

La RSE au service de la stratégie de l'entreprise et de la création de valeur

- La RSE est aujourd'hui un enjeu de première importance pour les entreprises : il reflète la prise de conscience grandissante des risques sociaux, environnementaux et sociétaux et s'inscrit dans la recherche de modes de développements durables
- L'IFA considère que la RSE est une composante essentielle de la gouvernance, devant imprégner la stratégie de chaque entreprise, de manière transverse et dans la durée, pour contribuer à sa compétitivité. Elle doit amener à revisiter les process, la gestion des risques et opportunités, l'approche des acteurs et des marchés . Cette vision élargit les responsabilités des administrateurs et ajoute une dimension à leur mission
- Afin d'aider les administrateurs dans cette démarche et de leur permettre de se positionner en appui du management, le Club RSE de l'IFA présente à l'occasion de cette Matinale ses recommandations. Celles-ci portent notamment sur la place de la RSE dans l'agenda du Conseil et proposent des mesures afin de faciliter l'implication des administrateurs face à cet enjeu.

Mise en place de la RSE : Enquête IFA* auprès d'administrateurs

- Examen du rapport DD peut être un moment fort pour lancer une réflexion sur le sujet, même si on note quelques cas de présentation de rapports DD sans débat
- Les conseils d'administration prennent la mesure de la très grande diversité des actions engagées par le management de manière parfois un peu « désordonnée ». D'où la volonté croissante des conseils de travailler sur une politique d'ensemble afin de concentrer les moyens sur des actions qui renforcent la stratégie
- Prise de conscience que la démarche RSE est un vrai différenciant stratégique dans les secteurs grand public, fortement concurrentiels, tirés par l'offre, où les business modèles se transforment
- Les nouvelles générations de clients ou de salariés sont beaucoup plus sensibles aux sujets de RSE, il est donc important que les conseils s'en préoccupent
- Lorsque le sujet émerge en conseil, il nécessite du temps de maturation et donc des débats. Le sujet s'intègre naturellement dans un séminaire stratégique
- La création d'un comité RSE permet de structurer en politique RSE les multiples initiatives prises par le management. Mais parfois le sujet reste en comité RSE plutôt que d'être intégré dans la réflexion stratégique
- La matière est jugée extrêmement vaste, il n'y a pas de formation généraliste permettant d'aborder le sujet de manière structurée. « On se forme sur le tas ». Mais si nécessaire c'est au conseil de faire un travail de pédagogie pour faire comprendre au management l'intérêt stratégique de la RSE.
- Peu de notations extra-financières solides et donc peu de base de comparaison

Rôle et responsabilité des administrateurs en matière de RSE

Au-delà de la seule conformité aux cadres réglementaires, des responsabilités spécifiques parce que :

- ils doivent s'assurer du respect des valeurs et des engagements RSE adoptés par la société
- il existe un « risque RSE » comme il existe un risque financier ou un risque d'opération, et aussi une « opportunité RSE » en termes d'avantage concurrentiel tant juridique, commercial que RH
- la dimension RSE exprime la composante « durable » de la stratégie long terme de l'entreprise dont est responsable le Conseil d'administration
- le développement à long terme de l'entreprise suppose la valorisation des ressources humaines tout comme des relations de confiance avec les fournisseurs ou les autorités publiques et les grands donneurs d'ordre (licence to operate)
- la fixation des rémunérations des dirigeants, de la responsabilité du conseil intègre de plus en plus des critères RSE

L'objectif est de préserver l'intérêt social de l'entreprise au travers des enjeux sociétaux qui la concernent :

- En identifiant bien l'ensemble des risques sociétaux actuels ou potentiels dans la sphère d'influence de l'entreprise et de sa chaîne de valeur
- En s'assurant que le management appréhende et maîtrise ces risques spécifiques à travers sa politique, le reporting et l'avis des parties prenantes
- En validant auprès des actionnaires (CA, AG) et des parties prenantes que ces risques sont appréhendés dans le sens de leurs attentes et en analysant la stratégie et le modèle d'affaire au regard de ces éléments.

La RSE en pratique pour un conseil d'administration (1/3)

La RSE ne doit pas être considérée comme un simple exercice de communication mais doit s'intégrer dans la politique générale de l'entreprise.

Afin d'intégrer le RSE dans le processus décisionnel en prenant en compte le dialogue avec les parties prenantes, il est attendu du conseil d'administration de :

- Connaître et comprendre les éléments fondamentaux composant les grandes thématiques de la RSE
- Identifier les thématiques de la RSE les plus importantes pour l'entreprise
- Distinguer les thématiques porteuses de risques de celles qui recèlent des opportunités
- Prendre en compte les parties prenantes pour formuler la stratégie et la soumettre périodiquement à leurs avis

La RSE en pratique pour un conseil d'administration (2/3)

Connaître et comprendre les éléments fondamentaux constituant grandes thématiques et cartographie des enjeux de la RSE

il est souhaitable que le Président ou le directeur Général définisse bien ce périmètre, qui recouvre habituellement les dimensions « gouvernance », « social », « sociétal », « environnement », « éthique des affaires » et plus généralement la relation avec l'ensemble des parties prenantes

Identifier les thématiques de la RSE les plus importantes pour l'entreprise

La RSE s'impose à toutes les entreprises, mais son contenu est variable selon le secteur d'activité ou encore l'internationalisation de l'entreprise . Le décret d'application de la loi fixe 42 thématiques RSE ; parmi celles-ci, le management et l'administrateur doivent analyser celles qui recèlent le plus d'enjeux pour l'entreprise, au moyen d'une analyse de matérialité. Travail indispensable à la bonne allocation des moyens de l'entreprise à la gestion des priorités.

La RSE en pratique pour un conseil d'administration (3/3)

Distinguer les thématiques porteuses de dangers de celles qui recèlent des opportunités

En matière de RSE, on distinguera la notion de :

- risque assimilé à un danger : absence de lutte contre la corruption, mauvaise gestion sociale, risque d'amendes pour non-conformité, non-acceptabilité de l'activité, sécurité ...
- risque lié à des opportunités : sécurisation de la relation avec les fournisseurs, économie de ressources, attractivité de la marque employeur , avantages hors prix d'un produit sur le marché,....

Prendre en compte les parties prenantes pour formuler la stratégie et la soumettre périodiquement à leurs avis

La RSE élargit la responsabilité de l'entreprise au delà de sa chaîne de valeur strictement économique pour l'inscrire dans une perspective plus large où de nombreuses parties prenantes peuvent manifester, de manière sollicitée ou spontanée, des attentes, des critiques et de revendications vis-à-vis du management de l'entreprise et souvent de ses actionnaires. L'intégration des principes de RSE au sein de la stratégie de l'entreprise doit prendre en compte les avis de ceux qui peuvent nourrir la réflexion, l'accompagner ou lui barrer la route. Il ne s'agit pas de répondre à toutes les attentes, mais de faire des choix en fonction d'une analyse d'enjeux, d'une vision à moyen et long terme et de rapports entre les acteurs.

Nos 6 propositions pour l'administrateur

- 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 (Art.225, ..) 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...)
- 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

1° Réfléchir à la dimension RSE des grands sujets débattus en Conseil d'administration et l'aborder quand c'est nécessaire

- Si la RSE possède ses règles, ses thèmes et ses parties prenantes, l'IFA préconise une approche transverse, qui interroge tous les process dans la durée, dans une vision stratégique du développement de l'entreprise
- Dans les séances plénières du Conseil, que l'administrateur intéressé fasse entendre ses questionnements sous l'angle RSE des opérations qui lui sont présentées : l'organisation du Groupe va changer : où sera rattachée la RSE ? Une opération de croissance externe est discutée : où sont les résultats de la due diligence pourtant sur les aspects environnementaux, sociaux, gouvernance, etc. ? Un plan social va être lancé, une délocalisation de la production est à l'étude, une initiative de diversification est discutée, le siège social va être déplacé, etc. : autant d'opérations où le questionnement sous l'angle RSE peut éviter des risques et permettre de saisir des opportunités.
- Le Comité ad-hoc est utile : veillons à ce qu'il ne devienne pas un alibi pour y cantonner la RSE

2° Favoriser l'existence et participer aux travaux d'un comité ad hoc où les sujets RSE sont traités plus en profondeur

- Afin de se donner le temps de traiter les aspects les plus matériels de la RSE, il est souvent recommandé de confier à un Comité ad-hoc le soin d'approfondir ces sujets. Il est de la responsabilité de l'administrateur intéressé par la RSE de favoriser l'existence d'un tel Comité, le plus souvent en charge d'autres dimensions de la gouvernance
- La mise en place de ce comité devra s'accompagner d'une réflexion sur les modalités d'interaction avec d'autres comités du Conseil (audit, rémunération, gouvernance...) sur des thèmes communs ou transversaux.
- la RSE peut être notamment abordée au sein du Comité d'audit et des Risques (traditionnellement focalisé sur la notion de risques) et au sein du Comité stratégie (traditionnellement focalisé sur l'examen d'opportunités).
- Lorsque des administrateurs salariés sont membres du Conseil d'administration, il est intéressant qu'au moins l'un d'eux siège au comité RSE pour notamment témoigner de sa vision de l'interne.

3° 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

- C'est souvent le Président ou le directeur général qui présente la politique RSE dans l'entreprise. Il est donc utile qu'en séance plénière ou en séance du comité ad-hoc, il ait l'occasion d'exposer la manière dont la RSE est prise en compte dans la stratégie de l'entreprise
- Il arrive que le Président soit également membre du Comité ad-hoc (Comité stratégie, par exemple), ce qui peut nécessiter de faire porter la présentation de la « stratégie RSE » par le directeur en charge du sujet, afin de permettre à chaque membre du comité de jouer son rôle de questionnement
- Une cartographie des enjeux peut être un outil utile pour permettre une vision synthétique et stratégique

4° Questionner le management sur le reporting RSE effectué à titre obligatoire (Art.225, ..) ou volontaire

- Le reporting RSE est un outil pour les administrateurs afin de mesurer la réalité de son ancrage dans les métiers de l'entreprise par la pertinence du choix des indicateurs et le réalisme des objectifs assignés aux équipes. Dans le cadre du « comply or explain » permettant un débat sur les enjeux et les thématiques jugées les plus importantes, l'administrateur peut challenger le management sur les : objectifs, engagements de progrès et explications données à l'appui des indicateurs de performance.
- Le conseil n'a pas vocation à entrer dans les détails du reporting RSE, il peut néanmoins s'appuyer sur certains outils constitutifs du « bilan RSE » fourni par le management :
 - *Identification des enjeux et des référentiels concernant l'entreprise (compliance),*
 - *Analyse de la matérialité RSE (enjeux & attentes) dans le modèle d'affaire,*
 - *Indicateurs clés du reporting (qualité de la transparence et de la performance), et état de l'assurance indépendante*
 - *Position stratégique et concurrentielle de l'entreprise sur ces sujets (benchmark et notations dans les indices de référence type DJSI, CDP...)*
 - *Avis des parties prenantes et du contexte de régulation*
 - *Capacité à envisager le retournement des risques en « opportunités durables »*
 - *Gestion des controverses, communication sur les prises de positions publiques importantes*

5° Consulter rapports et auditionner experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise

- Prendre le pouls des parties prenantes est nécessaire. Le rôle de l'administrateur est d'y contribuer, et aussi de challenger le management sur la manière dont il en aura tenu compte.
- Au-delà de l'écoute de leurs signaux parfois faibles, il semble aussi important de ne pas se priver de l'avis de ceux qui, à titre volontaire ou obligatoire, peuvent partager leur regard professionnel sur la prise en compte du sujet par l'entreprise.
- Il est ainsi souhaitable de consulter directement ou indirectement :
 - ✓ l'agence de notation qui a exprimé son appréciation, parfois sous forme de benchmark, sur les performances de l'entreprise,
 - ✓ le Commissaire aux comptes qui s'exprime en Conseil ou en Comité sur la traduction dans les comptes de la performance financière et qui, lorsqu'il fait office d'Organisme Tiers Indépendant, peut tout naturellement s'exprimer pour partager ses observations sur la dimension non-financière de la performance,
 - ✓ ou tout autre OTI désigné.

6° Favoriser intégration des critères RSE dans calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre

- Dans la mesure où la performance RSE de l'entreprise fait partie intégrante de la performance globale de l'entreprise, il est logique que le management réponde de cette dimension, et qu'il soit évalué également sur la réalisation de ces objectifs
- C'est encore peu le cas et lorsque des critères existent, ils peuvent :
 - Représenter une part plus ou moins importante ;
 - Etre assis sur l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs (réduction des émissions de CO₂ ou résultats en matière de sécurité, mais aussi le fait que l'entreprise intègre le palmarès de tel ou tel agence de notation)
 - Concerner le président, le comité exécutif, les patrons de business units, le top 300 de l'entreprise, etc.
- Les choix faits en la matière comptent moins que l'existence d'un processus de réflexion, de décision, de remise en cause périodique et d'évaluation.
- Dans cette perspective le comité des nominations et des rémunérations, doit venir compléter le rôle déjà joué en matière de RSE par le Comité d'audit/risques et le Comité stratégie ou le comité ad hoc

Conclusion

La RSE, lorsqu'elle est véritablement intégrée à la stratégie de l'entreprise constitue un réel atout. L'aborder uniquement sous l'angle réglementaire serait supporter les coûts inhérents à la mise en conformité sans en capter les bénéfices tels que :

- ✓ Une meilleure évaluation, voire anticipation des risques
- ✓ la fidélisation des salariés, le recrutement et la rétention de talents , et l'engagement des collaborateurs
- ✓ La différenciation de la marque vis-à-vis des clients
- ✓ La qualification des fournisseurs
- ✓ Des gains de productivité (ex réduction des emballages, optimisations logistiques...) et la réductions de coûts (ex réduction des consommations d'énergie, récupération et recyclage des matières premières)
- ✓ La stimulation de la R&D et des politiques d'innovation, pouvant déboucher sur la création de nouveaux produits et le développement de nouveaux marchés (ex : nouvelles technologies dans le bâtiment, transformation d' une partie de l'offre de produits en offre de services, éco-conception)