

INSPIREZ-VOUS DE SCHNEIDER ELECTRIC POUR METTRE LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE VOTRE GOUVERNANCE

Introduction

Dans le premier épisode de notre STORY 9, nous avons abordé le sujet du capital humain, de la RSE et de la création de valeur en faisant vivre un nouveau modèle relationnel.

En nous inspirant des bonnes pratiques de Schneider Electric, nous allons maintenant aborder les thématiques de la gouvernance et du capital humain, avec les deux parties ci-dessous :

- Les bonnes pratiques de Schneider Electric en matière de gouvernance, RSE et capital humain
- L'impact des nouvelles attentes des parties prenantes sur l'évaluation des conseils et les pratiques des administrateurs et des dirigeants

1. Rappel : Créez de la valeur en faisant vivre un nouveau modèle relationnel

1.1. Création de valeur et culture d'entreprise

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Définissez votre raison d'être puis alignez progressivement votre culture d'entreprise sur votre raison d'être

1.2. La contribution de l'humain à la stratégie de l'entreprise

- A. La nouvelle place du facteur humain
- B. Les bonnes pratiques pour maximiser l'impact du facteur humain

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Renforcez le poids des objectifs RH dans vos objectifs stratégiques, intégrez également des indicateurs RH et structurez votre business plan RH en alignement avec votre business plan métier

1.3. La « Proposition de Valeur Employé » (PVE)

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Redéfinissez la proposition de valeur employé en adoptant la démarche ci-dessous, structurée d'abord autour de 3 déterminants stratégiques puis autour des contributions de chaque axe RH à ces déterminants, en les priorisant. Vous pourrez ensuite poursuivre avec les sources d'engagement qui apportent du sens à chaque collaborateur dans vos différents métiers :

- A. Explicitez vos déterminants stratégiques :
- B. Les axes RH et leur contribution à la stratégie
- C. Les sources d'engagement liées au sens :

1.4. Renforcez le bien-être au travail et améliorez la performance économique de vos activités

- A. Les enjeux du Bien-être au travail :
- B. Méthodologie pour mesurer et améliorer le Bien-Être au travail :

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Calculez votre IBET afin de valoriser puis d'améliorer à la fois la qualité du climat social de votre entreprise et également son niveau de performance économique, en suivant les étapes suivantes :

- A. Procédez à la formulation générale de vos IBET :
- B. Situez-vous en fonction de votre « IBETSCORE »
- C. Comparez votre « IBETSCORE » à « l'IBETSCORE MOYEN » de votre secteur d'activité

1.5. Les parties prenantes et la RSE

- A. Le passage de la « Valeur Actionnariale » à la « valeur des parties prenantes »

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Adaptez les missions de votre conseil d'administration, en suivant la trame des 5 points ci-dessous, afin d'intégrer les recommandations RSE issues de la norme ISO 26 000 :

1.6. La performance des conseils d'administration

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Suivez les recommandations de l'OCDE pour déterminer les taches principales de votre conseil d'administration

1.7. L'évaluation des conseils d'administration

2. Les bonnes pratiques de Schneider Electric en matière de gouvernance, RSE et capital humain

2.1. Structure de gouvernance

Schneider Electric est une société européenne à Conseil d'administration. Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par M. Jean-Pascal Tricoire qui a été nommé Président-Directeur général le 25 avril 2013 et renouvelé dans ces fonctions le 25 avril 2017 puis le 28 avril 2021.

Le Conseil d'administration délibère chaque année sur le mode d'exercice de la direction générale conformément à l'article 1 de son règlement intérieur qui prévoit que lorsqu'il a décidé d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général, le Conseil doit délibérer chaque année de ce choix.

La société applique le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF

2.2. Le conseil d'administration et ses comités

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. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
- Les comités spécialisés sont complémentaires au Conseil d'Administration
Et soutiennent la Gouvernance de l'organisation, sans se substituer au conseil
- Le nombre et la structure des comités
Sont variables d'une société à une autre

BONNE PRATIQUE N° 7 :

Suivez les recommandations du code AFEP-MEDEF et inspirez vous des bonnes pratiques de Schneider Electric pour définir les missions de vos comités spécialisés

Outre le comité d'audit prévu par la loi, le code AFEP-MEDEF recommande que les rémunérations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux soient traités par un comité spécialisé du conseil.

