

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Cahier n° 20

L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI



EUROSEARCH & ASSOCIÉS
RESSOURCES DE MANAGEMENT

Table des matières

Introduction

1. Qu'est-ce que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ?

- 1.1 *Le cadre légal*
- 1.2 *Le cadre économique*
- 1.3 *Le cadre social*

2. La RSE est-elle un sujet qui relève du Conseil ?

- 2.1 *Analyse des risques*
- 2.2 *Opportunités stratégiques*
- 2.3 *Projet d'entreprise*

Témoignage *d'Olivier Millet, Président du Directoire du fonds Eurazeo PME*

3. Rôle de l'Administrateur en matière de RSE

- 3.1 *Contribution et validation de la stratégie*
- 3.2 *Contrôle et suivi de la performance*
- 3.3 *Choix et évaluation des dirigeants*

Conclusion

Témoignage *de Jérôme Benoît, Président Directeur Général de Delta Plus Group*

Introduction

Le débat sur la responsabilité sociétale de l'entreprise se construit depuis plus d'un siècle dans les pays occidentaux.

Les lois et la réglementation accompagnent cette réflexion collective. En France, la loi NRE en 2001 a imposé aux entreprises cotées de communiquer sur leurs actions en matière de responsabilité sociétale. La loi Grenelle 2 en 2010 étend progressivement cette exigence aux entreprises moyennes de plus de 500 salariés. Une batterie d'indicateurs de mesure devra être renseignée pour leur rapport de gestion. L'image de l'entreprise citoyenne et responsable s'impose. L'objectif premier de l'entreprise n'a pas changé et demeure de créer des richesses. Mais les conséquences et les bénéfices de son activité pour la col-

lectivité forcent à réfléchir plus largement sur sa valeur pour un plus grand nombre de parties prenantes. Elle est conduite à intégrer le développement durable dans sa réflexion stratégique. Certains y trouvent de nouvelles sources de performance économique.

Le Conseil d'administration d'une entreprise se doit donc d'intégrer cette nouvelle dimension dans sa réflexion et ses orientations. La responsabilité sociétale de l'entreprise conditionne sa pérennité à long terme et devient une source de performance économique. L'Administrateur Indépendant, par son professionnalisme, a un rôle moteur à jouer pour en faire prendre conscience et en débattre au sein du Conseil dans l'intérêt social de l'entreprise.

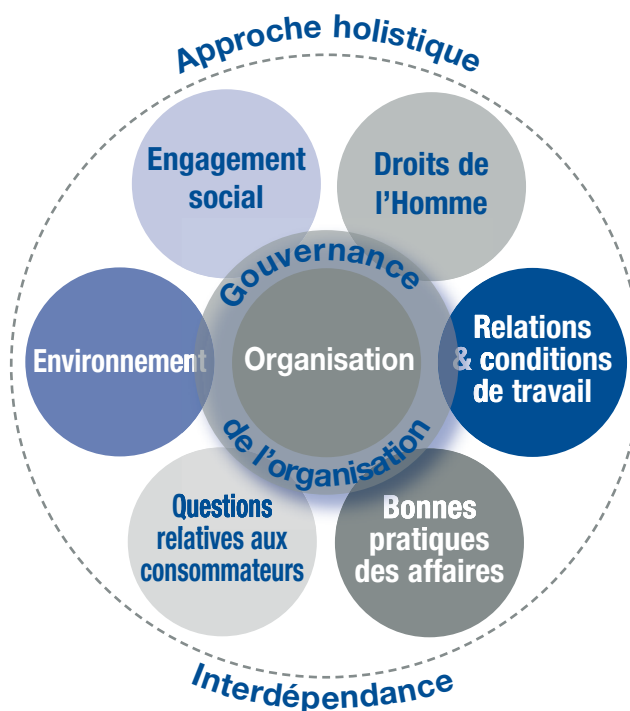
1. Qu'est-ce que la Responsabilité Sociétale¹ des Entreprises (RSE) ?

