



RÉSUMÉ DU BAROMÈTRE DES ENTREPRISES EN PROGRÈS 2021

10 indices pour une raison d'être transformative

10 INDICES POUR UNE RAISON D'ÊTRE TRANSFORMATIVE

PAR  *Entreprise
et Progrès*

LE DIRIGEANT S'ASSURE...

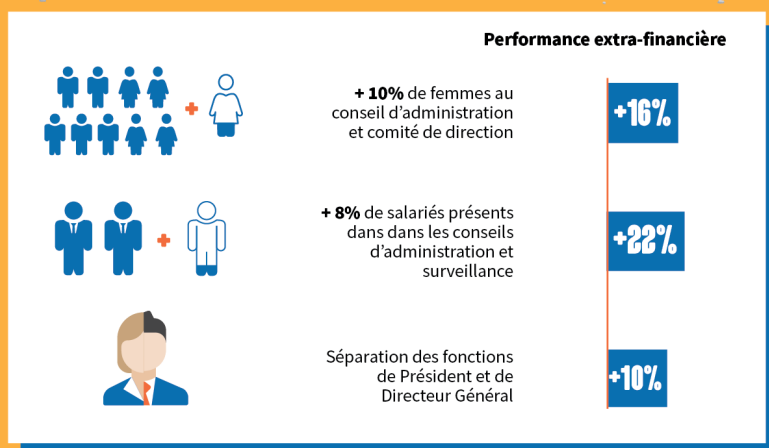
CHEMIN STRUCTUREL

1 D'une représentation effective des femmes au sein de son conseil d'administration et de son comité de direction

2 D'une bonne représentation des collaborateurs au sein des conseils d'administration et de surveillance

3 D'une rémunération variable des dirigeants indexée significativement sur des critères sociaux et environnementaux

4 D'une séparation entre les fonctions de Président et de Directeur Général (ou assimilé)



CHEMIN MANAGÉRIAL

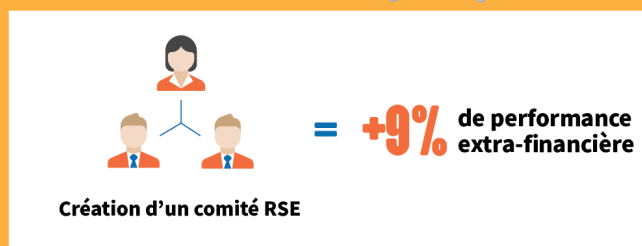
5 Que la raison d'être soit définie et suivie en co-construction avec les parties prenantes

7 D'un chiffre d'affaires aligné avec la raison d'être de l'entreprise

6 D'une intégration de la raison d'être dans le plan stratégique de l'entreprise

8 Que le Conseil d'Administration prenne en compte le suivi de la performance financière et extra-financière de l'entreprise d'une manière intégrée

9 De la pleine adhésion et du plein engagement de ses collaborateurs aux valeurs de l'entreprise et à sa raison d'être



10 De faire de la raison d'être de l'entreprise un outil de décision pour tous les collaborateurs

RÉSUMÉ

La question du rôle de l'entreprise dans la société et de sa contribution à l'intérêt collectif a toujours fait l'objet de nombreux débats. Ces derniers prennent une dimension nouvelle face aux défis sociaux, écologiques et économiques auxquels le monde contemporain est de plus en plus confronté : accroissement des inégalités, crises sanitaires et écologiques, la crise Covid-19 est révélatrice de l'émergence d'incertitudes, de risques mais aussi d'opportunités nouvelles que l'entreprise découvre, qu'elle doit apprendre à gérer avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Confrontées à ces nouvelles interrogations, les entreprises doivent réinterroger leur "raison d'être", c'est-à-dire le sens qu'elles entendent donner, avec leurs parties prenantes, à leurs activités, dans le but d'avoir un impact positif sur le monde. C'est le sens des réformes sur la raison d'être des entreprises, portées dans le cadre de la Loi PACTE, votée en 2019.

Pour cela, les entreprises doivent se réinventer, évoluer et s'adapter. Mais trouver le chemin d'une raison d'être transformative, permettant de produire un impact social, environnemental et économique positif n'est pas simple.

C'est pour tenter de comprendre comment prendre ce chemin, qu'Entreprise et Progrès, convaincue depuis 50 ans que l'entreprise peut jouer un rôle majeur de moteur et catalyseur du progrès au sein de la société par son pouvoir de transformation, a lancé fin 2019 un vaste chantier de réflexion sur la raison d'être. Objectif : identifier les éléments de gouvernance permettant à l'entreprise de créer les conditions favorables d'une transition vers l'impact positif, vers la raison d'être transformative.

Grâce à une étude économétrique et une série d'entretiens auprès des entreprises du SBF 120, nous avons identifié 10 indices pour une raison d'être transformative ; 10 critères caractéristiques pour mettre les entreprises sur le chemin de la raison d'être. Ces indices sont séparés en deux catégories : des indices structurels, et des indices managériaux.