Le conseil de Schneider Electric a défini dans son règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses cinq comités spécialisés, qui sont appelés « comités d'étude » en interne :

- Le comité d'audit & des risques,
 - Le comité de gouvernance et des rémunérations, comme le prévoit le code AFEP-MEDEF
 - Le comité ressources humaines & RSE,
 - Le comité investissement
 - Et le comité digital.
- Les membres des comités sont désignés par le conseil d'administration sur proposition du comité de gouvernance.

2.3. La direction du Groupe

Le Président Directeur général

Le Conseil d'administration a décidé de poursuivre l'unification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et de renommer M. Jean-Pascal Tricoire Président-Directeur général à la suite du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale réunie le 28 avril 2021. M. Jean-Pascal Tricoire est Président-Directeur général depuis le 25 avril 2013.

BONNE PRATIQUE N° 8 :

Définissez précisément l'étendue des pouvoirs du Directeur Général dans ses rapports avec les tiers et également pour engager la société sur des projets d'acquisition, de cession ou de partenariat stratégique.

Dans le cas de Schneider Electric, le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées des actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit également que le Président-Directeur général doit soumettre au Conseil d'administration pour autorisation préalable tout projet d'acquisition ou de cession d'actif d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout accord de partenariat stratégique.

2.4. La RSE et le développement durable chez Schneider Electric

A. Les Objectifs de développement durable

Schneider Electric est le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes.

160 000 collaborateurs répondent aux besoins de clients dans plus de 100 pays en les aidant à gérer leur énergie et leurs processus de manière sûre, fiable, efficace et durable.

Des interrupteurs les plus simples aux systèmes d'exploitation les plus complexes, nos technologies, logiciels et services permettent à nos clients d'optimiser la gestion et l'automatisation de leurs activités.

Les technologies connectées de Schneider contribuent à repenser les industries, à transformer les villes et à enrichir les vies de leurs habitants.

BONNE PRATIQUE N° 9 :

Définissez vos objectifs de développement durable en vous alignant au moins partiellement sur ceux définis par les Nations Unies à horizon 2030

Le Groupe Schneider Electric propose une offre intégrée de technologies et de solutions favorisant la transition vers une énergie plus électrique, digitalisée, décarbonée et décentralisée.

Il s'engage expressément à contribuer aux Objectifs du Développement Durable (ODD), l'appel mondial lancé par les Nations Unies à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici 2030.

Le Groupe participe à l'atteinte des 17 ODD à travers ses activités et ses cinq enjeux clés pour le développement durable : Climat, Économie circulaire, Éthique, Santé et équité, et Développement.

Nous allons présenter le « comment » du Groupe sur les 3 premiers enjeux :

– Climat

Schneider Electric s'engage à présenter un bilan carbone neutre pour ses sites et son écosystème d'ici 2030. Sur ses périmètres 1 et 2, le Groupe vise à réduire de 53 % ses émissions de CO2 en valeur absolue d'ici à 2050 par rapport à 2015, et s'engage à développer des science-based targets d'ici fin 2018. Les technologies de Schneider Electric favorisent la transition vers le nouveau monde de l'énergie, plus électrique, digital, décarboné, et décentralisé.

– Économie circulaire

Depuis 2015, Schneider Electric déploie le Schneider ecoDesign Way™. Cette méthode d'éco-conception permet de mettre sur le marché des produits offrant plus de maintenabilité, de réparabilité, de capacité à être remis à neuf, et retraités en fin de vie. Au niveau des sites, le Groupe s'engage vers le zéro déchet mis en décharge.

– Éthique

Schneider Electric met en place les meilleures pratiques d'éthique des affaires. Le Groupe s'engage à déployer une politique et un vaste programme relatif aux droits de l'homme conformément aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, incluant sa chaîne de valeur.