Toute entreprise interagit sur la société et est responsable des effets environnementaux, sociaux et économiques qu'elle induit. La RSE a pour ambition de permettre à l'entreprise de conjuguer parfaitement son activité au sein de son écosystème constitué d'elle-même et de ses parties prenantes. Par parties prenantes il faut entendre les actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, banques, organisations professionnelles, clients, consommateurs, salariés, syndicats, collectivités locales, administrations, ONG, universités et écoles, l'État, les partis politiques,...

Les législateurs, internationaux et nationaux, se sont

efforcés de codifier cette notion de responsabilité sociale, environnementale et économique de l'entreprise. Ainsi selon la Commission Européenne : *« L'entreprise doit avoir engagé, en collaboration étroite avec les parties prenantes (stakeholders), un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et du consommateur dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».*

L'ISO a également élaboré des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale dans sa norme ISO 26000.



Le champ de la RSE selon l'ISO 26000

La démarche RSE a largement progressé au cours des dernières années, y compris au cours des années de

crise et s'inscrit aujourd'hui dans un contexte plus large : légal, économique et social.

¹ Social ou sociétal : Le terme de « Responsabilité Sociétale » est considéré par Afnor comme le mieux adapté pour refléter toutes les dimensions de la « Social Responsibility ». La RSE est en effet la mise en œuvre des principes du développement durable, qui repose sur l'équilibre de trois piliers : économique, social et environnemental. La responsabilité sociétale couvre ces trois piliers, là où la responsabilité sociale ne porterait que sur un seul, limité aux relations de travail.

1.1 Le cadre légal

Les lois NRE de 2001 et du « Grenelle de l'environnement » de 2010 ont ébauché le cadre légal français. Il se traduit par une obligation d'information par les sociétés de leur politique et résultats en matière de RSE. D'abord limitées aux seules sociétés cotées sur un marché réglementé, les obligations en matière de com-

munication et de reporting en matière de RSE ont été étendues aux sociétés et groupes dépassant certains seuils². Les sociétés concernées doivent indiquer dans leur rapport de gestion les informations suivantes^{3&4} ou, le cas échéant, justifier de l'exclusion éventuelle de certaines d'entre elles, jugées non pertinentes.

Informations Sociales	Informations Environnementales	Informations Sociétales
<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Organisation du travail • Relations sociales • Santé & sécurité • Formation • Égalité de traitement • Promotion et respect des dispositions OIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique générale en matière environnementale • Pollution et gestion des déchets • Utilisation durable des ressources • Changement climatique • Protection de la biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact territorial, économique et social de l'activité de la société • Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société • Sous-traitance et fournisseurs • Loyauté des pratiques • Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Les informations présentées doivent faire l'objet d'un contrôle par un organisme externe indépendant accrédité, permettant d'en valider l'exhaustivité et la sincérité. Comme pour toute autre information du

rapport de gestion, les informations en matière de RSE seront opposables aux tiers et permettront ainsi en cas de manquement aux engagements souscrits, des recours judiciaires par les parties prenantes.

Les dates d'application de ces nouvelles obligations sont fixées par décret⁵ selon l'échelonnement suivant :

	Obligation de publication	Attestation sur l'exhaustivité des informations publiées	Avis externe sur - la sincérité des informations - la validité des exclusions
Sociétés émettant des titres sur un marché réglementé	Exercices ouverts après le 31 déc. 2011		
SA et SCA non cotées CA HT ou total bilan ≥ 1 Md€ et Effectif permanent ≥ 5 000	Exercices ouverts après le 31 déc. 2011		À partir de l'exercice clos au 31 déc. 2016
SA et SCA non cotées CA HT ou total bilan ≥ 400 M€ et Effectif permanent ≥ 2 000	Exercices ouverts après le 31 déc. 2012		
SA et SCA non cotées CA HT ou total bilan ≥ 100 M€ et Effectif permanent ≥ 500	Exercices ouverts après le 31 déc. 2013		

Bien qu'à ce stade, les dispositions légales ne s'appliquent qu'aux sociétés d'une certaine taille, on peut s'attendre à ce que ces dispositions s'étendent

progressivement de façon contrainte ou volontaire à l'ensemble des entreprises.

