animons une journée sur les enjeux de Développement Durable et les résultats de Solvay en matière de RSE avec le conseil d'administration.

Solvay

Un point RSE a lieu lors du séminaire annuel du conseil de surveillance.

La Banque Postale

Un levier pourrait être la mise en relation avec des pairs pour convaincre de la performance sur le business et de l'avantage concurrentiel pour le futur. Nous avons une réflexion en cours pour présenter le sujet aux administrateurs sous l'angle de l'innovation et montrer comment le sujet se rattache parfaitement à notre vision d'entreprise (Célébrer et libérer la diversité de votre beauté).

Coty

Nous avons organisé quelques rencontres "hors les murs" (benchmark) avec nos dirigeants, dont certaines aux Etats-Unis.

Hermès

On appelle à la création de panels de parties prenantes, afin d'apporter des éléments de réflexions à la DG, au conseil d'administration sur les thématiques de la RSE, etc.

Bouygues

63. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

64. BSR, *Redefining Sustainable Business*, 2018

65. IFA, SBF120 : Baromètre Ethics & Boards de la composition des Conseils, 2018

66. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

67. BSR, *Redefining Sustainable Business*, 2018



-4-

UNE GOUVERNANCE CLASSIQUE BOUSCULÉE

Au-delà de l'intégration de la RSE au sein des plus hautes instances, c'est la question plus globale de la gouvernance de l'entreprise et de son ouverture aux parties prenantes internes et externes qui se pose. Cette question s'inscrit dans le débat de fond sur la contribution de l'entreprise à l'intérêt général autour du projet de la future loi PACTE. Le rapport Notat-Senard *"appelle la gouvernance des entreprises à assumer pleinement son rôle au regard de la durabilité des projets et du fonctionnement des entreprises, en prenant en compte les intérêts des parties constitutives que sont les actionnaires et les salariés et en consultant les autres parties prenantes à travers des comités suivis par les Conseils"*.

Beaucoup de mouvements convergent pour questionner la raison d'être de l'entreprise. Ce débat trouve un écho auprès de l'ensemble de la société, créant un véritable *momentum* autour de cette question.

Face aux attentes de la société, certaines entreprises innovent, transforment leurs modèles économiques et adaptent leur gouvernance pour répondre aux défis économiques, environnementaux, sociaux et politiques qui leur sont posés.

1 | COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : PONT ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'ENTREPRISE

La richesse d'une entreprise est de créer du lien. C'est une valeur immatérielle, au cœur de la RSE. L'entreprise qui réussit à tisser des liens forts, des partenariats, qui donne toute l'attention à ses parties prenantes est une entreprise plus solide.

Camif (PME)

A | Une pratique au cœur de l'actualité

La création de comités de parties prenantes vise à placer le dialogue avec l'éco-système au cœur des réflexions sur le projet stratégique des entreprises. L'entrée de ces comités dans les conseils d'administration est un sujet qui est aussi en débat avec le projet de loi PACTE.

De nombreux acteurs⁶⁸ tels que syndicats, universitaires, entreprises, *think tanks* se positionnent sur le sujet. Si tous s'accordent à dire que ces comités permettraient d'apporter un éclairage différent sur les informations apportées aux actionnaires et marchés financiers, les avis peuvent diverger quant aux modalités de leur désignation et au rôle qui leur est attribué.

68. Tribune d'un collectif de 27 professeurs en management, Le Monde, 2017

Des questions se posent notamment sur :

- le lien avec le conseil d'administration : un comité interne, externe ou émanant du CA ?
- la nomination du comité : par les actionnaires, en assemblée générale, sous la responsabilité du président du CA ?
- la diversité de la représentation des parties prenantes : administrateurs représentant les parties prenantes, ouverture à des personnalités externes ?
- les missions et les pouvoirs de ce comité : organe de conseil, organe de contrôle (s'assurer que les dirigeants respectent les attentes des parties prenantes), avis opposable ou non ?
- les modalités de fonctionnement : indemnisation des participants, mode d'échange, fréquence des rencontres, etc.

Le rapport Notat-Senard⁶⁹ estime que : *"la création d'un comité des parties prenantes est probablement l'une des méthodes les plus efficaces pour permettre à la direction de l'entreprise de viser l'intérêt propre et la considération mentionnée. Un tel comité permet aux dirigeants de prendre du recul sur leurs décisions, d'obtenir des avis complémentaires sur la raison d'être de l'entreprise, de fournir un aiguillon externe en faveur de la RSE, et parfois de trouver des solutions à des situations difficiles"*.

