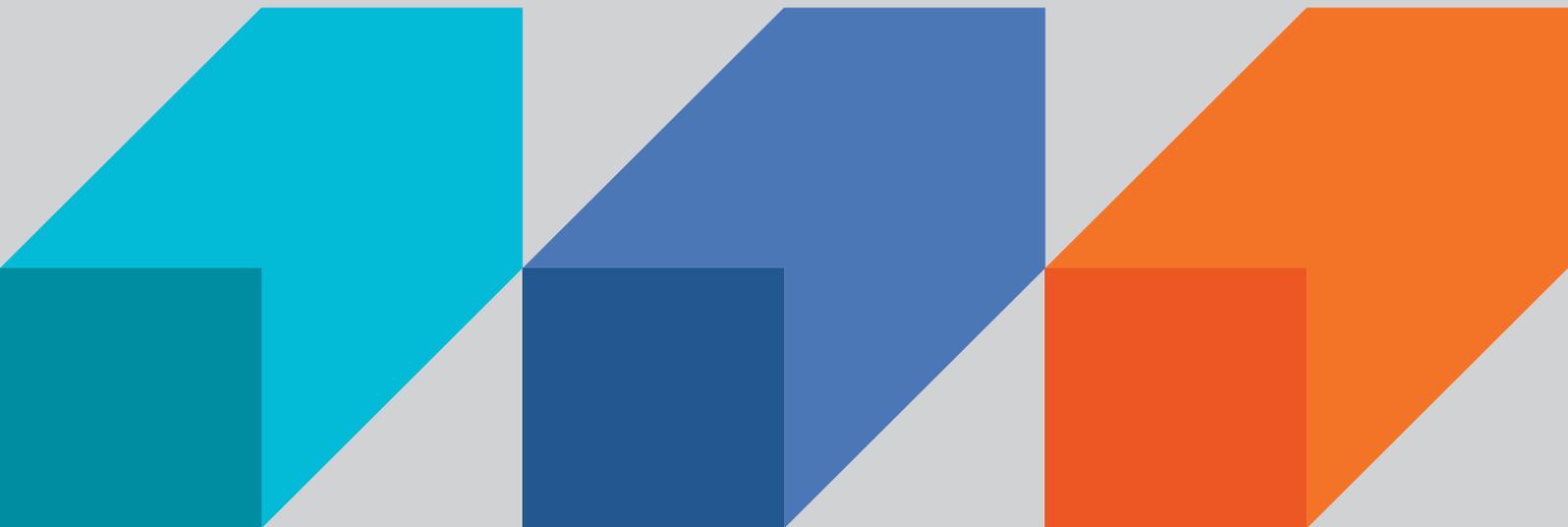
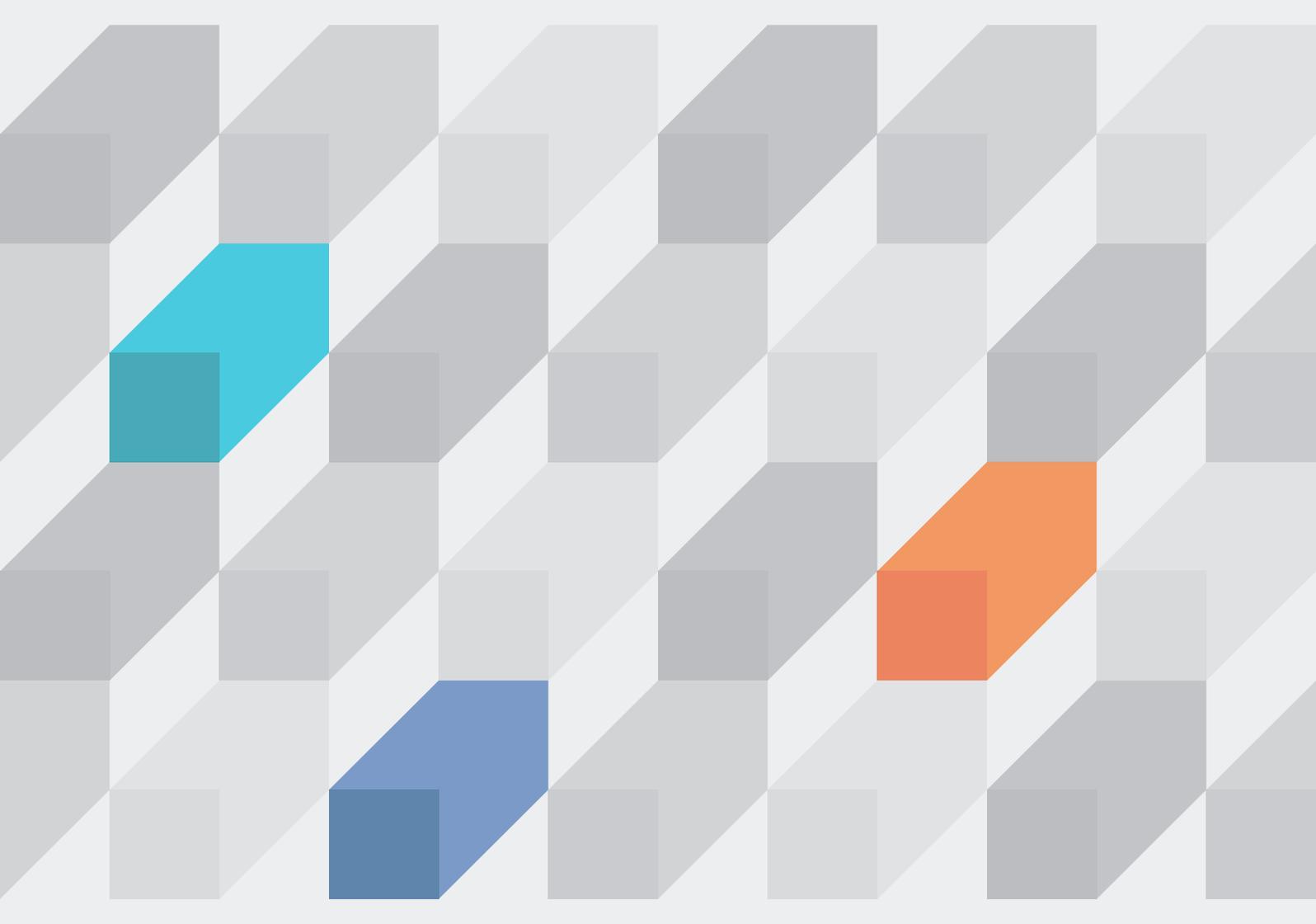


La Responsabilité Sociétale des Entreprises, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs ?

BAROMÈTRE - 1^{ÈRE} ÉDITION - MARS 2022





Remerciements



Ce projet a été dirigé par Neela Couture, chargée de mission gouvernance à l'ORSE, Caroline Michaud, responsable contenus gouvernance à l'IFA et Chloé Szpirglas, manager au sein du département développement durable de PwC France et Maghreb. Elles ont été accompagnées par Lydie Recorbet et Camille Autissier de l'ORSE, Clément Courteau de l'IFA et Alexandre Guilleux de PwC France et Maghreb. Ces travaux ont été menés sous la direction de Géraldine Fort, déléguée générale de l'ORSE, Karine Dognin-Sauze, directrice générale de l'IFA et de Sylvain Lambert, associé co-responsable du département développement durable de PwC France et Maghreb, vice-président de l'ORSE.