2 Les seuils sont à appliquer aux comptes sociaux des sociétés et non aux comptes consolidés.

3 Deux listes d'informations sont prévues : l'une applicable à toutes les sociétés, l'autre aux seules sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

4 Art. 12 – Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives (loi « Warsmann ») précise que « les filiales ou sociétés contrôlées françaises non-cotées, qui dépassent les seuils de bilan ou de chiffre d'affaires et de salariés fixés par décret, ne sont pas tenues de publier les informations dans leurs propres rapports de gestion dès lors que ces informations sont publiées par la société mère de manière détaillée par filiale ou société contrôlée, et que ces filiales ou sociétés contrôlées indiquent comment y accéder dans leur propre rapport de gestion ».

5 Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

1.2 Le cadre économique

Le concept de RSE a émergé avant les contraintes réglementaires. De nombreux groupes ont aujourd'hui une démarche RSE – et communiquent alors qu'ils n'y sont pas contraints. C'est donc qu'ils y ont un intérêt économique et que la RSE contribue à leur performance.

A titre illustratif :

- Les grandes organisations publiques ou privées intègrent aujourd'hui quasi systématiquement des critères RSE dans leurs appels d'offres. Ceux-ci peuvent relever de la simple information : « décrire votre démarche en matière de RSE » ou être beaucoup plus contraignant. Des appels d'offre pour des prestations de services peuvent contenir des clauses exigeant un recours à des travailleurs défavorisés ou en insertion ;
- En matière de financement des entreprises, cer-

tains fonds, publics ou privés, intègrent aujourd'hui une composante RSE dans leur décision d'investissement. Certains sont allés jusqu'à publier une charte d'investissement socialement responsable. C'est le cas dernièrement de la Caisse des Dépôts et Consignations. Les dernières années ont également vu le développement d'agences de notation extra-financière qui intègrent les critères RSE au cœur de leur analyse des entreprises.

Certaines entreprises vont plus loin et s'investissent dans la RSE pour en faire un avantage concurrentiel : renforcement de l'image, attractivité, loyauté des consommateurs, économies de coûts d'exploitation...

Avant même le respect de la réglementation, formaliser une démarche RSE permet donc de s'assurer que tous les risques et les opportunités liés à la RSE ont été identifiés.

1.3 Le cadre social

Les attentes des salariés changent avec l'évolution des comportements sociaux, le niveau de formation, la recherche de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'ouverture extensive au monde extérieur. Une hiérarchisation différente des priorités et des engagements personnels se dessine qui modifie les modes de gestion, les règles et les codes au sein des entreprises, et requiert de nouvelles réponses adaptées.

La RSE en est une. S'engager dans cette démarche permet à l'entreprise de développer son attractivité, de recruter les meilleurs talents, de les fidéliser et de fédérer ses employés autour de valeurs communes. Et c'est, au-delà de la politique de rémunération, une excellente manière d'obtenir l'adhésion à la stratégie pour en garantir la mise en œuvre efficace.

2. La RSE est-elle un sujet qui relève du Conseil ?

Nous pensons que la RSE est appelée à faire durablement partie du paysage de l'entreprise. Par leur enracinement et leur taille, les PME-ETI sont, en général, proches de leur région et de leur environnement, c'est-à-dire de leurs parties prenantes. Elles n'ont souvent pas attendu l'apparition de normes et de lois pour engager un dialogue avec elles et entreprendre de nombreuses actions qui entrent parfaitement dans le cadre de leur RSE. La nouveauté de la démarche et des obligations en matière de RSE vient notamment :

- De la construction de manière structurée d'un dialogue volontaire avec les parties prenantes ;
- De la mise en place d'une démarche exhaustive : les parties prenantes envisagées par la RSE sont plus nombreuses que celles spontanément identifiées et il convient de choisir celles avec lesquelles

développer un dialogue particulier. Les sujets évoqués dans les sept domaines de la RSE, cités en première partie dans le schéma extrait de l'ISO 26 000, constituent un large éventail qui est rarement balayé de manière complète ;

- De l'obligation de rendre compte publiquement à travers une communication extra-financière d'actions et de résultats.

Au-delà de la publication d'informations extra-financières au sein du rapport de gestion qui relève de la responsabilité directe du Conseil, la RSE structure donc une approche plus systématique et plus exhaustive qui fournit des données pour la réflexion du Conseil dans des domaines qui relèvent de sa compétence : identification des risques, opportunités stratégiques et valeurs de l'entreprise.

