



LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DOIT VALIDER LA DURABILITE DU MODÈLE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE SUR LE MOYEN ET LONG TERME ET MANDATER LE MANAGEMENT EN CONSEQUENCE

4 pressions concomitantes induisent une transformation violente des modèles d'affaire, dans tous les secteurs, dans tous les pays : numérisation, durabilité, globalisation, valeurs nouvelles ; elles sont en train de sélectionner celles des entreprises qui compteront au 21^e siècle parmi les leaders de leur domaine. Les marchés mais aussi les générations qui montent, les acteurs sociétaux et les investisseurs éclairés fonctionnent désormais au travers de cette grille qui détermine la capacité d'un modèle à servir ses parties prenantes, mieux que ses concurrents et en réponse aux enjeux.

La durabilité compétitive est la nouvelle étape de la RSE, en tant qu'analyse stratégique des risques & opportunités qui déterminent la position de l'entreprise à long terme.

On expliquera ci-après pourquoi « la durabilité compétitive » elle est une nouvelle expertise à maîtriser par les administrateurs et le comité stratégique du Board. Patrick d'Humières, consultant expert international en développement durable et stratégies d'entreprise, conseille les administrateurs de société dans ces démarches, afin d'établir et d'analyser des « trajectoires de durabilité » contribuant à la bonne gouvernance.

- 1 On attend de la gouvernance qu'elle s'assure que l'entreprise est capable d'affronter les mutations et qu'elle s'inscrive dans une croissance de long terme « durable »**
- 2 Le comité stratégique & RSE doit apporter au Conseil les analyses complémentaires pour évaluer la durabilité du modèle d'affaire et ses controverses associées**
- 3 C'est au conseil d'exprimer au management « le mandat d'engagement » qui permettra à l'entreprise de se doter d'un avantage compétitif durable**
- 4 En s'assurant de la qualité stratégique de la démarche de durabilité, la gouvernance garantit une exécution pertinente de la responsabilité sociétale de l'entreprise**



L'enjeu de décarbonation des activités (cf. engagement de la Cop21), la montée inexorable de l'économie circulaire, les nouvelles pratiques collaboratives, les pressions sur les ressources rares, comme le refus croissant des atteintes sanitaires par l'opinion et le coût très élevé des accidents et des contraventions, sont autant de phénomènes lourds qui viennent s'ajouter aux régulations, nationales

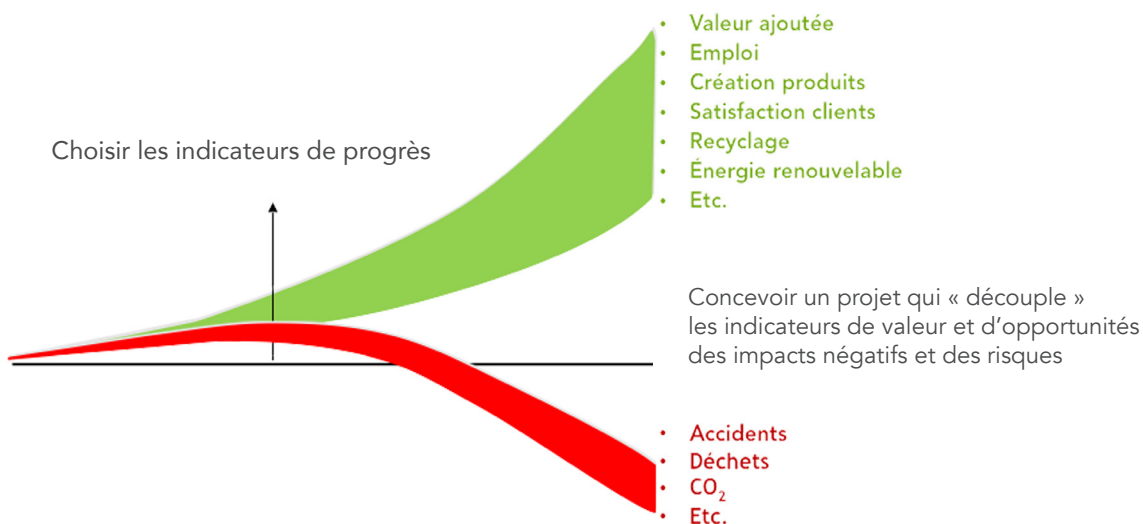
et internationales qui s'installent un peu partout concernant aussi bien le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la transparence de la fiscalité et des rémunérations etc.. Ce mouvement est le fruit de données démographiques, géophysiques, politiques et culturelles, accentué par la « prise de pouvoir » de la société civile et la disponibilité croissante des modes de communication qui ré-orientent les modalités de la croissance planétaire, plus que jamais nécessaire, eu égard aux perspectives démographiques. D'où un contexte de fragilité de la planète qui a suscité une vision de développement global au niveau des Nations-Unies, exprimé dans les 17 objectifs du développement durable, votés en septembre 2015 et que les grands pays et les grands acteurs internationaux font leurs désormais.