La mise en œuvre de ces comités serait laissée à l'appréciation de l'entreprise. Le rapport Notat-Senard précise qu' *"il appartiendrait bien sûr à chaque entreprise de définir les parties prenantes qui y figureraient (chaque entreprise, chaque secteur est différent) et le mode d'interaction de ce comité avec l'entreprise"*.

B | Des entreprises pionnières en la matière !

Quelques entreprises ont initié cette ouverture vers les parties prenantes avec la mise en place de ce type de comités.



Ces comités (ou appelés "panels") peuvent être plus ou moins formels, avoir une dimension nationale ou internationale, être ponctuels (mis en place par exemple pour l'analyse de matérialité) ou permanents. Ils peuvent également aborder la politique RSE de l'entreprise de façon globale ou être dédié à un sujet précis (la biodiversité, par exemple).

Dès les années 2000, les entreprises ont ainsi créé des panels de parties prenantes afin d'échanger avec elles sur leurs problématiques RSE. Le rôle de ces panels est de manière générale de donner leur avis sur des sujets tels que la stratégie, les investissements, les partenariats noués par l'entreprise. Les parties prenantes sont aussi sollicitées lors de la conduite d'exercices de matérialité afin d'aider à identifier les enjeux les plus pertinents, pour se positionner et challenger la stratégie RSE de l'entreprise. Le débat actuel autour des propositions du rapport Notat-Senard vise à discuter de leur niveau d'interaction avec les dirigeants de l'entreprise.

La mise en place d'un panel de parties prenantes a permis de créer une dynamique : l'expression de leurs attentes en matière de Développement Durable a démontré l'existence d'une vision partagée, essentielle au développement de l'entreprise, et non pas juste une vision du directeur Développement Durable ou même du dirigeant.
Mobivia

69. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018, p.51-52

70. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

COMITÉ PARTIES PRENANTES

L'ORÉAL

Nous attachons une importance cruciale au dialogue parties prenantes. L'Oréal a mis en place en 2014 une instance de gouvernance externe, appelée *"panel of critical friends"*, qui se réunit autour du président Jean-Paul Agon, une fois par an. Son rôle est d'examiner l'avancement de notre programme RSE *"Sharing Beauty With All"*, d'apporter un regard critique sur les actions menées et de suggérer des améliorations. Il est composé de personnalités d'envergure internationale et expertes sur les questions environnementales et sociales. Ils nous mettent au défi de toujours faire mieux.

CAMIF (PME)

Dans le cadre de la certification B Corp, la Cellule OSE est devenue un nouvel organe de gouvernance à part entière, dont le rôle est aujourd'hui fondamental pour la Camif. Constituée du fondateur de la société, de parties prenantes engagées de la Camif et d'experts indépendants du Développement Durable, elle garantit le respect des orientations stratégiques liées à la mission de l'entreprise et supervise l'ensemble de la démarche RSE de la Camif. Son 1er objectif : co-construire de manière collaborative et en concertation avec ses parties prenantes la mission économique et sociale de l'entreprise. Elle produit également un rapport annuel, qu'elle met à la disposition des collaborateurs de l'entreprise et qui fait l'objet d'un avis au conseil d'administration. Ainsi, la Camif institutionnalise son engagement en matière de Développement Durable, et garantit à ses parties-prenantes un droit de regard direct sur cet engagement.⁷¹

MICHELIN

Depuis 2016, Michelin s'est doté d'un comité corporate de parties prenantes externes qui rencontre le comité exécutif de Michelin au minimum une fois par an. Le but de cette instance, constituée d'une douzaine de personnalités externes issues de divers horizons, est de faire entendre la voix des parties prenantes de l'entreprise au plus haut niveau de l'entreprise sur les axes stratégiques du groupe et de challenger les ambitions et les actions de Développement et Mobilités Durables Michelin. Les membres du comité de huit nationalités différentes, représentent les parties prenantes directes de l'entreprise – clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs – ainsi que des organisations internationales, ONG, universités, start-ups et associations professionnelles.