2.1 Analyse des risques

De plus en plus souvent, la capacité de l'entreprise à travailler dépend de l'acceptabilité de son activité par son environnement. Le recensement et la hiérarchisation des parties prenantes, préalable à toute démarche RSE est une source d'identification large des risques. Ils peuvent mettre en lumière par exemple :

- Des pratiques commerciales abusives (rupture brutale des relations par des grands donneurs d'ordre) qui peuvent dégrader son image auprès des consommateurs ;
- Un impact potentiel sur l'environnement (infrastructures) qui peut faire rejeter son implantation ou son extension ;
- Des conditions de travail difficiles (pénibilité) ou

dangereuses (pollutions) peuvent provoquer des entraves sociales ou administratives multiples ;

- Des menaces concurrentielles de sociétés dont l'impact sociétal est mieux perçu, ou offrant des produits de substitution plus respectueux de l'environnement ;
- Des barrières d'entrée autres que capitalistiques ou technologiques comme par exemple la perception du public de certaines activités (OGM, exploitation des gaz de schiste,...).

Ces éléments doivent être identifiés par le Conseil dans le cadre de ses attributions en matière de gestion des risques. Il s'assure ensuite que la direction de l'entreprise apporte une réponse adaptée aux risques majeurs identifiés.

2.2 Opportunités stratégiques

Le dialogue avec les parties prenantes, prôné par la RSE, devrait être source d'opportunités économiques : idées novatrices en matière de service, amélioration de l'efficacité d'une filière économique, fertilisation croisée au sein d'un pôle de compétences... D'un autre côté, la RSE peut être à l'origine de menaces de concurrents dont l'impact sociétal est mieux perçu, ou offrant des produits de substitution plus respectueux de l'environnement.

La RSE peut aussi ériger des barrières d'entrée très importantes : l'impact des OGM sur la santé publique, l'impact de l'exploitation des gaz de

schiste sur l'environnement ne sont pas capturés par une simple évaluation financière et sont confrontés au principe de précaution.

Par ailleurs, certains grands donneurs d'ordre intègrent déjà dans leurs contrats des clauses exigeant la mesure et la traçabilité des actions RSE (bilan carbone par exemple). Les fournisseurs doivent pouvoir démontrer l'intérêt de travailler en collaboration durable au sein de leur filière industrielle.

La RSE vient donc nourrir la réflexion stratégique en identifiant à la fois des opportunités, des menaces et des barrières d'entrée des marchés.

2.3 Projet d'entreprise

La position de l'entreprise en matière de RSE peut aller du déni de tout rôle en passant par l'indifférence, jusqu'à l'implication au-delà de ses obligations légales sur certains sujets.

Ses choix traduisent de manière volontaire ou non les valeurs des actionnaires :

- Lorsqu'ils sont familiaux, comme souvent dans les PME et ETI, leur dimension patrimoniale implique un engagement sur le long terme, avec une conception spécifique des relations dans l'entreprise, cherchant à concilier performance et accomplissement au travail. Cette approche est naturellement proche d'une démarche RSE ;
- Lorsqu'il s'agit de fonds d'investissement, bien que leur horizon d'investissement soit plus court, certains se montrent désormais plus attentifs aux aspects bénéfiques d'une démarche RSE bien

appliquée. En maintenant des ressources équilibrées, l'entreprise préserve son potentiel de croissance et renforce sa valeur matérielle et immatérielle.

La politique sociétale de l'entreprise est concrètement constituée par les réponses qu'elle fournit à ses parties prenantes.

C'est le rôle du Conseil de contribuer, au travers de la démarche RSE, à cette réflexion à long terme et de faire clarifier aux actionnaires leurs orientations sociétales afin de les expliciter clairement en termes de vocation et de valeurs dans le projet d'entreprise. Les collaborateurs peuvent ainsi retrouver certaines de leurs préoccupations dans le fonctionnement de l'entreprise et adhérer à un projet collectif dont le sens n'est pas que financier.