B. Mettez en lumière vos bonnes pratiques RSE avec le baromètre 360impact

Publié le 17 janvier 2022, le baromètre 360Impact mesure la cohérence de la politique RSE de 50 grandes entreprises mondiales, classant les groupes autour des trois fondamentaux de la Responsabilité Sociale des Entreprises :

- La contribution à la société,
- Les conditions de travail,
- Et l'impact environnemental

Le baromètre 360Impact distingue cette année Schneider Electric, classé numéro 1, avec un score de 86,5 sur 100.

Cette bonne performance s'appuie en particulier sur une politique RSE alignée sur celle des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, et une volonté de promouvoir bien-être, prévention et inclusion.

Le baromètre 360Impact analyse la politique RSE de 50 entreprises mondiales (20 françaises, 30 étrangères), représentatives de leurs secteurs d'activités, cotées en bourse (accessibilité des informations) et exerçant une activité en France.

BONNE PRATIQUE N° 10 :

Mesurez la pertinence et la qualité de vos initiatives et pratiques RSE, sur chacun de ses 3 aspects centraux, en vous appuyant sur les critères du baromètre 360impact

L'étude du baromètre 360impact s'appuie sur les trois aspects centraux de la RSE, comptant chacun pour un tiers d'un score final sur 100 :

- Contribution à la société :
Création d'emplois, financement caritatifs...
- Conditions de travail :
Taux de parité, accessibilité des employés en situation de handicap, investissement en formation - - -
- Impact environnemental :
Emissions de CO², consommation d'énergie et d'eau...

Publiée en janvier de l'année dernière, l'édition 2022 ne place que six entreprises au-delà de 80 points (dont Philips, Roche et Generali), et seulement le trio de tête au-dessus de 85 : LVMH (85), Hewlett-Packard (85,5), et le numéro 1 de cette année, avec 86,5 points, Schneider Electric.

Le groupe français, leader mondial des solutions numériques d'énergie et d'automatisations, se classe notamment numéro 1 sur 50 pour la contribution à la société, numéro 3 sur l'impact environnemental et numéro 5 sur les conditions de travail.

Ce classement récompense ainsi une politique RSE ambitieuse, alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, via le programme Schneider Sustainability Impact 2021-2025.

En matière de bonnes pratiques, nous pouvons mentionner que le chiffre d'affaire de Schneider est considéré comme vert à 70%

Par ailleurs, pour citer les propos de Gilles Vermot-Desroches, vice-Président développement durable et président de la fondation d'entreprise :

*« 90 % de notre Recherche et développement est dédiée à la transformation
bas carbone et numérique »*

Le groupe s'applique aussi à favoriser des projets permettant d'apporter de l'énergie et de l'électricité à des territoires et populations qui en sont dépourvus, tout en réduisant drastiquement sa consommation de plastique, afin de réduire notamment son impact sur la pollution des océans.

Disposant d'un triple A du MSCI Socially responsible investing, Schneider Electric avait d'ailleurs été désignée, à l'automne 2021, durant le Forum de Davos, comme l'entreprise la plus durable du monde sur les 8 000 analysées (comme tous les ans depuis 15 ans) par Corporate Knights.

L'agence de notation Impak Finance l'a également sacrée entreprise du CAC40 avec le meilleur impact positif.

2.5. Les ressources humaines, la diversité et l'inclusion chez Schneider

Schneider s'appuie notamment sur un chiffre d'affaires à 70 % verts selon les critères de la taxonomie de la Commission Européenne.

Pour tenir ses objectifs RSE, le groupe mise sur la prévention (les accidents du travail ont ainsi fondu de 95 % depuis 2005), notamment grâce à une analyse en temps réel de sa chaîne de production, qui permet de cartographier et de prévenir les risques de droits humains, d'environnement, de cybersécurité ou d'éthique des affaires.

En septembre 2021, Schneider Electric a reçu une récompense du magazine Fortune, pour le prix de l'entreprise où il fait bon vivre.