AXA

En 2014, Axa a décidé de mettre en place un comité consultatif de ses parties prenantes afin de l'aider à soutenir son rôle d'assureur. Ce comité se présente sous la forme d'une réunion informelle d'échanges sur les tendances actuelles qui forment le monde dans lequel Axa opère. L'objectif est de déterminer comment Axa peut élaborer sa vision et réfléchir à une stratégie cohérente au regard de ces tendances.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an. Représentent Axa et participent aux sessions, s'ils le peuvent, le président du conseil d'administration, le directeur général, le directeur général adjoint et secrétaire général du groupe, le directeur des affaires publiques et de la responsabilité d'entreprise du groupe et le directeur de la responsabilité d'entreprise du groupe. La présence d'autres membres d'Axa peut être requise, selon les sujets étudiés.

Ce comité se compose de 7 membres externes permanents, détenant chacun un mandat de 3 ans, renouvelable 2 fois.⁷²

71. Camif, rapport Développement Durable, 2017

72. Source : site internet Axa

On note qu'aux côtés de ces comités "formels" - qui pour de plus en plus de responsables RSE présentent comme limite d'être contraints dans le format, les modalités d'animation et le nombre de participants - se développent d'autres formes d'échanges. Consultations, groupes de travail, forums, plateformes collaboratives, permettent d'installer un dialogue continu et multiforme avec l'ensemble des parties prenantes. Elles permettent à l'entreprise de témoigner d'une posture d'ouverture (acteur conscient de sa responsabilité élargie et désireux de contribuer à l'intérêt général) et de démontrer sa volonté de co-construire en interaction avec son écosystème.

Encourager le dialogue avec les parties prenantes, c'est également favoriser les alliances inter-entreprises. Dans son panorama de la gouvernance 2017⁷³, EY souligne l'importance de faire collaborer grands groupes et start-up pour une meilleure gouvernance et recommande notamment de *"faire entrer des créateurs de start-up dans les conseils des grands groupes et réciproquement"*. EY rappelle que *"l'innovation ouverte et collaborative est la condition essentielle de survie économique dans un monde où tout leadership peut être remis en cause et "uberisé" en un éclair, cultiver dans la durée son écosystème devient une priorité. Les start-ups innovantes, les inventeurs et talents de demain viendront plus aisément coopérer avec les grandes entreprises qui sauront leur démontrer leur impact sociétal positif et leur capacité à respecter leurs parties prenantes."*

Déjà en 2010, le rapport de l'Orse faisait le point sur les risques et les opportunités de constituer un panel.⁷⁴

L'ORÉAL

Au-delà du "panel de critical friends", nous avons initié depuis 2011 des consultations et forums de discussion à travers le monde – car les enjeux liés à la RSE diffèrent d'un pays à l'autre –, permettant aux parties prenantes (représentants de la société civile, ONG ou associations, milieu universitaire et communauté scientifique, consommateurs, fournisseurs, agences de notation, investisseurs...) de dialoguer avec les experts internes du groupe. Au total plus de mille organisations ont été consultées depuis 2011. Une occasion pour L'Oréal de confronter sa stratégie RSE avec les grands enjeux sociétaux et environnementaux portés par les parties prenantes. Un regard fructueux pour co-construire les engagements ambitieux 2020 du programme *Sharing Beauty with All*. En parallèle, une plateforme de dialogue en ligne a été ouverte aux parties prenantes reprenant les différents chapitres de l'analyse de matérialité du groupe et permettant à ceux qui le souhaitent de poursuivre le dialogue.