Témoignage d'Olivier MILLET, Président du Directoire du fonds Eurazeo PME

« Ne pas gérer les sujets de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) serait une faute de gestion, de même niveau qu'ignorer la comptabilité analytique pour une PME. Nous vivons une période de ruptures, qu'elles soient économiques, environnementales ou sociétales. Dans un monde où tout est connecté et devient plus transparent, les parties prenantes se sont multipliées. Chaque jour apparaissent de nouvelles mesures de l'impact de l'entreprise sur l'extérieur. La RSE offre un langage commun au monde économique pour explorer ces ruptures, dialoguer avec les parties prenantes, mesurer les progrès. Elle éclaire la pérennité de l'entreprise à long terme au-delà de résultats financiers immédiats.

Eurazeo PME n'est ni un fonds éthique, ni un fonds responsable mais plutôt un actionnaire à long terme soucieux de sa survie. Les investisseurs anglo-saxons se préoccupent de plus en plus de la prise en charge des critères extra-financiers : Environnementaux, Sociaux et Gouvernance (ESG), par les sociétés de gestion auxquelles ils confient leurs fonds. Aussi, dès 2008, Eurazeo PME a-t-il recruté une Directrice du développement durable au sein de son équipe et signé en 2009 les Principes de l'Investissement Responsable (PRI) de l'ONU.

Eurazeo PME a publié en 2009 sa première charte RSE comme un cadre de référence commun pour ses participations. Cette charte, commune avec le groupe Eurazeo, est aujourd'hui articulée autour de 6 axes :

- *Garantir une gouvernance forte et exemplaire ;*

- *Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines ;*
- *Partager un projet d'entreprise avec les salariés ;*
- *Favoriser l'égalité professionnelle hommes femmes ;*
- *Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité ;*
- *Promouvoir un engagement sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise.*

Cette charte est déclinée dans chacune des participations. Un état des lieux a été réalisé avec la direction du développement durable pour mettre en avant tout ce qui était déjà fait, car nos participations étaient globalement bien gérées, et pour identifier les sujets qui pouvaient constituer un risque majeur ou représenter une source d'économie rapide. Un plan d'actions est établi et revu une fois par semestre avec le chef d'entreprise et son Conseil. Les progrès sont mesurés à travers une série d'indicateurs extra-financiers, facteurs d'économies et de performance.

Les temps que nous vivons resteront durs. Pour les traverser avec succès, il faut assurer une cohésion de toute l'entreprise autour de son projet d'entreprise, de l'actionnaire jusqu'au collaborateur de base. La RSE est un outil de dialogue. Elle révèle les signaux faibles de tendances lourdes. Elle force à arbitrer les paradoxes du court terme et du long terme, sans angélisme. Elle fabrique du sens. C'est pourquoi, elle est une source de création de valeur et de pérennité de la performance. »

3. Rôle de l'Administrateur en matière de RSE

L'administrateur doit traiter le sujet de la RSE, sans se substituer à la direction opérationnelle de l'entreprise. Sans revenir sur les obligations légales, les

missions courantes du Conseil offrent des opportunités pour aller au-delà.

8

3.1 Contribution et validation de la stratégie

La première mission du Conseil consiste à valider la stratégie de l'entreprise. L'adoption d'une politique RSE est une orientation stratégique qui permet d'assurer une croissance équilibrée à long terme entre performance financière, développement social et respect de l'environnement.

L'administrateur doit donc veiller à ce que la démarche RSE soit intégrée dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. L'Administrateur vérifie que les dirigeants sont bien impliqués dans la démarche, qu'une politique RSE a été définie, que les grandes

orientations stratégiques contiennent des objectifs RSE, et que les moyens nécessaires sont attribués pour mettre en œuvre et rendre compte de cette démarche à long terme.

Pour juger de la pertinence et de la qualité de la démarche, il importe que le Conseil connaisse suffisamment les parties prenantes de l'entreprise et leur impact potentiel sur ses activités. L'administrateur peut demander des réunions spécifiques sur ce sujet au Président.

Quelques questions à poser par l'Administrateur :

- Les parties prenantes qui ont le plus d'impact et qui sont dans la sphère d'influence de l'entreprise, ont-elles été identifiées ?
- Quel processus de dialogue est mis en place avec elles ?
- La Direction a-t-elle formalisé clairement une politique RSE ? Celle-ci répond-elle aux grands enjeux du secteur d'activité et du contexte de l'entreprise ?
- Quels sont les risques et opportunités en matière de produits, de service, d'image ou de notoriété ?
- Faut-il en faire un point à l'ordre du jour du Conseil ou d'un comité ?

