

Bonne gouvernance : accélérateur de croissance et de développement durable

Maeva Ternel Coordinatrice développement durable - **GROUPE CIEL**
Gayen Alvin Peerthy Responsable développement durable - **GROUPE CIEL**

7 janvier 2019



La gouvernance est indispensable à la réflexion et à la bonne application des enjeux du développement durable. Elle constitue l'essence même d'un système participatif, par ses exigences de concertation, de coopération, de collaboration et de partenariat entre les différentes parties prenantes. Au-delà des exigences réglementaires, le système de gouvernance instauré par le groupe CIEL, fournit un cadre à la mise en oeuvre de sa stratégie et est essentiel à la conduite de ses objectifs environnementaux et sociaux.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 30 sur la gouvernance d'entreprise

Comme dans toute entreprise en partie régie par un certain cadre légal, CIEL est composée d'un conseil d'administration (CA). Ce dernier est responsable de la bonne gestion de l'entreprise, supervisant sa conduite et ses affaires, avec pour but la création de valeur durable, au profit des parties prenantes. Il assume la responsabilité de diriger l'entreprise, en veillant à ce que les orientations stratégiques et les structures de gestion soient en place pour répondre aux exigences légales et réglementaires. De ce fait, plusieurs comités ont été constitués en sous-comités du CA : un comité d'audit et de gestion

des risques ; un comité stratégique ; un comité nominations, rémunérations et gouvernance ; et un comité environnemental et social.

UNE STRUCTURE AU SERVICE D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

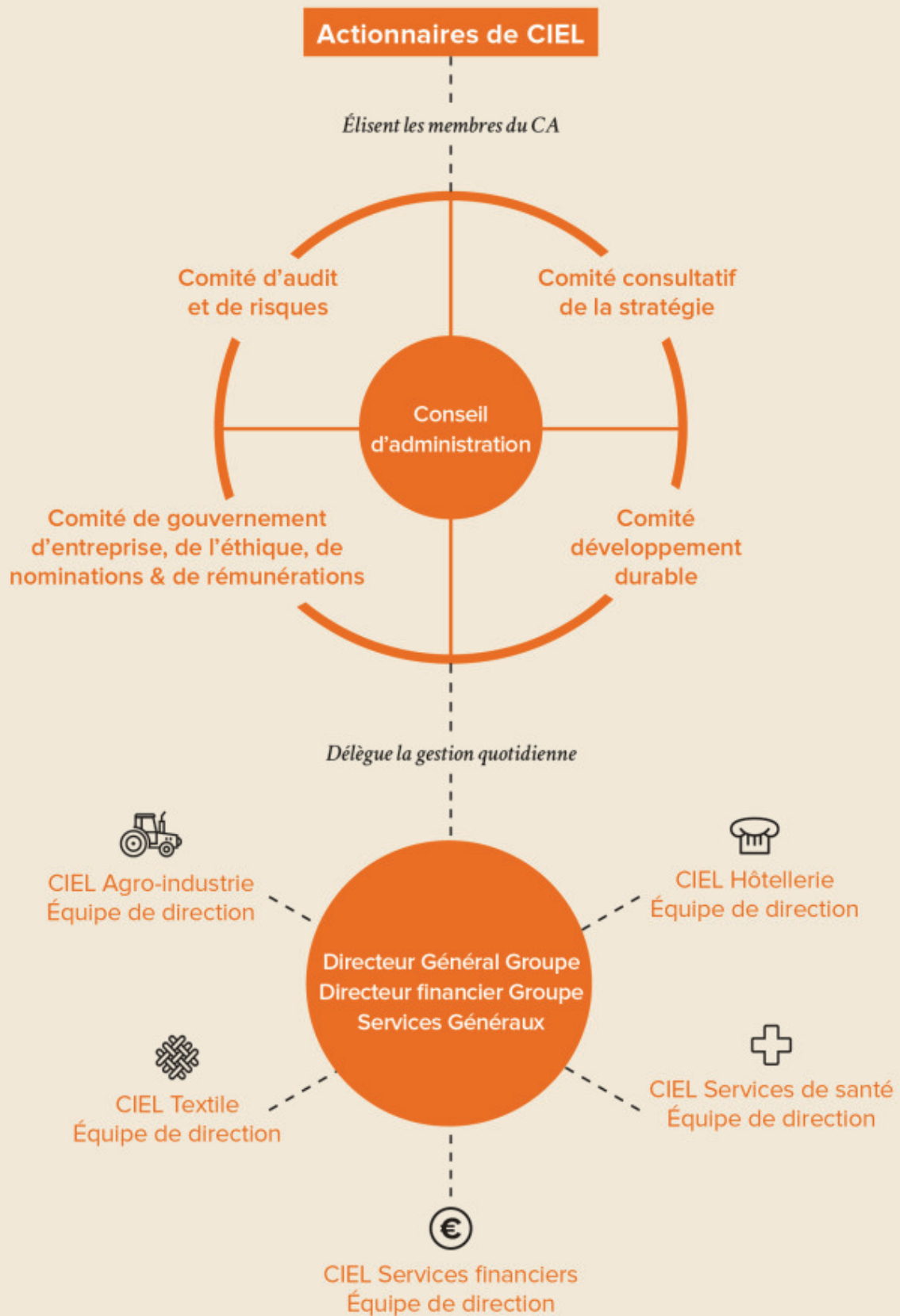
Dans son fonctionnement, le conseil d'administration délègue certains rôles et responsabilités à ces sous-comités. Tandis que le CA conserve la responsabilité globale, les sous-comités examinent certains sujets en profondeur, puis font part des questions discutées, des décisions prises et, le cas échéant, font des recommandations au CA sur les sujets nécessitant son approbation. Les réunions du CA et des sous-comités font l'objet de procès-verbaux et les présidents de chacun des sous-comités rendent compte de leurs activités au conseil d'administration.