Il s'agit de s'assurer à 2030 que « le village mondial » sera plus durable qu'aujourd'hui à travers une meilleure gouvernance de ses enjeux sociaux, environnementaux, sociétaux, plus transparente et « démocratique » à la fois. Une question simple et majeure est posée aux entreprises qui se déploient dans le monde : est-ce que vous améliorez ou détériorez cette durabilité du système à travers votre propre création de valeur ? Il en résulte une demande de preuve que les investisseurs, mais aussi les régulateurs et de plus en plus les salariés et les clients sollicitent : comment l'entreprise augmente-t-elle - ou non - la part durable de sa création de valeur au travers de sa croissance et quels sont ses objectifs à moyen terme ?

« La durabilité » est la nouvelle dimension de la RSE ; préconisée par l'UE dans la directive d'information extra-financière, elle va au-delà des déclarations d'engagement, ne se limite plus à publier ses bonnes pratiques mais elle formalise une trajectoire de progrès qui exprime la dynamique, corporate et locale de l'entreprise, pour justifier qu'on la préfère à d'autres sur le marché. « La durabilité » est un indicateur agrégé de performance : complémentaire et intégré au bilan financier. Il se définit à travers une équation simple à calculer à partir des données en continu du reporting extra-financier, autour d'une dizaine d'indicateurs de résultats structurels qui tracent l'évolution comparée de la croissance du chiffre d'affaires. La durabilité a 4 composantes (LEAD) : le comportement de Loyauté versus la régulation collective (légalité) ; l'Équité du mode de fonctionnement et de répartition de la valeur ; l'Accessibilité aux biens et services ; le « Découplage » (usage des ressources) ;

C'est l'évolution du ratio (variation de la création de valeur durable/variation de la création de valeur) et son analyse dynamique qui vont permettre à la gouvernance de s'assurer que l'entreprise est sur une trajectoire durable et d'en tirer des orientations d'intérêt stratégique, de suivi des grands risques mais aussi de réponse aux opportunités attendues par les parties prenantes, conformément à la mission de base qu'elle s'est fixée (métier).

Etre « responsable » pour une entreprise, c'est bien croître « durablement et le démontrer d'année en année.



1) On attend de la gouvernance qu'elle s'assure que l'entreprise est capable d'affronter les mutations et qu'elle s'inscrive dans une croissance de long terme « durable »

⇒ **Le suivi de la conformité légale aux exigences de « RSE » ne suffit pas à s'assurer de la durabilité du modèle de l'entreprise. Il faut savoir utiliser le reporting RSE.**

Promue dans les années 2000 à travers des référentiels d'engagement (Pacte Mondial, iso 26 000, reporting GRI...), la RSE s'est organisée comme une réponse de communication appropriée aux critiques des entreprises internationales. Elle a conduit à délivrer des rapports dits de développement durable puis une information extra-financière répondant aux besoins des investisseurs engagés (ISR, PRI) , mais sans permettre de savoir si l'entreprise faisait « ce qu'elle devait faire », au regard des impacts matériels associés à son modèle d'activité. Or, la question de la pertinence, de la vitesse et de l'intensité des politiques menées est celle qui intéresse désormais les parties prenantes, au regard des enjeux sociétaux de l'entreprise, pour sa performance propre et la stabilité du système où elle évolue. C'est pourquoi, le rapport RSE obligatoire (cf. art. 225 LG2), dans son formalisme légal ne permet pas à l'administrateur de se faire une juste idée des tendances ; il appelle une synthèse sélective qu'il convient d'approfondir avec d'autres analyses contextuelles.