BONNE PRATIQUE N° 11 :

Favorisez la diversité et l'inclusion avec la mise en place d'actions concrètes et mesurables, sur l'ensemble de vos périmètres d'activité, en vous inspirant des bonnes pratiques mentionnées ci-dessous :

- « Chez Schneider, ce sont essentiellement des nationaux qui pilotent les 200 entités dans les différents pays du monde, pas des expatriés ».
- L'égalité homme-femme est également une boussole pour Schneider Electric, un choix loin d'être naturel pour une entreprise industrielle, mais qui garantit des recrutements féminins à au moins 50 %.
- Le groupe impose aussi que les femmes représentent « 40 % des 1000 premiers postes de managers et 30 % des 100 premiers »,
- Une montée en puissance est déjà programmée vers un 50 % à moyen terme, explique Gilles Vermot-Desroches vice-Président développement durable et président de la fondation d'entreprise

2.6. Mesurer la performance économique, sociale et environnementale

Au-delà de la performance économique, comment mesurer la performance sociale et environnementale ?

Comment se situe Schneider Electric dans les classements qui mesurent cet impact ?

Une nouvelle agence de notation franco-québécoise, Impak Finance a décidé de revoir les performances du CAC40 à l'aune d'une grille permettant de mesurer l'impact réel de ces grandes entreprises sur l'environnement et la société

Elle a dévoilé en février 2023 les scores des grandes entreprises françaises.

Le résultat montre une grosse marge d'amélioration pour les 40 plus grosses capitalisations boursières françaises : le score moyen est de 222/1000.

C'est Schneider Electric, spécialiste de la gestion de l'énergie, qui est en tête de ce classement (indice Impak French 40) avec un score de 437 / 1000.

En effet, le cœur de métier de Schneider, l'accès à l'énergie et l'efficacité énergétique, permet de répondre aux plus grands défis mondiaux.

Quelle est la décomposition de ce score ?

- 132 points sur 500 pour sa contribution positive,
- 155 sur 300 pour la réduction de ses impacts négatifs
- Et 148 sur 200 pour sa gouvernance.

Ce qui représente un très bon score pour une grande entreprise, Impak Finance (à titre de comparaison, si elle était incluse, la Croix Rouge cumulerait 650 points sur 1000).

Elle devance des sociétés comme Legrand, Danone, Essilor, Renault ou Michelin du fait que ce groupe a su, il y a 20 ans, réorienter son modèle d'affaires vers la résolution des grands problèmes énergétiques mondiaux.

Ces sociétés ont toutes des scores supérieurs à 250 / 1000 mais les équipes de développement durable de Schneider, sous la direction de Gilles Vermot-Desroches, ont travaillé depuis 2003 sur l'ensemble des 17 ODD pour avoir une démarche de développement vraiment durable.

BONNE PRATIQUE N° 11 :

Mesurez votre score d'impact à l'aide de la grille de l'agence de notation franco-québécoise, Impak Finance, qui établit le score moyen des entreprises du CAC 40 à 222/1000, en ayant conscience des avantages de ce nouvel indice ESG. Vous pouvez également utiliser ce classement pour vos choix d'investissement.

Ce nouvel indice utilise une approche plus "globale" que les classements ESG traditionnels

Nous retrouvons les critères traditionnels « environnement, social et gouvernance », comme le Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Mais la logique diffère. Ici, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les process et les progrès de l'entreprise en matière de réduction de ses impacts négatifs.

Le classement regarde aussi si l'entreprise génère également, via son modèle d'affaires, une contribution positive pour la planète et la société.

Alors qu'une entreprise pétrolière ou parapétrolière peut avoir une note correcte selon une analyse ESG, cela lui sera extrêmement difficile via la notation Impak.

L'analyse est basée sur les données publiques de l'entreprise puis passées au crible d'une méthode de référence de la mesure d'impact.

Les analystes spécialisés d'Impak intègrent également 45 bases de données de référence sur les grandes thématiques.

Il en ressort un bilan d'impact net permettant aux investisseurs de prendre un choix éclairé pour constituer un portefeuille d'entreprises à fort impact positif ou à fort potentiel de transformation

Sur un domaine différent, cette innovation est comparable à celle apportée par Victor Waknine avec son indice IBET que nous avons mentionné précédemment.