Le groupe CIEL a fait le choix d'aller au-delà des exigences légales et réglementaires en constituant un sous-comité environnemental et social, aux responsabilités multiples. Ces dernières incluent notamment la définition et la validation des politiques environnementales et sociales du Groupe ; la définition et la validation du système de gestion environnementale et sociale ; la supervision et la mise en oeuvre des plans d'action environnementaux et sociaux ; l'identification et la gestion des risques environnementaux et sociaux de chacune des principales filiales et sociétés faisant partie du portefeuille ; la définition des actions nécessaires en termes d'objectifs environnementaux et sociaux ; ou encore le compte rendu des performances environnementales et sociales de l'entreprise et des filiales concernées.

Ce sous-comité est composé de son président, du PDG du Groupe, des cadres supérieurs du siège, d'un représentant de Proparco, et d'un représentant de chacun des cinq pôles stratégiques du Groupe (agro-industrie, textile, hôtellerie, services financiers, services de santé). Ainsi, cela permet d'impliquer l'ensemble de la société dans la démarche.

Pour renforcer le dispositif, ce cadre institutionnel a été complété par la mise en place de comités environnementaux et sociaux au niveau de chaque pôle stratégique. Cela permet ainsi d'ancrer le développement durable au sein des pratiques de gestion de l'ensemble du Groupe et d'assurer la prise en compte des enjeux, problématiques et modalités du développement durable au plus haut niveau.

➔ Structuration de la gouvernance de CIEL



Source : Groupe CIEL, 2018

Source : Groupe CIEL, 2018

IMPLIQUER LES DIFFÉRENTS ACTEURS

L'approche déployée par le Groupe CIEL, et soutenue par Proparco, a joué un rôle prépondérant dans la mise en oeuvre de cette structure de gouvernance. En s'appuyant sur trois principes clé (décentralisation - c'est-à-dire « ownership » -, pragmatisme, et amélioration continue), elle a permis d'impliquer les principaux acteurs concernés par la politique de développement durable et les plans d'actions de l'entreprise, mais également de déterminer en parallèle les besoins et les priorités des filiales.