⇒ **Le suivi des enjeux matériels propres à chaque entreprise permet de mesurer la part durable ou non dans la création de valeur globale et la croissance effectuée.**

On convient désormais que l'exercice de RSE ne peut plus consister à s'exonérer de ses impacts à travers de bonnes pratiques, comme on l'a fait pendant une décennie de réaction, mais qu'il s'agit de traiter les enjeux matériels prioritaires – issus de l'analyse de matérialité – en se dotant d'indicateurs clés de résultats mesurés au regard de la croissance de la valeur produite. Sur les sujets significatifs qui peuvent être environnementaux (pollutions, déchets, eau, biodiversité... ?), sociaux et sociétaux (sécurité et impact sanitaire, contribution locale, transparence, répartition de la valeur etc.. ?), ces indicateurs clés permettront de voir si l'entreprise contribue positivement ou négativement au développement durable de la planète en tendance - définis à travers les 17 ODD ou les principes OCDE de « conduite responsable des affaires », à travers un tableau de résultats priorisés et mis en tendance.

2) Le comité stratégique & RSE doit apporter au Conseil les analyses complémentaires pour qu'il évalue la durabilité du modèle d'affaire et les controverses associées.

⇒ **Les analyses des parties prenantes sont une source utile à la gouvernance :**

Outil complémentaire d'analyse de la durabilité, l'avis recueilli auprès des salariés d'abord, des clients bien sûr, des fournisseurs, des régulateurs et experts de ses métiers, chercheurs indépendants, académiques, des associations engagées et ONG, permet de classer les signaux émis, d'identifier les problématiques à résoudre et d'envisager des adaptations ou changements nécessaires, pouvant aller jusqu'à réviser des activités et pas seulement des modes de fonctionnement, pour détecter aussi des opportunités et lever des controverses qui peuvent s'avérer bloquantes. La synthèse d'un tiers indépendant est une bonne façon d'objectiver le contexte.

⇒ **L'étude risque/opportunité des « mega-trends » doit faire partie de l'analyse stratégique :**

Les tendances de fond, à court et moyen terme, qui constituent les pressions environnementales, sociales, sociétales du monde contemporain, lisibles via les parties prenantes et les études, ont des conséquences potentielles spécifiques sur chaque activité et zone géographique, d'une façon qui appelle des hypothèses d'impact, quantifiées, monétarisées, pour chaque entreprise. On mesurera ainsi l'impact du réchauffement climatique mais aussi des réglementations type Accord de Paris (trajectoire 2°C), la disponibilité des ressources renouvelables, la tolérance des impacts sanitaires, l'acceptation sociale de certains comportements, la capacité à satisfaire des besoins nouveaux ou à répondre à l'évolution des usages ...etc. Cette cartographie calculée des tendances doit nourrir les projections de résultats et être confrontées aux hypothèses stratégiques pour se doter de « scénarios d'impact DD & RSE » dont on retiendra les points forts et les opportunités pour adopter des virages stratégiques qui ont un sens compétitif et concurrentiel.

3) C'est au conseil d'exprimer au management « le mandat d'engagement » qui permettra à l'entreprise de se doter d'un avantage compétitif durable

⇒ **La démarche de responsabilité doit consister à donner à la trajectoire de durabilité des objectifs à moyen terme qui conviennent à toutes les parties prenantes :**

En fonction des grands impacts, des enjeux risque/opportunité et des attentes parties prenantes identifiées, l'état de durabilité de l'entreprise est lisible sur une projection à moyen terme (scénario as usual) ; il convient de le confronter à des objectifs d'inflexion avec un horizon stratégique, chiffrés, – du type neutralité carbone à 2030, ou zéro déchets non recyclés à dix ans ou taux des accidents tolérés etc...- discutés en amont avec les actionnaires, les représentants des salariés, des partenaires collaboratifs. On constitue ainsi le tableau de bord de la trajectoire de durabilité dans lequel doit s'inscrire la politique de responsabilité de l'entreprise.

⇒ **L'entreprise doit sélectionner le levier qui lui donnera un sens et un avantage concurrentiel dans le champ du développement durable de son secteur :**

Parmi tous les objectifs posés, l'entreprise doit en sélectionner un qui a une portée très « business », correspondant à l'un de ses enjeux stratégiques majeurs ; l'entreprise devra y trouver un avantage concurrentiel fort, sur lequel elle peut innover et se construire une différence avec des acteurs sociétaux collaboratifs. Cet effet de levier avec son bénéfice attendu doit « revitaliser » le modèle économique et tirer ainsi la confiance interne et externe dans l'intérêt d'une durabilité volontaire pour la croissance du projet. Le Conseil devra valider cette orientation stratégique que traduira la feuille de route – avec les objectifs posés – du management, en charge de la RSE.

4) En s'assurant de la qualité stratégique de la démarche de durabilité, la gouvernance garantit une exécution pertinente de la responsabilité sociétale de l'entreprise affichée

⇒ **La présentation intégrée du bilan assure la cohérence entre les performances de la situation financière et extra-financière de l'entreprise**

L'une des missions du Conseil est de valider le rapport de gestion qui est présenté à l'Assemblée Générale. Si la partie RSE est juxtaposée dans le rapport et sans lien stratégique, les parties prenantes ne pourront pas en déduire qu'il s'agit d'une démarche conséquente ; c'est l'intérêt des « rapports intégrés » qui associent de façon cohérente les analyses de risque, la valorisation des actifs et la création de valeur au travers de toute la chaîne, sans omettre la réduction des externalités (outcomes). En suivant la méthode IIRC recommandée, on donnera ainsi une « valeur globale » plus juste à l'entreprise, tenant compte de ses démarches RSE positives.

⇒ **Le suivi de la contribution locale par pays permet de valider les « deals de confiance » qui pérennisent l'activité partout où l'entreprise agit.**

Une façon complémentaire de démontrer la création de valeur durable est de la décliner par pays, selon une méthodologie connue de quantification de la contribution locale (évolution des emplois, achats créés, impôts et dons, formations sur place etc... versus pollutions, accidents, valeur non réinvestie etc) ; ceci permet d'afficher l'évolution de l'apport de l'entreprise, territoire par territoire, et de l'inscrire dans une durabilité stratégique locale qui vient légitimer l'implantation de l'entreprise et qui lui ouvre des possibilités de négociation et de reconnaissance qui lui serviront.

NOTRE APPORT MÉTHODOLOGIQUE AUX ADMINISTRATEURS POUR LES AIDER À S'APPROPRIER CETTE EXIGENCE NOUVELLE DE DURABILITÉ.

Selon la recommandation de l'IFA (Institut Français des Administrateurs, Gouvernance & RSE), il est de la compétence du Conseil, en séance plénière, préparée par le comité stratégique ou un comité RSE, une fois par an au moins, de se demander si la trajectoire de l'entreprise est bien « durable » et d'en déduire une analyse risque/opportunité qui alimentera le mandat transmis au management. Cette étude peut être faite avec la direction concernée et un tiers expert, lequel apportera une objectivité et une compétence spécifique qui renforceront la dimension stratégique et prospective du document.

L'apport de l'expert, à travers une mission ad hoc, partant des documents disponibles, souvent formels ou stratégiques et en y intégrant une vision concurrentielle et contextuelle, internationale, consiste à fournir à l'administrateur référent ou à la direction en charge de la RSE, 5 travaux d'analyse, avec la recherche de la performance et de la compétitivité par-dessus tout :

- ⇒ **Le calcul et le diagnostic de la trajectoire durable (ratio CVD/CV)**
- ⇒ **L'analyse des avis parties prenantes versus les référentiels**
- ⇒ **La validation des objectifs et de la stratégie à moyen terme**
- ⇒ **Les questions en suspens, dans le contexte concurrentiel**
- ⇒ **Les propositions de progrès en vue du mandatement du management**

Il en résulte un dialogue avec l'administrateur référent et la direction concernée, associée à la réflexion, pour préparer une intervention devant le Conseil et rédiger la synthèse et la recommandation qui feront partie des travaux d'orientation de l'entreprise, opposables en partie. Cette contribution permet au final à l'entreprise de disposer d'un ratio de pilotage de la durabilité (CVD/CV) qui devient aussi structurant que l'EBITDA et qui donne – enfin – un sens économique à l'exigence de responsabilité que l'entreprise entend afficher pour valoriser son titre et sa marque.



RÉFÉRENCES DE PATRICK D'HUMIÈRES, CONSULTANT INTERNATIONAL EN RSE & DÉVELOPPEMENT DURABLE, PRÉSIDENT DE COMPANYY21.

Directeur du programme exécutif entreprise durable de CentraleSupélec, a exercé des fonctions de direction de développement durable après avoir dirigé et conseillé de nombreuses entreprises dans le champ de la communication corporate. Pionnier de la RSE en France, mandataire entreprise au Grenelle de l'environnement, auteur d'ouvrages de référence – dont « le développement durable va-t'il tuer le capitalisme ? » – a une grande expérience des rapports entreprise et société et des mécanismes institutionnels ; il participe aux travaux de l'IFA depuis plusieurs années et est actuellement chargé de mission internationale pour World Forum de Lille en charge de la convergence des référentiels. pdh@company21.fr