L'IFA, l'ORSE et PwC France et Maghreb remercient les organisations syndicales membres de l'ORSE que sont la CFDT, la CFE-CGC et la CGT d'avoir été à l'initiative de ce projet et d'avoir participé activement à son déploiement. Ils remercient en particulier Frédérique Lellouche de la CFDT, Gérard Mardiné et Raphaëlle Bertholon de la CFE-CGC et Pierre-Yves Chanu de la CGT.

Sont également remerciées les équipes data de PwC France et Maghreb, et notamment Jérémy Sitruk, de leur appui sur la partie technique du projet.

Enfin, l'IFA, l'ORSE et PwC France et Maghreb remercient les administratrices et administrateurs de sociétés ayant accepté de collaborer à cette étude sur la prise en compte des sujets de responsabilité sociétale au sein des conseils d'administration.

La conception graphique du document a été réalisée par Perrine Chassigneux.



Édito

L'Institut français des administrateurs (IFA), l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et PwC France et Maghreb sont heureux de vous présenter la première édition de leur baromètre consacré à la prise en compte des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) par les conseils dans leur processus de décision stratégique. Initié par les organisations syndicales membres de l'ORSE (CFDT, CFE-CGC et CGT), ce baromètre sera actualisé régulièrement.

Attentes des parties prenantes, exigences réglementaires françaises et européennes, crises sanitaires et urgence climatique, le constat est sans appel : l'écosystème dans lequel évoluent nos entreprises connaît, ces dernières années, une nette accélération de ses évolutions. Autant de défis majeurs qui renforcent la place des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance au sein des organisations et interrogent la prise en compte de ces indicateurs par les administratrices et les administrateurs.

DENIS TERRIEN

président de l'IFA

HÉLÈNE VALADE

présidente de l'ORSE

SYLVAIN LAMBERT

associé co-responsable du département développement durable de PwC France et Maghreb, vice-président de l'ORSE

Notre analyse le confirme : l'expérience de la récente crise sanitaire liée à la Covid-19 a impulsé une dynamique positive en faveur d'une accélération de la prise en compte de la RSE dans les conseils. Elle sous-tend également que les conseils sont les garants de la mise en œuvre de la stratégie RSE. Toutefois, si la grande majorité des conseils sont associés d'une manière ou d'une autre à ces travaux, leurs modalités de participation et le degré de leur implication restent variables. De même, les nombreux sujets que couvre la RSE sont encore traités de manière inégale selon les conseils. Enfin, la forte participation des administrateurs représentant les salariés à cette étude témoigne de l'intérêt porté par cette catégorie d'administratrices et administrateurs aux enjeux de RSE.

Sans être encore à la pleine mesure de l'enjeu, la RSE est désormais indissociable de la stratégie des conseils, volontaires en la matière, et participe à la performance globale des entreprises. Gageons que la prochaine édition de ce baromètre nous permette de constater des évolutions positives et engageantes.

Sommaire

INTRODUCTION	6
MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES RÉPONDANTS	7
CHIFFRES-CLÉS	8
GRANDS ENSEIGNEMENTS :	9
1. LES CONSEILS, GARANTS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE	
2. UN TRAITEMENT INÉGAL DES SUJETS RSE EN CONSEIL	
3. LA PERCEPTION DES MEMBRES DE COMITÉS RSE ET DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	
PRÉCONISATIONS	22
PRÉSENTATION DES AUTEURS	24
LISTE DES ACRONYMES	26



INTRODUCTION

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG¹) font l'objet d'une attention croissante au sein du monde des affaires. Face aux attentes des parties prenantes et à l'évolution des exigences réglementaires, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, s'emparent de ces questions et leur accordent une place de plus en plus importante. Auparavant l'apanage des directeurs du développement durable, la RSE est devenue un sujet de comité exécutif et de direction générale, jusqu'à intégrer le cercle des administratrices et administrateurs.

En France, l'article 1833 du Code civil, à travers un nouvel alinéa introduit par la loi Pacte, stipule que la société doit être « gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». La modification de l'article L.225-35 du Code de commerce renforce le rôle du conseil d'administration à cet égard en précisant que « **le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux et veille à leur mise en œuvre** ».

Au-delà de la simple question de la conformité, quelles ambitions portent les administratrices et administrateurs en matière de RSE et de quel

niveau d'appropriation font-ils preuve ? Quels sont les sujets relatifs aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance abordés au sein des conseils d'administration et de surveillance, et de quelle manière le sont-ils ?

Animés par la volonté de porter ces sujets au plus haut niveau de l'entreprise, l'Institut français des administrateurs (IFA), l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et PwC France et Maghreb ont conçu un baromètre permettant d'analyser la façon dont les thématiques ESG sont traitées au sein des conseils².

Ce baromètre vise à apprécier l'intégration des enjeux de développement durable au sein des organes de gouvernance des entreprises, à mesurer le degré d'intérêt des administratrices et administrateurs pour ces enjeux et à évaluer la façon dont ils se les approprient et s'en font les porteurs. Ce baromètre s'inscrit dans une volonté commune d'élaborer des pistes de réflexion et d'observer à l'occasion de prochaines éditions des évolutions quant à l'importance portée aux enjeux de développement durable jusqu'à véritablement transformer les modèles d'affaires.

1. Le sigle ESG désigne les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance, envisagées comme trois piliers de la responsabilité sociétale des entreprises.

2. Le terme conseils désigne les conseils d'administration et les conseils de surveillance. Ne sont pas considérés dans cette étude les directions générales et comités exécutifs.

MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES RÉPONDANTS

Il s'agit de la première édition de ce baromètre. Les éléments présentés ici sont issus des réponses apportées à un questionnaire administré du 19 mai au 16 juin 2021. Ce questionnaire comportait 45 grandes questions et a été envoyé à un échantillon de dirigeants de sociétés françaises membres de l'IFA ainsi qu'aux administrateurs représentant les salariés (ARS) et aux administrateurs représentant les salariés actionnaires (ARSA) membres des organisations syndicales adhérentes de l'ORSE.

Près de 200 personnes ont répondu au questionnaire. Au regard du nombre de répondants, les rédacteurs du présent baromètre souhaitent mettre en garde les lecteurs sur la représentativité des résultats. À cet égard, **les futures éditions permettront de confirmer ou infirmer les tendances générales dégagées dans le cadre de ce projet.** L'analyse porte sur la nature des réponses apportées par les dirigeants répondants, sans juger de leur pertinence.

La grande majorité de l'échantillon des répondants est constituée d'administrateurs (83,7 %). Le reste de l'échantillon se compose de dirigeants mandataires sociaux (12,8 %) et dans une moindre mesure de censeurs (2,3 %) et de secrétaires de conseil (1,2 %).

Concernant plus précisément la population des administrateurs, il s'agit pour 62,5 % d'entre eux d'ARS/A³. Il est à noter que la proportion d'ARS/A dans l'échantillon initial pour l'envoi du questionnaire était de 24,2 %. Les administrateurs représentant les actionnaires et les

administrateurs indépendants composent respectivement 15,3 % et 21,5 % de cette population. Un administrateur référent ayant répondu au questionnaire représente ainsi 0,7 % de cette population.

Les rédacteurs de ce baromètre ont bien conscience de l'importante représentation des ARS/A qui constituent 48,7 % de l'échantillon global des répondants. C'est pourquoi, les principales divergences d'opinion repérées font l'objet de précisions tout au long du livrable.