Plus concrètement, CIEL a d'abord organisé un forum autour du développement durable réunissant l'ensemble des dirigeants du Groupe (120 exécutifs, une première). Ceci afin d'engager le dialogue et un cheminement vers un objectif commun, tout en gardant un esprit participatif et collaboratif étant donné la diversité et la décentralisation de la prise de décision qui caractérisent CIEL. Dans un second temps, il a fallu sensibiliser les opérations aux enjeux du développement durable et établir un réseau sur une base volontaire et progressive, ayant pour objectif d'aboutir à un mécanisme de concertation, de collaboration et de prise de décision ; avec, in fine, la mise en place de comités et de groupes de travail (environnemental et social) à différents niveaux. La présence accrue sur le terrain d'une équipe du siège a permis d'instiller le processus de réflexion, d'aiguiller et d'accompagner les filiales, et d'identifier les besoins, afin d'appréhender de manière pragmatique les problématiques et les modalités pertinentes adaptées à chaque secteur d'activité.

S'il semble clair, aujourd'hui, que le développement durable implique l'intégration des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, l'adoption d'une vision commune n'a pas été évidente et le rôle de la gouvernance est longtemps resté incompris. Les réticences ont été nombreuses et reposent sur des causes multiples.

Plusieurs comités ont été constitués en sous comités du CA : un comité d'audit et de gestion des risques ; un comité stratégique ; un comité nominations, rémunérations et gouvernance ; et un comité environnemental et social.

D'une part, la grande diversité du Groupe (en matière d'activités, de localisation géographique ou encore de marchés) rendait complexe une définition commune du développement durable. D'autre part, la mise en oeuvre de la structure est longtemps parue floue, complexe et sans grande valeur ajoutée par rapport au dispositif existant. Il a fallu que chacun y trouve son compte en adoptant certains principes au fur et à mesure. La mise en place de cette structure, au travers de comités, a favorisé dans un premier temps la collaboration de fonctions (notamment financière, ressources humaines, et ingénierie environnementale) qui, jusqu'à lors, travaillaient de manière isolée ; et, dans un second temps, l'adoption de principes, la prise en charge de mesures et de bonnes pratiques environnementales et sociales.

QUELS BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE ?

Cette structure de gouvernance a créé une plateforme collaborative, favorisant l'éveil d'une conscience collective aux enjeux du développement durable, entraînant par la suite la création de mécanismes de concertation et de collaboration, donnant à terme naissance à des initiatives communes.

Le principe de bonne gouvernance pose, dans le cas de CIEL, un cadre qui requiert beaucoup de rigueur, forçant l'entreprise à adopter une approche plus structurée et méthodique dans la mise en oeuvre d'objectifs environnementaux et sociaux. Une bonne gouvernance exige aussi l'implication d'une multiplicité d'acteurs. De ce fait, l'intégration des enjeux du développement durable au sein des filiales du groupe faisant partie de son portefeuille est progressivement apparue comme l'affaire de tous, et non la responsabilité d'un seul et même individu ou département. Ceci se matérialise au

fur et à mesure par l'appropriation et la maîtrise des tenants et aboutissants et la responsabilisation des équipes, permettant le partage de bonnes pratiques, la co-élaboration de paramètres et de projets communs relatifs au développement durable, créant une dynamique de groupe.

Le système de gouvernance a également favorisé dans certains cas une démarche plus approfondie, permettant aux filiales de faire davantage preuve de résilience dans l'appréhension de nouveaux défis, ou de répondre aux évolutions de leurs marchés respectifs.

Adhérer à de bonnes règles de gouvernance, notamment en matière environnementale et sociale, donne une certaine crédibilité, une confiance à bon nombre de parties prenantes

Enfin, adhérer à de bonnes règles de gouvernance, notamment en matière environnementale et sociale, donne une certaine crédibilité, une confiance à bon nombre de parties prenantes. Aux employés bien sûr, mais également aux clients, aux investisseurs et aux autres partenaires économiques.

Sujette à une dynamique d'amélioration continue, la structure de gouvernance du Groupe CIEL apparaît intrinsèquement nécessaire à la conduite stratégique en matière de développement durable, à la poursuite des objectifs à court, moyen et long terme, et à l'opérationnalité des enjeux et des modalités environnementaux et sociaux en vue de se développer durablement.