3.2 Contrôle et suivi de la performance

Au même titre que le reporting financier, un reporting extra-financier contenant une sélection d'indicateurs RSE doit faire partie des informations communiquées préalablement au Conseil d'administration qui en définit la période et la fréquence. Au-delà de la réponse aux exigences réglementaires pour les sociétés concernées, ces indicateurs permettent de piloter l'activité de l'entreprise et réduire les risques en matière de RSE. Ils sont aussi un moyen de gagner en crédibilité en communiquant efficacement vis-à-vis des parties prenantes, de se comparer à ses concurrents et se différencier sur le marché.

Pour définir les indicateurs à suivre, l'utilisation de référentiels existants constitue le meilleur point de départ. La loi Grenelle 2⁵ par exemple énumère de nombreux indicateurs en matière :

- **Sociale** : effectif inscrit, Mouvements des effectifs, Absentéisme⁶, Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail⁶, Heures de formation, etc ;
- **Environnementale** : provisions environnementales⁶, Consommations d'eau, d'énergie et de matières premières, Quantité de déchets produits et valorisés, Rejets atmosphériques et aqueux,... ;
- **Sociétale** : impacts en matière d'emploi et de développement régional, Conditions du dialogue avec les parties prenantes, Importance de la sous-traitance, Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux RSE, Actions engagées en faveur des droits de l'homme,...

Cette liste d'indicateurs constitue un cadre général qu'il peut être utile de croiser avec les pratiques sectorielles déjà établies. Dans tous les cas, il est impéra-

5 Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

6 Informations requises pour les sociétés émettant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé uniquement.

tif d'adapter les indicateurs à l'activité, à la taille et au fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs la mise en place d'un reporting RSE, pose les questions de la pertinence et de la fiabilité des indicateurs et des données recueillies.

A ce titre, la fiabilité d'un reporting RSE suppose idéalement :

- la désignation d'un responsable et la mise en place d'une organisation ;
- l'existence d'un processus de saisie, de consolidation et de diffusion ;
- la réalisation de contrôles de cohérence ;
- l'appel périodique à un organisme externe indépendant pour leur vérification.

Quelques questions à poser par l'Administrateur :

- Comment le Conseil est-il informé des progrès de la politique RSE ?
- Les indicateurs de mesure sont-ils adéquats, les données sont-elles fiables pour en vérifier l'application ?
- Que doit-on communiquer en termes d'objectifs et d'avancement aux principales parties prenantes ? Sur quels supports ?

3.3 Choix et évaluation des dirigeants

Qu'il ait confié le pouvoir de gestion à un Président et un Directeur Général, ou à un PDG, le Conseil a la responsabilité de recruter et d'évaluer ses dirigeants, de fixer leur rémunération et de veiller à leur formation permanente.

La préoccupation RSE n'est pas un sujet à part qui puisse être traité une fois pour toute. Pour que la démarche RSE soit efficace et pérenne, il convient de l'intégrer dans les différents aspects de la gestion humaine de ces dirigeants, en matière de :

Recrutement : le Conseil sera particulièrement attentif à ce qu'un candidat à un poste de dirigeant ne néglige aucune des dimensions économique, sociale et environnementale et ait fait la preuve dans son passé d'une grande probité dans ses déclarations et sa pratique ;

Formation : le Conseil veillera régulièrement à ce

que le dirigeant soit au fait des dernières obligations légales et réglementaires en matière de RSE, et des expériences d'autres sociétés dans l'application et les méthodes pour faire avancer ces sujets ;

Evaluation individuelle : le Conseil décrira quantitativement et qualitativement les résultats attendus dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Il veillera plus particulièrement à l'existence d'un dialogue avec les différentes parties prenantes, à la communication convaincante d'une vision sur la RSE, à la qualité d'un reporting fiable sur les performances extra-financières et sur la fixation d'objectifs d'amélioration ;

Rétribution : s'il existe une part variable dans le système de rémunération des dirigeants, elle ne doit pas induire d'effets pervers, notamment en les dissuadant d'atteindre des objectifs à long terme au profit du court terme.