Tout membre de conseil pourra tirer de ce baromètre des enseignements quant à la prise en compte de la RSE en conseil et se nourrir des préconisations établies sur cette base par l'IFA, l'ORSE et PwC France et Magheb.

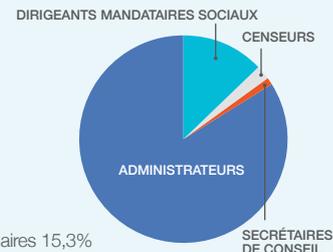
Profil des répondants

Catégories de répondants :

- Administrateurs 83,7%
- Dirigeants mandataires sociaux 12,8%
- Censeurs 2,3%
- Secrétaires de conseil 1,2%

Parmi les administrateurs :

- ARS 57,6%
- ARSA 4,9%
- Administrateurs représentant des actionnaires 15,3%
- Administrateurs indépendants 21,5%
- Administrateurs référents 0,7%



3. La mention ARS/A désigne les administrateurs représentant les salariés (ARS) et les administrateurs représentant les salariés actionnaires (ARSA).

Concernant le profil des sociétés dans lesquelles les répondants exercent leur mandat, il s'agit pour 59,3 % d'entre elles de sociétés non cotées et pour 63,4 % d'entre elles de sociétés dont le chiffre d'affaires excède les 500 millions d'euros.

Profil des entreprises

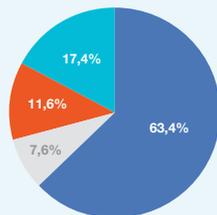


Types de sociétés :

■ Cotées ■ Non cotées

Tranches de chiffre d'affaires :

- PETITES ENTREPRISES (<10M CA)
- MOYENNES ENTREPRISES (10-100M CA)
- GRANDES ENTREPRISES (100-500M CA)
- TRÈS GRANDES ENTREPRISES (>500M CA)



CHIFFRES-CLÉS

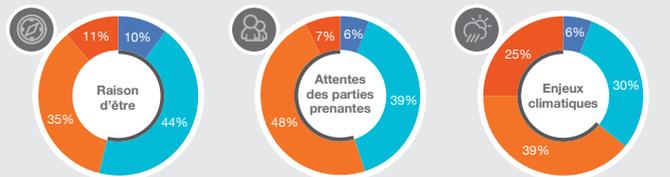
DISCUSSIONS EN CONSEIL : FOCUS SUR 5 ENJEUX RSE



DÉFINITION DE POLITIQUES RSE : DEGRÉ D'IMPLICATION DES MEMBRES DE CONSEILS



PROCESSUS DE DÉCISION : PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX EN CONSEIL



RAISON D'ÊTRE : QUELLE RÉALITÉ ?

68% des répondants déclarent que leur entreprise s'est engagée dans la définition d'une raison d'être.

60% des membres de conseils perçoivent l'effet de l'adoption de la raison d'être au sein de leur entreprise.

51% des entreprises ont mis en place des dispositifs et dédié des moyens au suivi de la raison d'être.

* déclaration de performance extra-financière (pour les entreprises concernées)

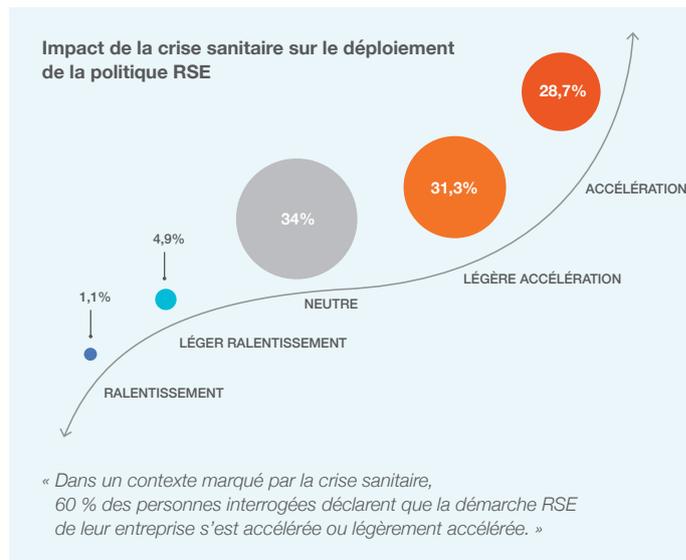
GRANDS ENSEIGNEMENTS

La crise sanitaire semble avoir impulsé une dynamique positive en faveur de la RSE, signe d'un ancrage durable des questions environnementales, sociales et de gouvernance au sein des stratégies des organisations.

Dans un contexte marqué par la crise sanitaire, période durant laquelle la pérennité de l'activité des entreprises est un enjeu clé, **60 % des personnes interrogées déclarent que la démarche RSE de leur entreprise s'est accélérée ou légèrement accélérée** quand seules 6 % d'entre elles déclarent une tendance inverse. Il semble donc que la crise sanitaire de la Covid-19 ait impulsé une dynamique positive en faveur d'une meilleure prise en compte de la RSE, signe d'un ancrage durable des questions ESG au sein des stratégies des organisations.

Cette accélération s'observe également au niveau réglementaire, en France comme à l'échelle européenne. Les exigences en matière de finance durable, de publication d'informations extra-financières ou de gouvernance durable se durcissent et les entreprises sont poussées à perfectionner leur démarche de responsabilité sociétale.

Toutefois, si la RSE fait indéniablement partie des préoccupations des membres de conseils, les sujets ne bénéficient pas tous du même degré d'attention.

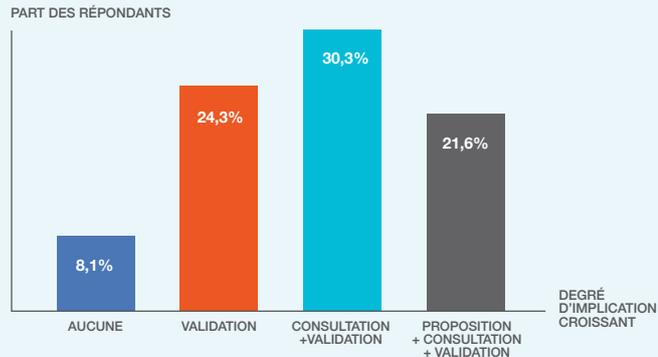


LES CONSEILS, GARANTS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE

Si la grande majorité des conseils est associée d'une manière ou d'une autre aux travaux concernant la stratégie RSE, leurs modalités de participation ainsi que leur degré d'implication restent variables.

Le conseil est l'organe chargé de la supervision de la stratégie de l'entreprise, il est donc un acteur clé dans le suivi de la stratégie RSE. Or, si la grande majorité des conseils sont associés d'une manière ou d'une autre à ces travaux, leurs modalités de participation ainsi que leur degré d'implication restent variables.

Modalité de participation des conseils à la définition de la stratégie RSE



« 21,6 % des répondants affirment que le conseil est pleinement associé à la définition de la stratégie RSE de l'entreprise, à travers la formulation d'axes, la consultation puis la validation. »

21,6 % des répondants affirment que le conseil est pleinement associé à la définition de cette stratégie, à travers la formulation d'axes, la consultation puis la validation. 24,3 % d'entre eux déclarent être associés uniquement en phase de validation. Enfin, pour **8,1 % le conseil n'est associé d'aucune manière à la définition de la stratégie RSE.**

Le service compétent en matière de RSE est principalement rattaché à une direction RSE ou développement durable (37,5 %), à la direction des ressources humaines (14,2 %) ou à la direction de la stratégie (13,1 %).

La forme que prend l'interaction entre le service compétent et le conseil diffère d'une entreprise à une autre. Dans 43,2 % des cas, l'information du conseil en matière de RSE passe par la communication d'un support, qu'il soit physique ou digital, quand dans 36,8 % des cas la prise de parole en conseil est privilégiée.

POUR ALLER PLUS LOIN :



Guide ORSE & Des Enjeux et Des Hommes, 2018.

RSE et Gouvernance : [Panorama des acteurs de la transformation](#)

À l'heure de la loi Pacte, l'ORSE et le cabinet Des Enjeux et Des Hommes ont conduit une grande enquête pour faire le bilan du rôle que joue la RSE dans la transformation de l'entreprise et quels en sont les acteurs : fonction RSE, instances de gouvernance, réseaux de correspondants.

a. La déclaration de performance extra-financière (DPEF)

La DPEF, soumise à l'approbation du conseil, fait l'objet de discussions en conseil dans 55,8 % des cas.

55,8 % des répondants dont l'entreprise est concernée par cette modalité de reporting déclarent que la DPEF fait l'objet de discussions au sein de cet organe. Il est à noter que son approbation est soumise au conseil.

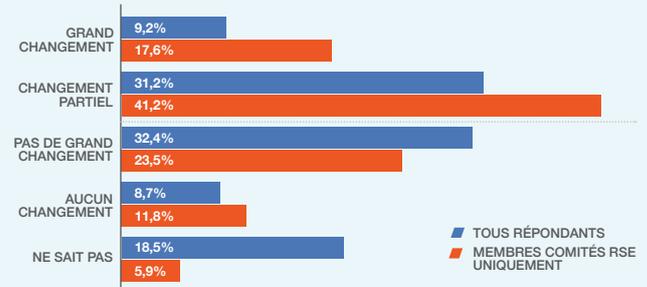
La DPEF constitue un outil de pilotage privilégié pour les organes de gouvernance qui supervisent la politique RSE

et représente une grille de lecture incontournable des risques et opportunités pour l'entreprise. À travers cette modalité de reporting, introduite en France en 2017, l'objectif du législateur était de faire du reporting extra-financier un outil de pilotage stratégique, de mesurer l'efficacité des politiques et des actions mises en œuvre, d'inclure la notion de responsabilité élargie en allant jusqu'aux usages des produits et services et de positionner l'entreprise dans son écosystème. La réglementation en matière de reporting extra-financier fait à nouveau l'objet de révisions au niveau européen pour toucher plus d'entreprises et encourager une gouvernance durable. Le projet de directive sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) a pour but d'améliorer le niveau de fiabilité et de comparabilité de l'information extra-financière des entreprises européennes, et correspondre davantage à la réalité de l'activité de l'entreprise. Ces évolutions attestent ainsi du rapprochement entre l'information financière et extra-financière.

Après quatre années de mise en œuvre, **il serait souhaitable que la DPEF fasse l'objet de discussions au sein des conseils dans une proportion plus importante que celle observée à ce jour** et que son utilisation soit davantage généralisée.

L'étude a par ailleurs révélé que la mise en œuvre de la DPEF en 2017 a induit un changement de regard pour 40,4 % des répondants. Cette proportion atteint 58,8 % lorsque les membres de comités RSE⁴ sont interrogés. Il apparaît que les membres de conseils impliqués spécifiquement sur les sujets de responsabilité sociétale ont davantage pris conscience des apports de cette nouvelle modalité de reporting et tiré davantage de l'exercice.

Impact de la mise en œuvre de la DPEF sur la perception des enjeux RSE



« La mise en œuvre de la DPEF en 2017 a induit un changement de regard pour 40,4 % des répondants. Cette proportion atteint 58,8 % lorsque les membres de comités RSE sont interrogés. »

4. On entend par comités RSE les comités spécialisés au sein des conseils dédiés à la RSE.

81,5 % des répondants déclarent que l'Organisme tiers indépendant (OTI) chargé de la vérification des données extra-financières n'intervient pas en conseil. Il reste à vérifier si ce dernier est systématiquement entendu par le comité RSE. Un parallèle entre le commissaire aux comptes pour l'approbation des comptes financiers en conseil et l'OTI pour les données extra-financières peut être fait. Une généralisation de la sollicitation de l'OTI pourrait-elle permettre une meilleure appropriation des sujets extra-financiers par les administratrices et administrateurs ?

Ainsi, **un recours plus large aux outils et aux interlocuteurs spécialistes de ces sujets constituerait un atout pour les conseils** qui leur permettrait de se saisir pleinement des enjeux ESG et de les positionner au niveau stratégique.

POUR ALLER PLUS LOIN :



Rapport IFA, 2021.

[Le conseil d'administration et l'information extra-financière](#)

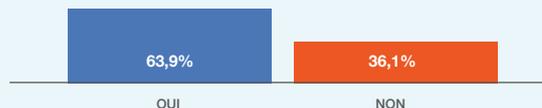
L'information extra-financière s'invite désormais dans tous les aspects de la vie de l'entreprise, et touche à autant d'enjeux qui sont au cœur des missions du conseil. Ce document synthétise les tendances qui vont structurer l'information extra-financière dans les prochaines années, et sur cette base, formule des recommandations sur les diligences clés à effectuer par le conseil.

b. Le numérique

Plus des trois cinquièmes des personnes interrogées ont indiqué considérer l'impact numérique de leur entreprise comme un facteur de prise de décision en conseil.

63,9 % des personnes interrogées déclarent considérer l'impact numérique de leur entreprise comme un facteur de prise de décision en conseil. Un tel intérêt peut s'expliquer par les implications directes du numérique sur le modèle d'affaires de l'entreprise, notamment par des enjeux de digitalisation des activités et de cybersécurité.

L'impact numérique des entreprises comme facteur de prise de décision des conseils

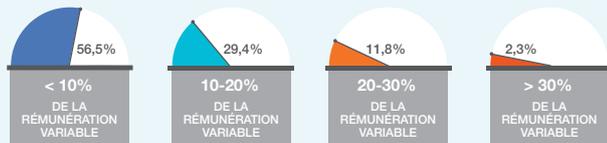


c. La rémunération des dirigeants

Les critères RSE représentent encore une faible part de la rémunération variable des dirigeants.

L'intégration de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants est un levier d'action puissant pour porter les préoccupations ESG au premier plan. **57,8 % des répondants affirment que de tels critères ont été introduits par le conseil dans la rémunération variable des dirigeants. Des écarts importants quant à la part de ces critères peuvent être constatés en fonction des entreprises.**

Part des critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants d'entreprises



« Dans 56,5 % des cas, les critères RSE représentent moins de 10 % de la part variable de la rémunération des dirigeants. »

Bien que cette pratique se répande, elle pourrait encore gagner en ambition. Pour cela, de bonnes pratiques peuvent être énoncées comme privilégier le recours à des objectifs quantitatifs ambitieux et précis pour faciliter leur mesure et accroître la part que représentent les critères extra-financiers dans la rémunération variable des dirigeants.

POUR ALLER PLUS LOIN :



Guide ORSE & PwC, 2017.

Critères RSE et rémunération, 2ème édition

Organisée sous la forme de fiches pratiques, la 2ème édition de ce guide se veut être un outil utile aux entreprises à chacune des étapes clés de leur démarche. Il doit permettre à l'ensemble des acteurs concernés, dont les membres de conseils d'administration, de s'approprier les enjeux liés à la prise en compte de critères RSE dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et managers.

Par ailleurs, **43,2 % des répondants déclarent que le ratio d'équité et son évolution font l'objet de discussions en conseil.**

Cette proportion est à suivre dans les prochaines éditions de ce baromètre, les années d'application facilitant l'étude de l'évolution du ratio d'équité par les entreprises.

Le calcul du ratio d'équité, qui compare la rémunération du dirigeant aux salaires moyen et médian des collaborateurs, est devenu en 2020 une obligation légale pour les entreprises cotées. Ce ratio, issu de la loi Pacte, doit être publié chaque année pour pouvoir en observer l'évolution. Il vise à responsabiliser les entreprises vis-à-vis de leurs pratiques salariales et à favoriser la transparence en matière de rémunération. Celui-ci est intégré dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le conseil.



d. La raison d'être

Un quart des entreprises interrogées n'a jamais évoqué le sujet de la raison d'être en conseil.

La proportion des conseils tenant compte de la raison d'être dans leur prise de décision semble faible.

La loi Pacte offre la possibilité pour les entreprises, à travers l'article 1835 du Code civil, de définir une "raison d'être", représentant alors un cap qu'entendent poursuivre les dirigeants. Ils s'engagent ainsi à ce que leurs décisions soient prises au regard de cette ambition d'intérêt général et à y affecter les moyens nécessaires. La raison d'être peut être statutaire⁵, c'est-à-dire inscrite dans les statuts juridiques de l'entreprise, ce qui vise à ce que l'engagement déclaré se traduise réellement dans les faits. Une raison d'être non-statutaire expose l'entreprise à des critiques de *purpose washing*.

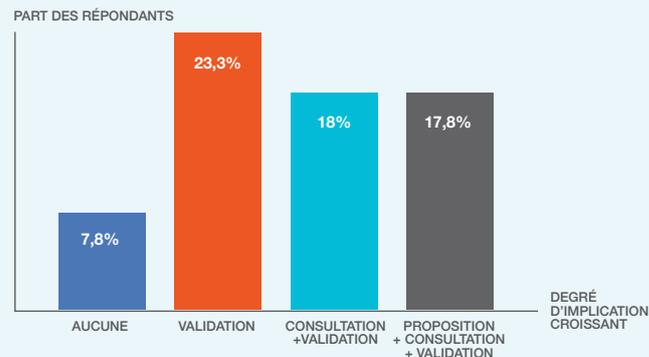
48,7 % des dirigeants ayant répondu à cette enquête déclarent que leur entreprise a défini une raison d'être et 19,5 % travaillent à son élaboration.

Au total, 68,2 % d'entre eux se sont engagés dans la démarche.

Au sein de ces entreprises, **le degré d'implication des conseils dans le processus d'élaboration de la raison d'être est hétérogène.**

D'une part, 17,8 % des administratrices et administrateurs affirment que le conseil est pleinement associé à l'élaboration de la raison d'être, à travers des étapes de formulation, consultation puis validation. D'autre part, 23,3 % déclarent que le conseil n'intervient qu'en phase de validation, tandis que 7,8 % révèlent que le conseil n'est pas associé au processus d'élaboration de la raison d'être. Il est alors pertinent de se demander si le caractère statutaire de la raison d'être pourrait être un déterminant de l'implication du conseil, élément que cette étude ne permet pas d'investiguer.

Modalité de participation des conseils au processus d'élaboration de la raison d'être

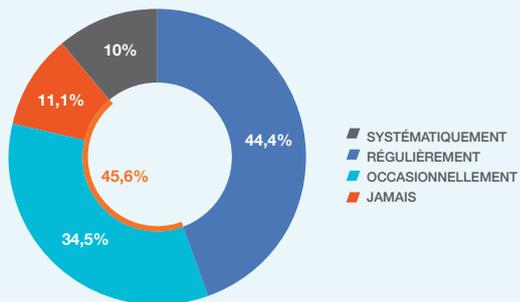


« 17,8 % des administratrices et administrateurs affirment que le conseil est pleinement associé à l'élaboration de la raison d'être, à travers des étapes de formulation, consultation puis validation. »

5. Dans cette enquête, le caractère statutaire ou non de la raison d'être n'est pas traité.

Concernant l'influence de la raison d'être durant le processus de prise de décision du conseil, 54,4 % des administratrices et administrateurs interrogés affirment que celle-ci est systématiquement ou régulièrement prise en compte comme un facteur de prise de décision. **À l'inverse, 45,6 % des enquêtés révèlent que la raison d'être n'est qu'occasionnellement voire jamais considérée comme facteur de prise de décision du conseil.** Étant donné que la raison d'être représente un cap pour l'entreprise et constitue une ligne directrice orientant la prise de décision sous le prisme de sa responsabilité sociétale et de l'intérêt général, la proportion des conseils qui en tiennent compte dans leur prise de décision semble faible.

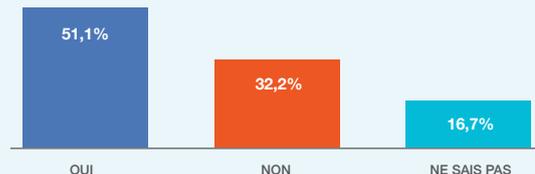
La raison d'être comme facteur de prise de décision des conseils



« 45,6 % des enquêtés révèlent que la raison d'être n'est qu'occasionnellement voire jamais considérée comme facteur de prise de décision du conseil. »

Seulement la moitié des sociétés ayant adopté une raison d'être déclare avoir mis en place des dispositifs et dédié des moyens à son suivi. Il est alors pertinent de se demander si cette faible application de l'article 1835 du Code civil pourrait s'expliquer par le caractère non-statutaire des raisons d'être adoptées. Cette étude ne permet pas de statuer sur ce point.

Mise en place de dispositifs et de moyens dédiés au suivi de la raison d'être en entreprise



« 51,1 % des administratrices et administrateurs dont la société a adopté une raison d'être déclarent que des dispositifs ont été mis en place et des moyens dédiés à son suivi. »

Enfin, 60 % des répondants déclarent que l'adoption d'une raison d'être a eu un effet au sein de leur entreprise. Les ARS/A sont eux moins nombreux à percevoir ces effets puisque seuls 45,8 % d'entre eux affirment que l'adoption d'une raison d'être a eu un effet au sein de leur entreprise.

Parmi les entreprises déclarant ne pas avoir défini de raison d'être, 49,5 % affirment que cette opportunité n'a pas fait l'objet de discussion en conseil. Ainsi, tous cas confondus, un quart des entreprises interrogées n'a jamais évoqué le sujet de la raison d'être en conseil.

e. Le dialogue avec les parties prenantes

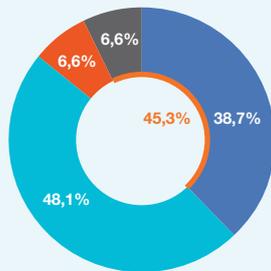
Lors de la définition de la stratégie RSE, 21,1 % des membres de conseils répondent que les parties prenantes ne sont pas consultées. 22,1 % d'entre eux indiquent ne pas savoir si de telles consultations ont lieu.

56,8 % des membres de conseils indiquent que des consultations auprès des parties prenantes sont réalisées dans le cadre de la définition de la stratégie RSE de l'entreprise.

Dans ce cas, 78,3 % d'entre eux affirment qu'une restitution des conclusions et des attentes des parties prenantes est effectuée auprès du conseil. **45,3 % des membres de conseils déclarent prendre en compte systématiquement ou régulièrement les conclusions de ces consultations comme un facteur de prise de décision.** 54,7 % d'entre eux révèlent qu'elles ne sont abordées qu'occasionnellement voire jamais considérées dans la prise de décision.

Les attentes des parties prenantes comme facteur de prise de décision des conseils

- SYSTÉMATIQUEMENT
- RÉGULIÈREMENT
- OCCASIONNELLEMENT
- JAMAIS



Cependant, **21,1 % des membres de conseils répondent que les parties prenantes ne sont pas consultées et 22,1 % indiquent ne pas savoir si de telles consultations ont lieu.**

Il existe un réel enjeu de facilitation des interactions entre les conseils et les parties prenantes et de déconstruction des silos pour que la prise de décision puisse être pleinement nourrie du dialogue ainsi établi.

► POUR ALLER PLUS LOIN :



Guide IFA, 2021.

[Les parties prenantes : leur place au sein de la gouvernance de l'entreprise](#)

Le dispositif législatif et le contexte économique et social ont renforcé la reconnaissance des parties prenantes. Les conseils d'administration doivent s'assurer que leur entreprise s'inscrit dans cette dynamique en s'impliquant dans le dialogue avec les parties prenantes et en veillant à sa qualité, dans un souci de nouveaux modèles de création de valeur partagée. Le groupe de travail constitué au sein de la commission juridique de l'IFA formule dans ce guide 6 recommandations à l'attention des conseils pour faciliter et optimiser la mise en place, la composition, le fonctionnement et le suivi des comités de parties prenantes.

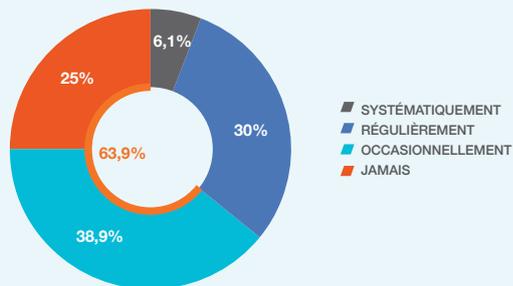
f. Le climat

Dans 63,9 % des cas, les enjeux climatiques ne sont évoqués qu'occasionnellement, voire jamais, par les membres du conseil comme facteur de prise de décision.

42,8 % des répondants affirment que leur conseil supervise la réponse de l'entreprise au changement climatique.

Dans 63,9 % des cas, les enjeux climatiques ne sont évoqués qu'occasionnellement, voire jamais, par les membres du conseil comme facteur de prise de décision. Bien que le changement climatique soit un enjeu majeur, le sujet n'est pas traité par les conseils à la hauteur de l'urgence.

Les enjeux climatiques comme facteur de prise de décision des conseils



Pour autant, 43,7 % de l'ensemble des dirigeants interrogés déclarent assister en conseil à la restitution d'exercices de prospective, visant à anticiper les façons dont le changement climatique pourrait impacter l'activité de l'entreprise. L'enjeu est donc pour les administratrices et administrateurs de **s'approprier l'information ainsi reçue pour intégrer la lutte contre le changement climatique à la prise de décision.**

Il est à noter que 73 % des personnes ayant affirmé assister à la restitution d'exercices de prospective estiment que leur conseil supervise la stratégie climatique de leur entreprise.

POUR ALLER PLUS LOIN :



Guide IFA, 2021.

[Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques](#)

Il appartient à chaque administrateur de se saisir du sujet et de faire en sorte que les enjeux climatiques soient au centre de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation des travaux du conseil, de la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes et qu'ils fassent l'objet d'une communication fidèle. C'est dans cet esprit qu'ont été élaborées les recommandations du groupe de travail. Leur formulation veille à respecter la latitude d'adaptation à la situation propre à chaque entreprise, conformément à la vocation de l'IFA.

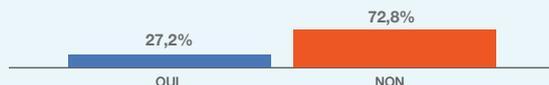


g. La biodiversité

Les impacts de l'activité de l'entreprise et de sa chaîne de valeur sur la biodiversité sont encore peu pris en compte en entreprise.

72,8 % des personnes interrogées déclarent que les enjeux liés à la biodiversité ne sont pas discutés en conseil.

La biodiversité, sujet de discussion en conseil



Cette thématique fait l'objet d'alertes de la part de la communauté scientifique depuis une vingtaine d'années. La création dès 2001 du Millenium ecosystems assessment pose les bases scientifiques de l'évaluation de l'état des écosystèmes. La nécessité d'enrayer leur effondrement justifie l'intégration, en 2015, de cet enjeu aux Objectifs du développement durable (ODD) sous les objectifs 14 et 15 relatifs à la vie aquatique et à la vie terrestre.

Pourtant, **les impacts de l'activité de l'entreprise et de sa chaîne de valeur sur la biodiversité sont encore peu pris en compte en entreprise, tout comme dans la prise de décision en conseil.**

La préservation de la biodiversité semble progressivement être intégrée aux axes de travail prioritaires des entreprises et des gouvernements comme en témoigne la tenue de congrès internationaux. La prochaine édition de ce baromètre pourrait mettre en lumière une attention prononcée des administratrices et administrateurs aux questions de biodiversité.

h. L'égalité professionnelle femmes-hommes

Un cinquième des répondants affirme ne pas aborder les questions d'égalité professionnelle femmes-hommes en conseil et ne pas être associé à l'élaboration des politiques de l'entreprise en la matière.

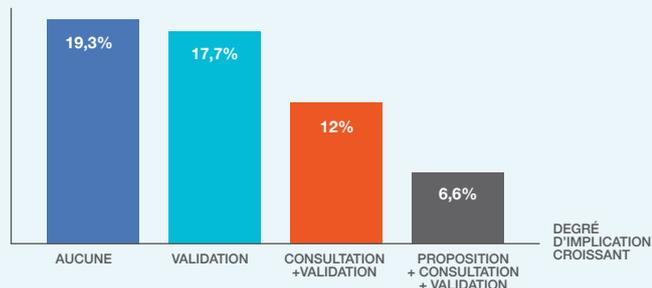
Lorsque l'on demande aux membres de conseils si des éléments concernant l'intégration des femmes dans leur entreprise leur sont restitués, ces derniers répondent à 68,3 % de manière positive. Les professionnels des ressources humaines en entreprise semblent donc faire le lien avec les organes de gouvernance pour les informer des politiques d'égalité professionnelle mises en œuvre et de la situation des femmes dans leur entreprise, depuis leur recrutement et tout au long de leur parcours professionnel.

Toutefois, **19,9 % des personnes interrogées répondent que les enjeux d'égalité professionnelle femmes-hommes ne font pas partie des discussions du conseil.**

L'association des membres de conseils aux travaux visant à réduire les inégalités femmes-hommes au sein de l'entreprise ou à améliorer la représentation des femmes au sein des organes de décision ou d'administration est variable. 19,3 % d'entre eux ne participent pas du tout à l'élaboration de telles politiques, 17,7 % indiquent être associés en fin de processus, lors de l'étape de validation, alors que 6,6 % d'entre eux sont pleinement associés au processus de construction de ces politiques, de la définition à la validation.

Modalité de participation des conseils aux travaux visant à réduire les inégalités femmes-hommes

PART DES RÉPONDANTS



« 19,3 % des répondants indiquent que le conseil ne participe pas à l'élaboration des politiques visant à réduire les inégalités femmes-hommes au sein de leur entreprise. »

Enfin, l'index de l'égalité femmes-hommes, qui est principalement un outil de pilotage opérationnel destiné à la fonction ressources humaines de l'entreprise, est examiné par les conseils dans 68,5 % des cas.

La question de la représentation des femmes en entreprise est considérée depuis de nombreuses années et fait l'objet de réglementations depuis 2011 avec la loi Copé-Zimmermann qui pose l'obligation aux entreprises de plus de 250 salariés de respecter un quota minimum de 40 % de membres du même sexe au sein des conseils d'administration et de surveillance. Depuis 2018, de nouveaux textes de loi (à savoir, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la loi Pacte et la loi Rixain) sont venus et viennent toujours compléter l'arsenal législatif relatif aux questions d'égalité professionnelle.

Pour autant, un cinquième des répondants affirme ne pas aborder ces questions en conseil ou ne pas être associé à l'élaboration des politiques de l'entreprise en la matière.

RÉCENTS TEXTES DE LOI EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

- Sur le modèle de la loi Copé-Zimmermann, la loi Rixain vise à imposer un quota de 30 % de femmes dans les comités de direction et comités exécutifs en 2027, puis 40 % en 2030. Cette loi, qui cherche à promouvoir la proportion de femmes cadres-dirigeantes et membres des instances dirigeantes, a été promulguée en décembre 2021.
- La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019, dite loi Pacte, modifie le Code de commerce pour inciter les sociétés anonymes (SA) à équilibrer leurs instances de gouvernance. L'article L.225-53 relatif à la nomination de directeurs généraux délégués prévoit que le conseil d'administration détermine un processus de sélection garantissant « la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Les propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes ». Les mêmes termes se retrouvent à l'article L. 225-58, visant la composition du directoire. La loi Pacte vient également renforcer dans ses sanctions la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite aussi loi Copé-Zimmermann.
- L'index de l'égalité femmes-hommes, entré en vigueur en mars 2019, permet d'évaluer les différences de rémunération dans chaque entreprise entre les femmes et les hommes et de piloter la réduction de cet écart sur la base de 5 indicateurs avec l'objectif pour les entreprises soumises d'atteindre au minimum le score de 75 sur 100.
- La loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a inscrit dans le Code de commerce (cf. article L.225-37-4) l'obligation pour le conseil d'administration lorsqu'il rend compte en assemblée générale de son rapport sur le gouvernement d'entreprise, de donner des informations sur la mixité au sein du comité exécutif (ou comité de direction) ; ainsi que sur les « résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité ».



Guide ORSE, 2019.

[Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2ème édition](#)



LA PERCEPTION DES MEMBRES DE COMITÉS RSE ET DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Les administrateurs représentant les salariés semblent plus réservés que les autres membres de conseils quant à l'implication des conseils en matière de RSE. Les administrateurs représentant les salariés expriment le besoin d'accorder davantage de temps à la RSE en conseil.

Deux populations de répondants peuvent faire l'objet d'une étude approfondie :

- les administratrices et administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires (ARS/A) qui constituent 48,7 % de l'échantillon global des répondants ;
- les membres de comités RSE qui représentent 18,4 % de l'échantillon global des répondants.

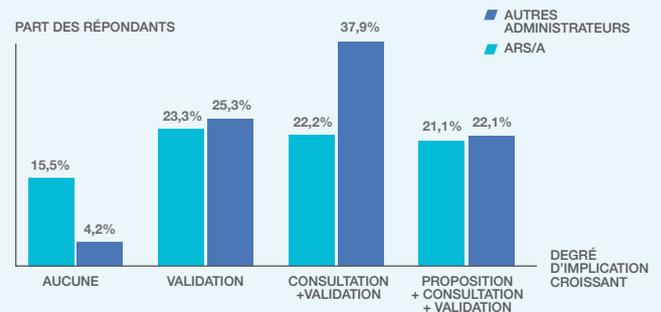
La forte participation des ARS/A à cette étude témoigne de l'intérêt porté par cette population aux enjeux de RSE. Ces derniers constituaient à l'origine 24,2 % des contacts sollicités pour répondre à l'étude et représentent finalement presque la moitié des répondants.

L'implication des conseils dans l'élaboration de la démarche RSE de l'entreprise n'est pas perçue de la même manière par les ARS/A. En effet, 74,4 % des ARS/A indiquent que leur conseil est associé à la définition de la stratégie RSE. Pour les autres répondants, cette proportion est bien supérieure et atteint 91,6 %.

Quant à la manière dont le conseil est impliqué dans l'élaboration de la stratégie RSE, les ARS/A n'en ont pas la même interprétation. 15,5 % des ARS/A estiment que leur conseil n'est pas du tout impliqué dans l'élaboration de la stratégie RSE, qu'il n'intervient à aucune étape du processus. Cette proportion est moins importante pour les autres

répondants puisqu'elle n'est que de 4,2 %. **Les ARS/A semblent donc exprimer un niveau d'attente supérieur en matière d'implication du conseil dans l'élaboration de la stratégie RSE.** En revanche, ils sont la même proportion à considérer que le conseil est pleinement impliqué dans l'élaboration de la stratégie RSE, à travers la formulation d'axes, la consultation puis la validation.

Perception des modalités de participation des conseils dans l'élaboration de la stratégie RSE



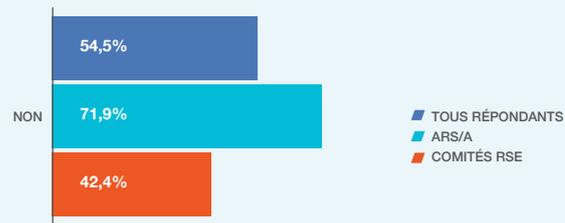
« 15,5 % des ARS/A estiment que leur conseil n'intervient à aucune étape du processus d'élaboration de la stratégie RSE de leur entreprise. Cette proportion n'est que de 4,2 % pour les autres répondants. »

Au global, 54,5 % des membres de conseil déclarent que le temps accordé en conseil aux sujets de RSE est insuffisant. Cette perception diverge pour les différentes populations et peut être mise en lumière. Les ARS/A estiment dans une proportion bien plus importante, à hauteur de 71,9 %, que le temps accordé en conseil aux sujets de RSE est insuffisant. Cette proportion n'est que de 42,4 % pour les membres de comités RSE.

De même, **48,3 % de l'ensemble des répondants déclarent que le temps accordé à la RSE en conseil ne leur permet pas d'être suffisamment informés pour pouvoir prendre position sur ces sujets.** La perception des deux populations diverge ici également. 61,8 % des ARS/A considèrent que ce temps ne leur permet pas d'être suffisamment informés pour pouvoir prendre position sur ces sujets alors que cette proportion n'est que de 24,2 % pour les membres de comités RSE.

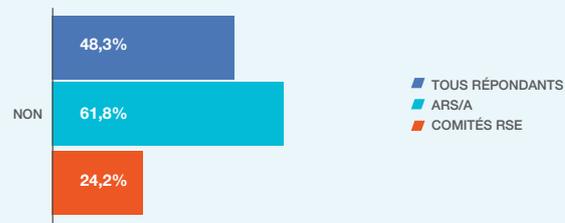
Les ARS/A expriment le besoin d'accorder davantage de temps à la RSE en conseil tandis que les membres de comités RSE semblent plus satisfaits que les autres dirigeants du traitement de ces sujets au sein du conseil.

Selon vous, le temps consacré en conseil d'administration aux thématiques RSE est-il suffisant ?



« 54,5 % des membres de conseil déclarent que le temps accordé en conseil aux sujets de RSE est insuffisant. Cette perception atteint 71,9 % pour les ARS/A, tandis qu'elle n'est que de 42,4 % pour les membres de comités RSE. »

Selon vous, le temps consacré en conseil d'administration aux thématiques RSE vous permet-il d'être suffisamment informé pour pouvoir vous positionner sur ces sujets ?



PRÉCONISATIONS

La RSE est bien intégrée à l'ordre du jour des conseils. Si des discussions autour de ces sujets ont lieu en séance, elles ne suffisent cependant pas à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de l'activité.

Sur la base de la première édition de ce baromètre, l'IFA, l'ORSE et PwC France et Maghreb souhaitent formuler des préconisations pour servir le positionnement stratégique de la RSE au sein des conseils.

1. APPRÉHENDER LA RSE COMME UN SUJET STRATÉGIQUE ET CENTRAL EN CONSEIL

La RSE apporte une vision globale de la performance de l'entreprise et permet d'appréhender les risques encourus et opportunités qui s'offrent à elle. La RSE doit être considérée comme un sujet stratégique et central en conseil. Il s'agit **d'encourager les administratrices et administrateurs à prendre la mesure des enjeux pour la pérennité de l'activité de l'entreprise et à percevoir la transversalité de ces questions, allant bien au-delà de la simple question de conformité.** Tout sujet stratégique pour l'entreprise doit être abordé sous le prisme de la RSE. Il est alors nécessaire de **consacrer davantage de temps à la RSE en conseil.** Les répondants à cette étude expriment d'ailleurs clairement ce besoin.

Par ailleurs, la raison d'être représente un cap pour l'entreprise et constitue une ligne directrice orientant la prise de décision sous le prisme de sa responsabilité sociétale et de l'intérêt général. Il s'agit donc de veiller, pour toute entreprise ayant défini la sienne, à ce que cette raison d'être soit systématiquement abordée en conseil et nourrisse le processus de décision.



2. RENFORCER LES COMPÉTENCES RSE DES MEMBRES DES CONSEILS PAR LA FORMATION ET LA MAÎTRISE DES OUTILS

Assurer l'**accès à des formations spécifiques sur la RSE pour l'ensemble des membres de conseils est la clé pour renforcer leurs connaissances et compétences** en la matière et guider ainsi la prise de décision.

Il revient aux membres de conseils de fixer la trajectoire ESG que l'entreprise doit suivre, les hypothèses qui en constituent les fondements et d'être en capacité de mesurer la poursuite de cette trajectoire année après année. **Cette montée en compétences passe donc par la maîtrise et l'appropriation des outils** de pilotage des actions de l'entreprise, contribuant ainsi à l'information des administratrices et administrateurs et leur permettant de tenir ce rôle.

Par ailleurs, il convient d'informer et de décrypter l'évolution constante de la réglementation française et européenne aux administratrices et administrateurs dans une optique de sensibilisation quant à la place montante accordée aux sujets ESG.

3. NOURRIR LES CONSEILS D'UN DIALOGUE PLURIEL

Le dialogue que l'entreprise noue avec ses parties prenantes est riche d'enseignements. Il s'agit de veiller à ce que **les membres de conseils soient informés des interactions avec les parties prenantes et de leurs attentes qui viendront alors nourrir les discussions et la prise de décision**. Des échanges peuvent aussi être encouragés pour favoriser une meilleure compréhension des attentes.

Un dialogue étroit entre directions générales et conseils sur la RSE est également un facteur clé. La direction générale doit avoir une vision claire et précise du cap à tenir en matière de RSE. Le conseil doit, quant à lui, s'assurer de la manière dont la direction générale et le management adressent les sujets de responsabilité sociétale et doit pouvoir challenger leurs pratiques. Il est ainsi primordial d'assurer un dialogue de qualité et continu entre ces différents organes.

Maintenir un bon niveau d'interaction du conseil avec les autres instances et les parties prenantes permettra de nourrir d'autant plus les membres de conseils d'un dialogue existant à différents niveaux, que ce soit avec les parties prenantes, la direction générale ou les comités spécialisés.

PRÉSENTATION DES AUTEURS



Créé en 2003, l'IFA - Institut Français des Administrateurs - est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA veille à promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

www.ifa-asso.com

@IFA_Asso



L'ORSE - Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises - est une association multi parties-prenantes qui accompagne depuis 21 ans les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de trois missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ;
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur ses expertises ;
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

www.orse.org

@ObsRSE





Le département développement durable de PwC France et Maghreb, fondé en 1994, accompagne les investisseurs et les entreprises de toutes tailles (de la start-up à la multinationale en passant par les PME et ETI) pour anticiper, intégrer dans leurs stratégies et mettre en œuvre de façon pragmatique et efficace les approches les plus innovantes dans ce domaine. Ses 70 consultants dédiés, aux profils scientifiques, économiques et juridiques, travaillent au sein d'un réseau mondial de 800 experts dans 65 pays. Ils sont également membres de nombreux think tanks ou organisations en pointe sur la RSE et participent aux débats nationaux et internationaux sur des sujets spécifiques comme les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, les droits humains, la finance et l'investissement responsable, l'économie circulaire, les changements de modèles économiques, les mécanismes économiques liés aux enjeux climatiques, etc. L'offre du département développement durable de PwC France s'articule autour de quatre piliers : le conseil en stratégie, la gestion des opérations de nos clients, les transactions, la vérification externe.

www.pwc.fr

@PwC_France



LISTE DES ACRONYMES

ARS : Administrateur représentant les salariés

ARSA : Administrateur représentant les salariés actionnaires

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement -
confédération générale des cadres

CGT : Confédération générale du travail

CSRD : Corporate sustainability reporting directive

DPEF : Déclaration de performance extra-financière

ESG : Environnement, social et gouvernance

IFA : Institut français des administrateurs

ODD : Objectifs du développement durable

ORSE : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

OTI : Organisme tiers indépendant

PME : Petite et moyenne entreprise

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

TPE : Très petite entreprise



VOS CONTACTS

IFA

Karine DOGNIN-SAUZE,

Directrice Générale,
karine.dognin-sauze@ifa-asso.com

Caroline MICHAUD,

Responsable Contenus Gouvernance,
caroline.michaud@ifa-asso.com

ORSE

Neela COUTURE,

Chargée de mission
Gouvernance et Reporting,
neela.couture@orse.org

PwC France et Maghreb

Sylvain LAMBERT,

Associé co-responsable du département
Développement durable,
sylvain.lambert@pwc.com

Chloé SZPIRGLAS,

Manager Développement durable,
chloe.szpirglas@pwc.com

Jean-Paul BOUTELOUP,

Directeur Marketing,
jean-paul.bouteloup@pwc.com