73. EY, Panorama de la gouvernance 2017 : vers une gouvernance agile

74. Orse, Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, 2010

RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE CONSTITUER UN PANEL DE PARTIES PRENANTES

	POUR L'ENTREPRISE	POUR LES PARTIES PRENANTES
OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> réunit l'ensemble des préoccupations de ses parties prenantes en un même lieu ; fait se confronter les positions entre ses différentes sphères d'influence ; rayonne et incite à une plus grande culture de dialogue, même en interne ; permet d'anticiper les crises, de savoir à l'avance quels sont les risques d'image ; désamorce les conflits avec les ONG et réduit les controverses ; montre que l'entreprise veut un avenir durable avec ses parties prenantes et dédramatiser tous les sujets ; choix libre de l'interlocuteur pour chaque partie prenante représentée, alors que dans le cadre des relations bilatérales avec les différentes parties prenantes, les interlocuteurs s'imposent à l'entreprise (exemple de la représentation syndicale). 	<ul style="list-style-type: none"> fait connaître leurs attentes et activités aux entreprises et notamment au niveau de la direction ; mode de dialogue qui va au-delà de la simple communication, malgré et grâce à la clause de confidentialité que ce format induit ; permet de diffuser en interne et en externe les enjeux développement durable et d'influencer la stratégie entreprise, le cœur de métier ; facilite les échanges entre parties prenantes - par exemple avec un représentant syndical qui assiste au panel - qui peuvent créer de nouveaux modes de collaboration entre les parties prenantes ; permet d'éveiller l'intérêt du management sur certains sujets voire d'inciter au changement.
RISQUES POSSIBLES	<ul style="list-style-type: none"> s'expose davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un dialogue n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG ; risque que les parties prenantes développent une expression collective contre l'entreprise qui serait autrement plus forte que des prises de position individuelles faire se rencontrer les experts peut faire émerger de nouveaux sujets : risque que les parties prenantes parlent entre elles et découvrent des problèmes dont elles n'avaient pas connaissance ; risque de parole prépondérante et ou ingérable par l'une des parties prenantes ; risque de s'engager toujours avec les mêmes parties prenantes (par exemple les ONG les "plus collaboratives" ?) - l'expression de critiques ne sera pas aussi riche que celle qui serait formulée par des parties prenantes "hostiles" met sur le même plan l'ensemble des parties prenantes alors qu'elles n'ont pas le même poids et que les enjeux doivent être hiérarchisés. 	<ul style="list-style-type: none"> les niveaux des interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes, ce qui peut déséquilibrer le débat ; le cadre trop restrictif dans le temps et trop formel risque de freiner la spontanéité des échanges - possibilité d'échanger de façon un peu moins formelle, par exemple lors de dîners, de visites de site, et aussi d'échanges par email ; crainte du manque de loyauté, notamment quand leur point de vue est repris dans le rapport de développement durable de manière incomplète ; la maturation mutuelle peut être lente ; absence de moyens pour développer une expertise pertinente risque d'instrumentalisation lorsque la partie prenante n'est pas représentative au regard des enjeux ; certaines parties prenantes peuvent être moins bien représentées.

Source : Orse, Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, 2010

2 | DES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE BUSINESS

L'enquête sur le travail menée par la CFDT⁷⁵ fin 2016 révèle que 72 % des répondants aimeraient participer davantage aux décisions qui affectent leur entreprise et que 84 % aspirent à des entreprises davantage démocratiques. Diverses initiatives et actions permettent aujourd'hui de renforcer cette participation des salariés.

A | Les administrateurs salariés

Impliquer davantage les salariés (considérés comme partie constituante de l'entreprise) avec le renforcement de la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance est également une question en débat dans le cadre du projet de loi PACTE.

Pour rappel, les administrateurs salariés sont obligatoires dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés depuis l'entrée en vigueur en janvier 2017 de la "loi Rebsamen"⁷⁶. Le conseil d'administration doit comporter un administrateur salarié si le CA a jusqu'à 12 membres, deux s'il a plus de 12 membres.

ON DÉNOMBRE UN TOTAL DE 50 ADMINISTRATEURS SALARIÉS SUR L'ENSEMBLE DU CAC 40. PARMI CES 50 ADMINISTRATEURS SALARIÉS, 13 NE SONT DANS AUCUN COMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LEUR ENTREPRISE⁷⁷

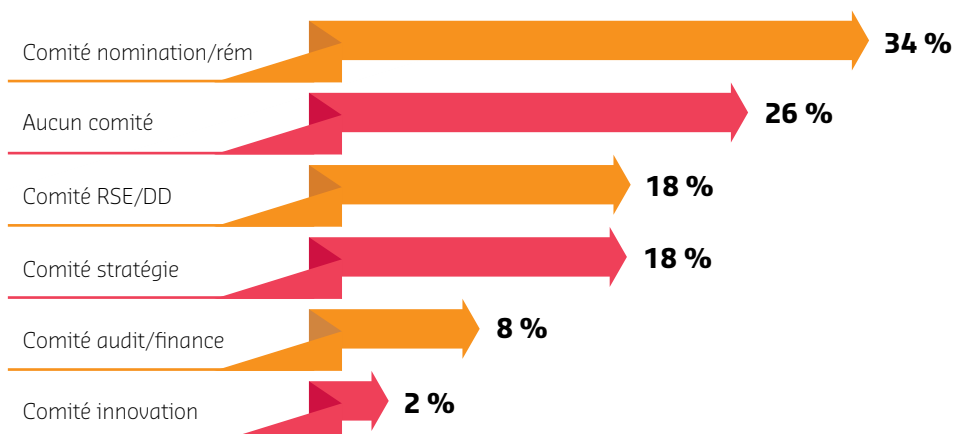
CAC 40
26%

des administrateurs salariés ne sont présents dans aucun comité rattaché au conseil d'administration