Quelques questions à poser par l'Administrateur :

- Le candidat pressenti pour le poste de directeur général a-t-il démontré une compréhension de la RSE ? Ses références professionnelles sont-elles probantes sur son intégrité dans les affaires ?
- Comment la direction générale assure-t-elle une veille sur les évolutions légales et réglementaires sur la RSE ? A-t-elle besoin d'être mieux formée ?
- La direction générale est-elle impliquée dans la mise en œuvre d'une politique RSE pour l'entreprise ? Fait-elle preuve de leadership sur ce sujet ?
- La rémunération variable de la direction générale prend-elle en compte les progrès de l'entreprise en matière de RSE à long terme ? Ses arbitrages entre court et long terme sont-ils équilibrés ?

Conclusion

Les préoccupations en matière de responsabilité sociétale sont depuis longtemps présentes dans les entreprises. Lors du Rendez-Vous APIA⁷ 2012 sur ce thème, certains chefs d'entreprise ont rappelé qu'il n'est pas possible d'être performant sans se soucier du social. L'État a déjà veillé à réglementer les pollutions et à organiser le recyclage.

Regrouper l'ensemble de ces éléments sous le nom de RSE permet d'en préciser le contenu et d'en accélérer la prise de conscience collective. La RSE s'inscrit progressivement dans une démarche créatrice de valeur pour toutes les parties prenantes au-delà des simples obligations légales. La priorité donnée à la RSE demeure quelle que soit la conjoncture économique.

Dès aujourd'hui, certains investisseurs recueillent les données extra-financières pour mieux appréhender les risques et évaluer la pérennité des entreprises. Ils voient dans les démarches RSE un avantage compétitif pour celles qui s'y sont engagées.

Les démarches des PME/ETI sont souvent partielles, plus ou moins lisibles, selon des pratiques différenciées. Car il n'y a ni mode d'emploi, ni recette miracle. C'est à chaque entreprise, avec ses équipes, de

choisir les projets qui peuvent apporter de la valeur, réduire les coûts ou affermir les relations avec ses parties prenantes.

Certains projets peuvent aller au-delà des obligations en matière sociale, renforçant les liens communautaires et de proximité comme le mécénat, le soutien d'artistes locaux ou les actions pédagogiques auprès des écoles.

Le Conseil d'Administration doit se saisir du sujet de la RSE et jouer un rôle moteur aux côtés de la direction générale qui est chargée de sa mise en œuvre. La dimension RSE doit être traitée tout au long du questionnement et de la validation la stratégie, du contrôle de sa mise en œuvre et du respect des lois et des textes. Le Conseil doit tenir compte dans le recrutement et l'évaluation des dirigeants de leur capacité à l'intégrer dans leurs décisions et leurs actions opérationnelles.

L'Administrateur indépendant, par son rôle particulier, n'étant ni dirigeant exécutif, ni actionnaire en contrôle du capital, a toute légitimité à être au sein du Conseil le catalyseur d'une démarche RSE cohérente et réussie.

⁷ Le Rendez-Vous APIA du 4 décembre 2012 a réuni plus d'une centaine de participants sur le thème : la RSE, Responsabilité sociétale en PME, utopie ou réalité ? Une cinquantaine de questionnaires a permis de recueillir l'avis de chefs d'entreprise, d'investisseurs et d'administrateurs sur ce sujet.

Témoignage de Jérôme BENOIT, Président Directeur Général de Delta Plus Group

« Pour Delta Plus qui commercialise des équipements de protection individuels, la RSE est évidemment un sujet important. C'est la prise de conscience par les entreprises et les autorités que la protection de l'homme au travail devait être renforcée, qui nous a fait nous développer. Dans ce contexte, nous avons successivement mis en place depuis plus de 10 ans un audit de nos fournisseurs asiatiques sur les conditions de travail dans leurs usines, une gamme de produits éco-conçus, une installation photovoltaïque au siège du groupe pour compenser une partie de nos émissions de CO². Si toutes ces décisions sont, bien entendu, prises avec le Conseil d'administration, je pense fondamentalement que les ETI et, de surcroît, les ETI familiales sont en avance sur le sujet de la RSE. Par leur taille et la proximité entre la direction et les employés, les ETI familiales ont, sur l'aspect social de la RSE, une longueur d'avance sur les autres entreprises.