Comme le rappelle son CEO Marc Riez, L'analyse d'impact permet de détecter avec plus d'efficacité qu'une analyse ESG traditionnelle les sources cachées de valorisation boursière sur le long terme. (A comparer avec les sources cachées de valorisation du Goodwill Social avec l'IBET)

Enfin, les données sociales et environnementales proposées par Impak sont transparentes, comparables et mesurables et c'est un fait avéré que les sociétés qui ont le meilleur score d'impact sont celles qui sauront s'adapter sur les années à venir et auront ainsi une croissance rentable et pérenne.

3. Mettez en œuvre l'évaluation de la performance de votre conseil d'administration

3.1. La RSE et les nouvelles obligations des conseils

Depuis 2010 et avec une accélération depuis 2015, les textes internationaux et français se succèdent pour accroître les obligations des entreprises de tenir compte de l'impact de leurs activités sur la société, les parties prenantes et l'environnement.

En France, la loi Pacte du 22 mai 2019 reconnaît le rôle clé des entreprises en matière de développement durable et le code civil, dans ses articles 1833 et 1835 stipule désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Toujours en France, et dès 2017, l'IFA (Institut Français des Administrateurs), sous la Présidence d'Anne-Marie Idrac, publiait des recommandations concernant la RSE et positionnait ce sujet comme un domaine stratégique entrant de manière prioritaire dans les attributions du conseil d'administration.

L'IFA nous recommande de mettre en œuvre 7 axes de bonne gouvernance et 5 méthodes de travail, soit 12 recommandations.

BONNE PRATIQUE N° 12 :

Intégrez les bonnes pratiques conseillées par l'IFA dans le recrutement et le management des administrateurs de votre conseil. Parmi les 12 recommandations de l'IFA, je mentionnerais six d'entre elles, 3 axes de bonne gouvernance et 3 méthodes de travail.

A. Les axes de bonne gouvernance

- Axe 1 : Le Conseil prend la mesure exacte des enjeux de responsabilité et de durabilité qui ont un impact matériel sur le projet d'entreprise, il s'appuie pour cela sur la cartographie des risques élargie aux enjeux de durabilité pertinents
- Axe 2 : Le Conseil exprime sa vision stratégique sur la création de valeur durable de l'entreprise et fixe des trajectoires de progrès des grandes évolutions à opérer en ce sens
- Axe 3 : Le Conseil prend en compte la dimension RSE dans les grandes décisions relatives notamment :
 - a. Au choix d'investissements
 - b. Aux enjeux et aux projets de transformation prioritaires
 - c. Au développement et aux nouvelles implantations
 - d. Aux choix managériaux

B. Les méthodes de travail recommandées par l'ifa

- Méthode 1 : Le rôle du Président est mis en avant puisqu'il porte par son engagement public la démarche de responsabilité de la société
- Méthode 2 : La RSE doit faire partie des critères de recrutement des administrateurs et de leur formation
- Méthode 3 : L'organisation du Conseil inclut ces enjeux de responsabilité et de durabilité. Le comité stratégique est pertinent pour piloter la RSE en raison de sa compétence transverse et de sa vision à long terme.

3.2. L'évaluation des conseils d'administration

A. Pourquoi évaluer les Conseils ?

Les professionnels de la gouvernance au Canada nous apportent la réponse suivante :

- L'évaluation des Conseils constitue un outil précieux pour recevoir des commentaires et améliorer les performances aux trois niveaux suivants :

- Le fonctionnement et la performance du Conseil
- Le fonctionnement et la performance des comités
- Les comportements et la performance des administrateurs

BONNE PRATIQUE N° 13 :

Avant de procéder à l'évaluation, définissez quelle sera la finalité de l'évaluation de votre Conseil par une instance externe, en prenant connaissance des logiques exprimées par l'IFA ou par Daniel BOS - fondateur, dirigeant et expert formateur chez STRATELIO, notamment sur la Gouvernance et sur les logiques de fonctionnement des Boards et de team-building d'un Conseil d'administration

Les professionnels de la gouvernance en France, comme l'IFA, formulent leur réponse comme suit :

- L'évaluation est un vrai point d'appui pour le Président dans son rôle d'animateur du Conseil
- C'est une occasion pour les membres du Conseil de s'exprimer et d'échanger sur leurs complémentarités et leurs interactions
- C'est enfin une source de motivation et de plus grande implication, un réel enrichissement de chacun dans l'exercice de son mandat

Daniel BOS, Fondateur de Stratelio, ex Président d'IFA Grand Ouest et co-auteur de l'ouvrage « Donnez du souffle à votre gouvernance » nous propose une vision plus large de l'évaluation :

- Procéder à une évaluation, c'est se donner l'opportunité de rapprocher le Conseil à périodicité régulière du projet stratégique qu'il s'est fixé pour lui-même avec des objectifs de performance

B. Quels sont les domaines concernés par cette évaluation ?

Les pratiques de Stratelio et de ses experts permettent de lister les domaines prioritaires :

- Les administrateurs
- Le Conseil dans sa démarche globale
- Le Président et les présidents de comités
- Les modes de connaissance du Conseil du terrain et des parties prenantes
- Les modes de dialogue du Conseil avec la Dirigeance

BONNE PRATIQUE N° 14 :

Procédez à l'évaluation de votre Conseil en suivant les bonnes pratiques préconisées par Stratelio :

- Ces évaluations doivent être réalisées dans le cadre d'un processus clair, appuyé sur des fondements présentés et commentés au Conseil.
- Stratelio, acteur de référence dans les méthodes d'évaluation de la gouvernance préconise l'élaboration de règles et d'outils pertinents, le choix d'un binôme d'intervenants dans le processus d'évaluation, une diffusion finale synthétique des points de progrès collectivement attendus et un engagement du Président sur ces choix.

3.3. L'évaluation des administrateurs

Stratelio propose de considérer cette évaluation comme l'appréciation de la valeur ajoutée apportée par la personne considérée et non comme un jugement de valeur.

L'utilisation d'un questionnaire dénommé « Direstrat Assess » permettra à chacun des administrateurs de visualiser ses actions au sein du Conseil.

Chaque administrateur recevra l'analyse confidentielle des résultats du questionnaire sous forme de cartes et fera un point individuellement sur ces actions de manière à identifier les points de force de ses interventions et les pistes de progrès identifiables.

Dans les bonnes pratiques d'évaluation, le travail est séquencé en quatre parties, porteuses des logiques de base de la mission des membres du Conseil, à savoir :

- L'importance de l'engagement personnel
- La participation aux travaux stratégiques
- La contribution aux modes de fonctionnement durables du Conseil
- La qualité de la connaissance et du contact avec les réalités opérationnelles de l'entreprise

La stratégie étant le thème qui revient le plus souvent dans les travaux des administrateurs, je souhaite mentionner ci-dessous les bonnes pratiques afférentes à cette thématique

BONNE PRATIQUE N° 15 :

Communiquez vos attentes vis-à-vis de la participation des administrateurs aux travaux stratégiques en vous inspirant des bonnes pratiques identifiées par Stratelio :

- Le travail stratégique consiste en premier lieu au partage des visions du futur de chacun
- Le Conseil doit ensuite échanger entre soi sur son regard collectif sur le futur.
- Puis, pour construire un modèle de vision innovante, vous pouvez vous inspirer de la grille élaborée par le CRHA canadien (conseillers en ressources humaines agréés) qui comprend les points suivants :
 - o Un travail de réflexion sur les croyances et sur les valeurs de l'entreprise
 - o L'analyse des enjeux et défis à aborder
 - o Un regard approfondi sur les attentes des leaders et des collaborateurs pour le futur
 - o La mise en œuvre de logiques d'organisation, de confiance et de climat de travail
 - o Enfin, une réflexion sur les éléments issus de la compréhension de l'écosystème autour de l'entreprise

3.4. Le Président et l'intelligence collective du Conseil

Nous pouvons dire de l'intelligence collective qu'elle est la somme des intelligences individuelles augmentée par la capacité des membres de l'équipe à les mettre en œuvre collectivement.

Il convient donc de :

- Construire un groupe de personnes diversifié pour enrichir le contenu culturel des échanges
- Aider chacun à savoir aller vers les autres

Une fois le Conseil d'administration construit autour de compétences complémentaires, quels sont les facteurs qui doivent intervenir pour qu'il puisse disposer d'une intelligence collective efficace ?

BONNE PRATIQUE N° 16 :

Mettez tous les facteurs en place au sein de votre Conseil, afin qu'il puisse disposer d'une intelligence collective efficace.

Chaque administrateur doit être en mesure d'apporter des compétences et des informations spécifiques, propres à sa personne

Chacun doit faire preuve de qualités relationnelles ouvertes et bienveillantes en montrant une réelle envie d'échanges

L'organisation du travail doit être connue et acceptée par tous

Chacun est prêt à partager des valeurs communes et à parler de la manière dont il les applique

Enfin, chaque administrateur doit contribuer à construire une dynamique émotionnelle permettant des échanges constructifs, pouvant passer par de saines confrontations

3.5. Les postures et qualités attendues du Président et des administrateurs

Le Président d'un Conseil est à la fois un leader et un animateur.

Au titre de leader, on attend de lui les qualités suivantes :

- Faire preuve d'une capacité d'entraînement et de maîtrise des personnalités des administrateurs
- Veiller à ce que le Conseil sache répondre aux attentes de l'AG
- Entretenir un dialogue permanent et bienveillant avec la Dirigeance
- Maîtriser la communication externe du Conseil
- Organiser et suivre les travaux des comités
- Savoir gérer une intelligence collective culturellement aussi ouverte que possible

Au-delà de ces qualités de leadership, quels sont les traits de personnalité qui sont susceptibles de favoriser son exercice du pouvoir et la performance du Conseil ?

- Sa capacité à exercer un leadership stratégique
- Une bonne capacité d'écoute et d'empathie
- Une bienveillance naturelle qui va engendrer un sentiment collectif de confiance partagée
- L'attention portée à répartir le travail et le dialogue entre tous les administrateurs
- La volonté d'appeler chacun à s'ouvrir à la différence
- Enfin, de cultiver plusieurs formes de courage lui permettant :
 - D'accepter ses vulnérabilités
 - D'oser dire les choses
 - De s'appuyer sur chacun pour décider et d'assumer les décisions difficiles
 - D'accepter de prendre des risques
 - Défendre les valeurs communes
 - Poser des limites
 - D'être exemplaire, en s'appliquant à lui-même ce qu'il demande aux autres

3.6. Adoptez une gouvernance participative et responsable

Au-delà des bonnes pratiques mentionnées précédemment, comment passez-vous maintenant à l'action ?

A. Partagez vos valeurs et votre vision avec toutes les parties prenantes

Quelques questions pour avancer :

- Vos valeurs identifiées sont t'elles communiquées ?
- Sont t'elles définies formellement ?
- Vos collaborateurs ont t'ils été impliqués dans la construction et la formalisation de vos valeurs ?

- Sont t'elles appliquées au quotidien ?
- Vos valeurs sont 'elles en cohérence avec celles de vos parties prenantes ?
- A quelles règles, comités d'éthique ou de déontologie votre entreprise est -elle attachée ?
- Suite à votre constat de départ, que pouvez-vous mettre en œuvre pour avancer ?

B. Adoptez une gouvernance participative et responsable

Comme pour le point précédent, construisez votre grille de questionnement pour avancer efficacement

BONNE PRATIQUE N° 17 :

Faites évoluer votre gouvernance vers plus de partage et de responsabilité en procédant par étapes. Pour ce faire, vous pouvez vous inspirer de la grille de questionnement suivante :

- Comment choisissez-vous vos administrateurs ?
- Comment répartissez-vous les rôles et les responsabilités entre vos administrateurs ?
- Comment vérifiez-vous la complémentarité de ces rôles au sein de votre Conseil ?
- La compliance est-elle complètement intégrée dans votre gouvernance ?
- Etes-vous complètement satisfait de :
 - o La dynamique de performance de votre Conseil ?
 - o De la diversité des personnalités au sein de votre Conseil ?
 - o Du processus d'intelligence collective pratiqué par vos administrateurs ?
 - o De l'exemplarité de vos instances de gouvernance ?
- Avez-vous mis en place une stratégie de performance de votre Conseil ?
- Évaluez-vous vos administrateurs ?
- Évaluez-vous collectivement votre Conseil ?

Au-delà de ces questionnements et des éléments généraux de la vie d'un Conseil précédemment mentionnés, il convient de mettre en avant le comportement passé, présent et attendu des membres du Conseil et notamment de son Président :

- En effet, la performance du Conseil passe par la performance de ses membres actifs
- L'utilisation de « Boardstrat » va permettre précisément l'obtention de cette gouvernance et de cette performance durable pour votre entreprise :
 - En facilitant l'expression de chaque administrateur
 - Grâce à un process d'assessment rigoureux

CONCLUSION avec la métaphore de l'abeille et de la pollinisation

La pollinisation est le transport du pollen depuis les étamines vers le pistil, aidé par les abeilles.

Au-delà de la définition des instances et des règles, contribuer à mettre le capital humain au cœur de votre gouvernance signifie pour moi, croire au potentiel de chacun et œuvrer au quotidien pour optimiser le potentiel collectif de votre organisation.

Que vous soyez Président d'un Conseil, administrateur, dirigeant ou manager, vous pouvez créer et maintenir un élan collectif autour de vous.

Vous pouvez créer cet élan collectif, pas seulement en appliquant les bonnes pratiques mentionnées dans cette STORY, mais aussi :

- Par une connaissance fine de vous-même, de vos administrateurs et des membres de l'équipe dirigeante
- Cette connaissance et cette proximité vaut également pour les dirigeants vis-à-vis de leurs managers

Vous pouvez également créer un élan collectif et inspirer les autres par de légers changements dans vos comportements ou par une transmission d'émotions positives :

- Les émotions se propagent souvent comme le pollen qui passe de fleur en fleur grâce aux abeilles

Nos amis anglo-saxons ne parlent pas de pollinisation mais plutôt de la fertilisation croisée des compétences et des comportements de chaque administrateur.

Cela passe d'abord par les qualités individuelles de chacun comme la transparence, l'honnêteté intellectuelle, le respect et la reconnaissance de l'autre, mais aussi par :

- Une envie de renforcer l'efficacité de l'intelligence collective à tous les niveaux
- Des règles claires communiquées et appliquées par tous
- Une clarification du rôle du Conseil
- Une exemplarité de son Président et de ses membres
- Une volonté de placer le capital humain au cœur de la gouvernance
- Un travail de chacun pour améliorer son efficacité individuelle
- Une volonté d'améliorer en continu l'efficacité collective du Conseil

Cela suppose d'abandonner progressivement nos anciennes pratiques héritées d'un « capitalisme à la française », concentré d'entre-soi, que nous observons beaucoup moins au Canada, dans les pays anglo-saxons, rhénans, scandinaves ou latins.

Les évolutions observées en France depuis 2010 vont clairement dans le bon sens, vers une intégration plus forte du capital humain, de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale et de la place de l'intelligence collective dans la gouvernance de nombreuses sociétés

Les tendances actuelles et évolutions à venir dans les prochaines années, supportées par les gouvernances, devraient aller au-delà de la RSE et de l'entreprise à mission. A savoir, une réduction tendancielle du rendement accordé au capital pour plus financer les biens communs.

L'entreprise « Time for the Planet », ainsi que ses entreprises partenaires et les projets qu'elle finance, comme « Leviathan Dynamics », « Seakite » et « Beyond the sea », en sont de très beaux exemples.

Je remercie Blandine CORDIER-PALASSE et Daniel BOS pour les échanges que nous avons eu depuis 2019 sur les récentes évolutions de la « compliance » et de la gouvernance, et sur la contribution des outils DireStrat Assess et BoardStrat dans l'évaluation des administrateurs et des Conseils

Les équipes CONNEC'SENS
et moi-même vous proposons de lire avec curiosité
ce dernier épisode de notre STORY N° 9.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir de faire
votre connaissance ou de vous revoir prochainement.

Je me tiens à votre disposition
pour échanger par mail ou sur LinkedIn
et répondre à vos questions ou commentaires.