10 INDICES DE LA RAISON D'ÊTRE TRANSFORMATIVE

INDICES STRUCTURELS

1) Le dirigeant s'assure d'une représentation effective des femmes au sein de son conseil d'administration et de son comité de direction

Pour un accroissement d'un écart-type de la présence de femmes au conseil d'administration (donc de +10% environ), l'accroissement moyen de la performance de l'indice de performance environnementale et sociale est de 16% environ.

L'étude montre qu'une représentation équitable des hommes et des femmes dans les comités de direction garantit une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises.

Plus l'on se rapproche de la parité (entre 45% et 55% de femmes) dans les comités de direction, plus les résultats sont positifs en matière d'intégration des enjeux d'impact positif dans l'entreprise.

2) Le dirigeant s'assure d'une bonne représentation des collaborateurs au sein des conseils d'administration et de surveillance

Une augmentation de 8% du pourcentage de salariés présents dans des comités stratégiques comme le conseil d'administration, augmente la performance extra-financière de 22%.

Grâce à leur connaissance des métiers, des clients, de l'histoire de l'entreprise, les collaborateurs, en tant que partie constituante de l'organisation, investissent dans l'entreprise. Ils sont une aide précieuse pour permettre aux décideurs de mieux identifier et mieux répondre aux enjeux extra-financiers sur lesquels il est nécessaire d'agir. Leur présence au sein des comités chargés du déploiement de la raison d'être est un réel atout.

3) Le dirigeant s'assure d'une rémunération variable des dirigeants indexée significativement sur des critères sociaux et environnementaux

La performance extra-financière s'accroît très significativement lorsqu'une part de la rémunération variable des dirigeants est indexée sur des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Le niveau de reconnaissance du marché de la performance extra-financière passe du simple à plus du double lorsque cette mesure est mise en place.

L'alignement des rémunérations variables des dirigeants sur la performance extra-financière est donc un levier très efficace pour mettre les entreprises sur le chemin d'une raison d'être transformative.

4) Le dirigeant s'assure d'une séparation entre les fonctions de Président et de Directeur Général (ou assimilé)

La performance extra-financière est de 10% supérieure dans les entreprises pratiquant la séparation des pouvoirs. Cette dernière a pour vertu d'offrir aux dirigeants le bénéfice de la prise de recul et de la hauteur de vue nécessaires à l'orientation stratégique de l'entreprise.

En pratique, le Président garantit la prise de décisions de long terme tandis que le Directeur Général s'assure de la conduite des affaires à plus courte échéance, tout en œuvrant à conserver le cap.

INDICES MANAGÉRIAUX

5) Le dirigeant s'assure que la raison d'être soit définie et suivie en co-construction avec les parties prenantes

L'entreprise évolue en société et pas seulement en marché. La pérennité de ses activités ne peut se concevoir que si elles sont en co-construction permanente avec ses parties prenantes et plus largement la société.

6) Le dirigeant s'assure d'une intégration de la raison d'être dans le plan stratégique de l'entreprise

Tous les dirigeants engagés dans une démarche transformative le témoignent : pour que le changement soit opérant, la raison d'être doit être intégrée pleinement aux objectifs stratégiques de l'entreprise, à court, moyen et long terme.

La raison d'être est le fondement du projet de l'entreprise. Qu'elle soit ou non inscrite dans les statuts de l'entreprise, elle est la pierre angulaire de toute décision stratégique.

7) Le dirigeant s'assure d'un chiffre d'affaires aligné avec la raison d'être de l'entreprise

Quelle part de la valeur créée par l'entreprise est-elle au service des valeurs incarnées par sa raison d'être ? Si la raison d'être est transformative alors elle se

traduit concrètement et durablement dans les offres et les services et dans les chiffres de performance.

8) Le dirigeant s'assure que le Conseil d'Administration prenne en compte le suivi de la performance financière et extra-financière de l'entreprise d'une manière intégrée

Un comité dédié à la mise en œuvre et au pilotage de la performance extra-financière l'augmente de +8%. L'existence d'un tel comité en lien direct avec le Conseil d'Administration ou en son sein fait ainsi partie des indicateurs qui se traduisent de façon significative sur la performance ESG.

9) Le dirigeant s'assure de la pleine adhésion et du plein engagement de ses collaborateurs aux valeurs de l'entreprise et à sa raison d'être

Tous les dirigeants interviewés le témoignent : ce n'est qu'au travers de l'engagement de toutes les équipes que la raison d'être pourra se déployer partout dans l'entreprise.

10) Le dirigeant s'assure de faire de la raison d'être de l'entreprise un outil de décision pour tous les collaborateurs

Chaque collaborateur doit pouvoir traduire la raison d'être dans le cadre de ses activités et arbitrer ses choix en conséquence.