CAC 40
18%

des administrateurs salariés font partie du comité RSE rattaché au conseil d'administration

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS AU SEIN DES COMITÉS DU CA



Source : Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

⁷⁵ Cfdt, Enquête "Parlons travail", 1ère édition, Mars 2017

⁷⁶ Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dite "loi Rebsamen" de 2015, entrée en vigueur le 1er janvier 2017

⁷⁷ Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

L'IFA constate dans son enquête auprès des organisations syndicales⁷⁸ qu' *"à de rares exceptions près, où des entreprises sont restées réticentes, les administrateurs salariés ont été bien accueillis dans les conseils et ils ont, parfois voire souvent, noué des relations constructives avec le président du conseil et avec les administrateurs. [...] Il subsiste néanmoins une certaine méfiance ou des réticences, parfois fortes, d'origine culturelle, psychologique ou historique."*

De nombreux acteurs⁷⁹ se positionnent pour un renforcement et un ancrage institutionnel plus fort avec comme points essentiels : le nombre des administrateurs, les entreprises

et le seuil concernés (obligation quel que soit le statut ?), la formation de ces administrateurs.

Le rapport Notat-Senard⁸⁰ penche pour un renforcement du nombre des administrateurs salariés, soulignant que selon plusieurs rapports et personnes auditionnées *"La présence de salariés permettrait de tempérer le court-termisme et la tendance à la financiarisation, elle fournirait une compréhension concrète de l'entreprise de l'intérieur, une mémoire des projets passés et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l'entreprise."*

1 | QU'EST-CE QUE L'ARRIVÉE DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS DANS LES CONSEILS A CHANGÉ ?

Les administrateurs salariés apportent de la diversité aux conseils. Mais l'ouverture reste timide : la présence des administrateurs salariés est encore en-deçà des ambitions affichées dans le rapport Gallois qui, considérant la présence des salariés dans les CA comme un élément de modernisation de la gouvernance, suggère de porter à un tiers les représentants des salariés dans les conseils des très grandes sociétés.

La participation des administrateurs salariés est encore trop limitée pour créer une véritable dynamique et peser dans la stratégie des entreprises.

2 | LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS SONT-ILS DES AMBASSEURS DES SUJETS DE RSE AU SEIN DES INSTANCES DE DIRECTION ?

Les administrateurs salariés, par leur connaissance de la **réalité du travail** de l'entreprise et de son histoire sont indispensables au gouvernement d'entreprise. En effet, la représentation entre les **intérêts du travail et du capital** dans l'entreprise reste très déséquilibrée et la participation des administrateurs salariés contribue au rééquilibrage nécessaire. Leur participation avec voix délibérative permet de donner davantage de place à des **enjeux de temps long tels que la RSE** : les administrateurs salariés peuvent être les porte-parole des enjeux extra financiers au sein des conseils.

Par ailleurs, la présence d'un administrateur salarié est souvent positivement liée à la **performance de l'entreprise**.⁸¹

3 | COMMENT PEUVENT-ELLES LES ACCOMPAGNER ?

Participer efficacement à un conseil ne s'improvise pas. Comme il s'agit d'un mandat singulier, relativement récent et que les administrateurs salariés peuvent être confrontés dans leurs fonctions à une certaine solitude, la CFDT a mis en place un réseau des administrateurs salariés. L'accompagnement se matérialise par différentes actions : formations, groupes de travail thématiques liés aux comités du conseil (audit et risques, RSE...), journées d'échange à thème (devoir de vigilance, transition numérique, risque réputationnel...), réalisation de guides pratiques (ex : guide sur la rémunération des dirigeants), conseils juridiques. Les récentes évolutions de RSE avec la transposition de la directive européenne sur le reporting extra financier, l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance ou la loi Sapin 2 supposent aussi de sensibiliser les administrateurs aux nouvelles obligations et nouveaux outils. Par ailleurs, pour que les administrateurs salariés puissent mener à bien leur mandat, il est important que chaque comité leur soit ouvert : aucun comité spécialisé du conseil (stratégie, rémunération, etc.) ne devrait pouvoir exclure a priori les administrateurs salariés, qui sont des administrateurs comme les autres.



FRÉDÉRIQUE LELLOUCHE
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRALE DE LA CFDT

78. IFA, Secondes assises des administrateurs salariés, 2017

79. Think Tank Terra Nova, Fondation Jean Jaurès, CFDT, etc.

80. Recommandation N°6 : "Renforcer le nombre des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance de plus de 1000 salariés à partir de 2019, à deux salariés à partir de 8 administrateurs non-salariés et trois salariés à partir de 13"

Cette présence accrue inciterait ainsi les entreprises à mieux prendre en compte les variables non financières. C'est ce que tendent à penser les 91 signataires de la tribune parue dans le monde du 5 octobre 2017⁸² en expliquant que cette mesure permettrait notamment aux entreprises de *"mieux prendre en compte les variables non financières et les impératifs de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE)."*

B | Méthodes participatives

Après les consomm'acteurs, les collabor'acteurs⁸³
En interne, des initiatives de co-construction de la stratégie business avec l'ensemble des collaborateurs se développent. Il est intéressant de constater que si naturellement les sociétés coopératives intègrent leurs salariés dans les décisions relatives à l'entreprise, des sociétés *mainstream* réfléchissent à développer une gouvernance plus participative.

Impliquer les collaborateurs demande de les accompagner, de les outiller et de les former pour qu'ils puissent participer aux processus de réflexion et de décision en toute confiance et de manière éclairée.

Impliquer les collaborateurs favorise l'innovation, permet de faire remonter des sujets. Mais pour qu'ils prennent des initiatives, il faut les former, qu'ils se sentent capables de le faire.

Marcel (PME)

QUELQUES INITIATIVES FAVORISANT L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

BIOCOOP

Biocoop est une coopérative qui associe magasins, producteurs, salariés et consommateurs et qui a pour objectif de développer l'agriculture biologique. Une gouvernance unique en Europe. Dans notre organisation, la stratégie est définie et validée par les sociétaires ! Elle est ensuite déclinée de manière opérationnelle. Par exemple pour 2020, tous les salariés ont été appelés, sur la base du volontariat, à réfléchir à la déclinaison opérationnelle de la stratégie 2020 Biocoop qui se présente sous 6 piliers essentiels.

- les idées : comment promettre et défendre le modèle Biocoop auprès des acteurs de la bio, de l'ESS et du monde politique ;
- les initiatives et expérimentations : comment innover dans tous les domaines ;
- la communauté : comment tisser des liens entre tous les acteurs (magasins, producteurs, fournisseurs, salariés et consommateurs) ;
- l'offre : comment renforcer notre position consommateurs porteuse de sens ;
- l'amont : comment structurer les filières et les approvisionnements ;
- le réseau : comment préparer le réseau de magasins Biocoop aux enjeux d'avenir dont la RSE.

Les salariés volontaires, sous la coordination du directeur de la Stratégie, pilotent l'avancement et le suivi de chacun des piliers.

81. Xavier Hollandts, Zied Guedri, Nicolas Aubert. Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005) in Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise, sous la direction de Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberge, la Documentation française, 2009. Par ailleurs, une enquête menée par Eurofound établit un lien des organisations de travail qui impliquent fortement les salariés dans les décisions, la motivation et le bien-être des salariés et l'atteinte de bonnes performances économiques (Eurofound (2013) Work organisation and employee involvement in Europe, publications office of the European Union, Luxembourg).

82. Tribune du Monde, 10 mai 2017

83. Collabor'acteur : terme utilisé par la Camif dans son rapport Développement Durable

LOXOS (PME)

Nous avons mis en place un "comité stratégique/de direction" pour aider à piloter la PME, dans lequel siègent différents managers de différentes directions : direction innovation et design, supply chain, comptabilité, marketing, pôle commercial. Le but de ce comité est d'impliquer les salariés dans le processus stratégique et décisionnel de l'entreprise.

Ce comité a rencontré des difficultés, notamment en matière de communication. La CEO a donc fait appel à un coach pour organiser des formations qui consistaient en des groupes de travail autour des bonnes pratiques de communication, de l'interaction entre les différentes directions, pour mieux performer dans leur métier. Cela leur a permis par la suite d'avoir une meilleure vue d'ensemble, de mieux réfléchir à la stratégie de l'entreprise et de faire participer les salariés au processus décisionnel.

CAMIF (PME)

La Camif a voulu se construire grâce à une gouvernance partagée, laissant la place aux collaborateurs. Ainsi, dans l'entreprise, le comité de direction n'est pas réservé aux exécutifs : il intègre aussi nos collaborateurs. Au sein de notre "Polygone" siègent à la fois les dirigeants de l'entreprise, mais aussi des salariés et managers des différents services de l'entreprise. Animé de manière tournante, cet organe de décision collaboratif permet de donner aux salariés une voix et un rôle dans toutes les décisions et de construire ensemble le présent et le futur de l'entreprise. Cette forme de gouvernance collaborative, étendue aujourd'hui à tous les services permet de créer du lien, de développer la cohésion et l'engagement. C'est sur ces bases communes que la Camif se co-construit en donnant toujours une voix à ses collabor'acteurs à l'image du budget, qui est co-construit.

DECATHLON

Notre directeur général a demandé en 2016, dans l'esprit d'un management "flat et libéré" d'avoir une vision d'entreprise participative (30 000 collaborateurs ont participé) ; et ce, afin que cela soit les collaborateurs et non pas seulement la direction qui décident des axes stratégiques. Cinq axes ont été ainsi retenus, dont un sur le Développement Durable. La participation a été facilitée à l'aide de séminaires, de workshops dans l'ensemble des pays.

Cette vision participative d'entreprise et le fait que les collaborateurs aient remonté eux-mêmes les sujets du Développement Durable a donné un formidable écho au Développement Durable. Le Développement Durable est inscrit dans la vision business de l'entreprise.

Associer les salariés à la gouvernance et les solliciter pour participer à l'agenda stratégique de l'entreprise, c'est aussi favoriser l'actionnariat salarié (autour de dispositifs relevant de l'épargne salariale, de la détention d'actions, etc.) à l'image de Danone qui lance le programme "une personne, une voix, une action"⁸⁴. L'objectif du programme est de permettre à ses 100 000 salariés de participer à la construction de la feuille de route correspondant aux objectifs de Danone à l'horizon 2030 et de devenir actionnaires de l'entreprise.

En s'appuyant sur une plateforme interne mettant à disposition des salariés des modules de formation approfondie, ils pourront donner leur avis sur tous les enjeux clés liés à leur activité pour la pérennité du groupe. D'ici 2019, chacun des salariés se verra attribuer une action Danone, assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel versé aux actionnaires.

Lors de l'assemblée générale de Danone, Emmanuel Faber explique ainsi que : *"Nous voulons confier à nos salariés le pouvoir d'inventer notre avenir commun et d'en être co-responsables. Je suis convaincu que c'est en conférant à chacun le statut de salarié actionnaire de l'entreprise que nous pourrions faire converger les intérêts dans une perspective de long terme."*

Des entreprises se sont d'ores et déjà engagées dans cette voie d'un élargissement de leur actionnariat, toujours selon le principe "une personne, une voix" permettant aux salariés de participer aux assemblées générales annuelles et d'être associés au capital de l'entreprise.

Les bénéfices de l'actionnariat salarié seraient de favoriser le sentiment d'appartenance en fidélisant les salariés, et contribuerait à la stabilité et à la vision long terme.

Regard du groupe des administrateurs salariés en ce qui concerne l'intégration de la RSE dans les instances de gouvernance

L'intégration de la RSE dans les instances de gouvernance est aujourd'hui globalement insuffisante, elle se limite encore trop souvent à la validation par le conseil d'administration du reporting RSE obligatoire devant figurer dans le rapport annuel. La dimension stratégique croissante de la RSE n'est pas encore perçue par de nombreux administrateurs en dépit de l'effort des administrateurs salariés pour tenter d'en expliquer l'importance à long terme. Trois exemples en témoignent :

- La démarche de "réflexion intégrée" permet de définir la vision et le projet à long terme de l'entreprise en considérant davantage son environnement et ses externalités. C'est une approche très riche et maintenant bien documentée, matérialisée par un "reporting intégré" mixant, en les situant au même niveau, éléments financiers et extra-financiers (dont la satisfaction des critères RSE). On ne peut que regretter que peu de directions générales de nos grandes entreprises évoluent vers le déploiement de cette approche, préférant conserver la primauté de la seule performance financière à court terme au détriment d'une performance globale à long terme.

- La rémunération variable des dirigeants reste très majoritairement basée sur l'atteinte d'objectifs financiers et intègre encore trop peu de critères RSE. Quand ils sont retenus, ils concernent souvent des objectifs de réduction des accidents du travail, ce qui est loin de représenter l'ensemble du spectre de la RSE. Une évolution est donc indispensable mais elle rencontre la résistance au changement de nombreux administrateurs et directions générales qui y voient encore aujourd'hui davantage un "gadget" qu'une voie de progrès et de performance à long terme de l'entreprise. Les codes de gouvernement d'entreprise (en France le code Afep-Medef en particulier) doivent être révisés rapidement en ce sens mais si la "soft law" devait ne pas évoluer, ce changement devra faire l'objet d'une modification législative.

- Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires, salariés et la préparation de l'avenir de l'entreprise (investissements autofinancés) ne fait l'objet que très rarement d'une discussion dans le cadre du dialogue social d'entreprise alors que c'est une disposition du Code du travail depuis 2015. Le partage d'informations sur ce sujet et une répartition équitable seraient pourtant des éléments forts de cohésion sociale et donc de performance de l'entreprise : il faut développer cette démarche qui rentre dans le champ de la RSE.



GÉRARD MARDINÉ,
CFE-CGC - SECRÉTAIRE NATIONAL,
ÉCONOMIE, INDUSTRIE, DÉVELOPPEMENT
DURABLE, RSE, LOGEMENT

84. Communiqué de presse – Danone – 26 avril 2018

INSTANCES DE GOUVERNANCE – QUELQUES PISTES D'ACTIONS POUR VOS PROCHAINS DÉFIS

■ PROGRAMMER LA RSE AUX DISCUSSIONS SUR LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La discussion sur la stratégie RSE ne doit pas être décorrélée de celle sur la stratégie économique de l'entreprise et vice versa. L'entreprise ne peut avoir qu'une seule stratégie qui prend en compte tous les éléments.

- > La direction RSE (ou la personne en charge du sujet) doit être présente et écoutée lors de l'élaboration de la feuille de route business de l'entreprise.
- > L'intégration de la RSE dans la stratégie business doit se matérialiser concrètement :
 - au sein des processus et des prises de décisions ;
 - au sein des feuilles de route des dirigeants, des managers et des collaborateurs ;
 - au sein d'une communication qui raconte une seule histoire, celle de la performance globale.

■ TROUVER SA SOLUTION POUR ANCRER LA RSE AU CŒUR DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Directeur RSE présent aux instances de direction, fonctionnement via un sponsor, comité RSE rattaché aux instances de direction, interventions régulières de la direction RSE dans les comités déjà existants... Les témoignages ne prônent pas une solution unique, celle-ci dépend de la personnalité des acteurs ou encore de la culture de l'entreprise. Par contre, il est important de veiller à ce que la solution choisie ait un réel impact sur la gouvernance de l'entreprise, qu'elle ne soit pas symbolique.

■ MULTIPLIER LES EFFORTS POUR IMPLIQUER LES ADMINISTRATEURS

La prise en compte des enjeux RSE par le conseil d'administration est essentielle pour une intégration stratégique des enjeux de long-terme dans la prise de décision. La montée en compétence des administrateurs s'opère à travers :

- > des actions de sensibilisation voire de formation sur les enjeux pertinents et les liens entre RSE et business ;
- > l'intervention régulière de la direction RSE au sein du conseil.

■ INSTAURER UN COMITÉ DE PARTIES PRENANTES EXTERNES EFFICACE ET CONSTRUCTIF

La création d'un comité de parties prenantes externes ne s'improvise pas et des points de vigilance sont à garder en tête en ce qui concerne :

- > le choix et la hiérarchisation des parties prenantes ;
- > l'organisation du dialogue ;
- > la prise en compte des attentes des uns et des autres ;
- > la finalité escomptée du dialogue ;
- > la place qu'on souhaite lui conférer au sein de la gouvernance de l'entreprise.

■ EMBARQUER LES ACTIONNAIRES

Pour que la RSE devienne incontournable, il convient qu'elle soit abordée lors des assemblées générales. Les questions de l'engagement actionnarial, de l'investissement long terme vs court terme, du dialogue émetteur-investisseur sont aujourd'hui identifiés comme des sujets essentiels .

- > favoriser le dialogue avec les investisseurs (lors des *road shows*, reporting intégré ...) ;
- > lier le financier et l'extra-financier dans les assemblées générales : à travers la prise de parole du DG sur les enjeux RSE, l'intervention du directeur RSE, etc.

■ CONSTRUIRE AVEC LES COLLABORATEURS

Une gouvernance plus participative peut être source d'innovation et favoriser le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

- > le renforcement de la présence des administrateurs salariés et leur participation aux comités spécialisés des conseils d'administration ;
- > développer l'actionnariat salarié ;
- > faciliter la participation des salariés aux processus stratégiques et décisionnels de l'entreprise ;
- > s'inspirer des pratiques dans le secteur des coopératives.