Le rôle de l'administrateur est selon moi d'aider

l'entreprise à prendre conscience et formaliser tout ce qui existe déjà en termes de RSE dans l'entreprise pour en tirer profit. Il est, sur ce point, dommage que cela entre dans un cadre juridique contraignant et coûteux pour les ETI.

Au niveau de Delta Plus, la régulation va nous obliger à formaliser notre démarche. Ce que nos administrateurs vont pouvoir nous apporter, c'est justement leur temps et leur aide pour formaliser et mettre en avant ces démarches et, dans un second temps, en tirer profit en termes d'image de marque de la société, d'argumentation client et d'amélioration de nos démarches. Mais sur le fond, il ne faut pas oublier en cette période de difficultés économiques dans nos pays européens que ce qui importe, c'est de tirer profit de l'ensemble des démarches de l'entreprise. Ainsi, ce que j'espère de la part de mes administrateurs, c'est qu'ils m'incitent et m'aident à utiliser cette démarche de RSE pour en tirer profit. »

Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

APIA

3 rue du Président Carnot – 69002 LYON
Tél. 06 31 29 83 88
Site : www.apia.asso.fr
Contact : contact@apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

EUROSEARCH & ASSOCIES

152 avenue de Malakoff – 75116 Paris
Tél. 01 47 03 15 75
Site : www.eurosearch-associes.com
Contact : Géraud Fontanié, fontanie@eurosearch-associes.com

Cabinet d'executive search et d'évaluation du leadership, EUROSEARCH & ASSOCIES a pour vocation de conseiller les actionnaires et les directions générales sur leurs ressources de management pour aborder une nouvelle phase de leur développement et mettre en œuvre leur business plan.

Grâce à son approche unique axée sur les ressources de management, EUROSEARCH & ASSOCIES apporte à ses clients une panoplie de solutions adaptées à leur enjeu : dynamique managériale des ressources internes, recrutements adaptés aux différents enjeux de l'entreprise, missions pour des interventions spécifiques et transitoires.

Ces interventions ont toujours lieu avec une volonté de simplicité, d'efficacité et de dynamisme, dans le cadre d'une démarche qualité certifiée depuis 2003.

Entreprise d'origine française créée en 1967, EUROSEARCH & ASSOCIES intervient régulièrement auprès d'entreprises de taille moyenne, (small et mid caps), avec un actionnariat familial ou financier, dans la plupart des secteurs de l'économie. Il s'appuie sur un réseau international ECI Group présent dans les principaux pays d'Europe, aux Etats-Unis, en Inde, en Chine et au Brésil.

KPMG

51 rue de Saint-Cyr – 69338 Lyon Cedex 9
Immeuble Le Palatin – 3, cours du Triangle – 92800 Paris la Défense
Tél. 04 37 64 76 00 / 01 55 68 68 68
Site : www.kpmg.fr

Contacts :

- Stéphane Devin, Associé Audit – sdevin@kpmg.fr
- Fanny Houlliot, Manager Département Changement Climatique & Développement Durable
fhoulliot@kpmg.fr
- Philippe Arnaud, Associé Responsable du Département Changement Climatique & Développement Durable
parnaud@kpmg.fr

Premier groupe français de services pluridisciplinaires, KPMG est membre de KPMG International Cooperative, réseau de cabinets nationaux indépendants, présent dans 156 pays. Il intervient auprès de 70 000 clients (groupes internationaux, sociétés cotées, ETI, groupes familiaux, PME, TPE, entités du secteur public et de l'économie sociale et solidaire), dans le cadre d'activités d'audit, d'expertise comptable, de conseil, de droit et de fiscalité.

Les 7 980 professionnels KPMG interviennent dans 217 villes en France.

Reconnaissant les enjeux et problématiques propres à chaque secteur d'activité, KPMG a adopté une organisation sectorielle, aux niveaux national et international.

Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». En collaboration avec Mazars et avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? »

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr