

La durabilité figure aujourd'hui à l'agenda de la plupart des entreprises. En l'absence de standards internationaux reconnus et en la présence de nombreux labels, de nombreuses entreprises tâtonnent dans leur approche de celle-ci. Comment définir les priorités ? Qui les définit ? Comment traiter ce sujet au Conseil d'administration ?

Xavier Paternot et Stéphane Page, Président, respectivement CEO, de Condis, nous livrent quelques éléments de réponse qu'ils développeront lors de leur intervention à la journée **Nouvelles Tendances de l'ACAD** du 29 octobre 2024.

### Que fait Condis ?

**Stéphane** – Nous sommes une PME privée suisse, située dans le canton de Fribourg, avec plus de 120 ans d'existence derrière elle et près de 120 employés. Nous proposons des produits liés à la protection et à la mesure des infrastructures électriques au niveau mondial. Depuis 2021, nous proposons également des solutions facilitant la digitalisation du réseau électrique.

### Quels sont vos enjeux de durabilité les plus cruciaux et comment les adressez-vous ?

**Stéphane** – Nous en avons identifiés 6, dont l'intégrité et l'éthique dans toutes nos activités, que nous avons adressé en revoyant et complétant notre code de conduite commerciale et de déontologie. L'attraction, la fidélisation et le développement de notre capital humain en sont des autres, que nous adressons à travers notre programme de développement du personnel « CONDIS Legacy » ou encore notre programme d'équité sur le lieu de travail « Women in the Industry ». Enfin, nous travaillons également à réduire notre empreinte carbone en se fixant des objectifs de diminution d'émissions de gaz à effet de serre, comme le SF6 un gaz très utilisé dans notre domaine d'activité.

### Comment la stratégie durabilité a-t-elle été/est-elle mise en place ?

**Xavier** – Avec l'arrivée de la fondation Renaissance en tant qu'actionnaire majoritaire en 2018, l'ESG a été mis au premier plan grâce à l'outil d'évaluation esg2go qui permet de mesurer l'état des lieux de toutes les sociétés du portefeuille de Renaissance. Depuis, nous comparons CONDIS à d'autres acteurs du même secteur mais nous mesurons surtout ses progrès par rapport à son évolution.

**Stéphane** – Cependant, ce n'est que récemment que nous avons structuré notre approche pour inclure la durabilité dans notre stratégie d'entreprise. Nous avons, au niveau de la Direction de l'entreprise, évalué les enjeux ESG qui nous semblaient les plus importants pour la pérennité de nos activités. Ensuite, nous avons demandé à toutes nos parties prenantes (investisseurs, Conseil d'administration, employés, clients, fournisseurs, partenaires, autorités locales, etc.) quels étaient les enjeux qu'elles considéraient comme les plus importants. Nous avons pu ainsi établir une matrice de matérialité et identifier les enjeux ESG les plus cruciaux. Cela nous a permis d'établir une vision et un objectif ambitieux sur la durabilité et avoir ensuite une approche pas à pas avec des objectifs annuels plus raisonnables.

### Comment le Conseil d'administration est-il impliqué ?

**Xavier** – Dans le cas de CONDIS, il y a des attentes ESG de la part des actionnaires, des employés, en particulier des plus jeunes pour qui c'est une nécessité, et enfin, des clients, souvent des grosses sociétés dont les demandes ESG sont grandissantes. Concrètement le rôle du Conseil d'administration est de trouver un équilibre entre ces différentes attentes et les attentes financières des actionnaires. L'exercice est parfois difficile dans un environnement en forte croissance où l'approvisionnement est un défi et les exigences envers celui-ci hautes en matière de durabilité ; mais, il est clé pour la longévité de la société.

### Comment mesurez-vous l'impact et le succès de la mise en œuvre ?

**Stéphane** – C'est un peu tôt car la mise en œuvre est récente. Cependant, chaque objectif annuel sur la durabilité est cascadié dans l'organisation et est suivi de manière périodique à l'aide d'indicateurs de progression, tels que le taux de rétention du personnel et la réduction du taux d'émissions de SF6. De plus, la mesure ultime est le rapport ESG annuel de notre investisseur principal, la Fondation Renaissance.

### Comment garantissez-vous le lien avec la stratégie de l'entreprise ?

**Stéphane** – Aujourd'hui nous avons une seule vision, une seule stratégie et des objectifs à long-terme pour l'entreprise qui intègrent les 3 composantes de la durabilité, environnementale, sociale et de gouvernance. La séparation des deux est le meilleur moyen de devoir choisir ses priorités à un moment donné et de potentiellement faire passer la durabilité au second plan. Nous voulons qu'elle fasse partie de notre culture d'entreprise, qu'elle ne soit pas simplement accessoire ou un effet de mode.

**Xavier** – Un aspect essentiel est non seulement de définir des objectifs mais aussi de s’assurer que l’atteinte (ou non-atteinte) de ces objectifs ait un impact. Pour cela le Conseil d’administration a demandé qu’une composante des bonus annuels de l’équipe de direction soit basée sur des objectifs ESG.

### Quels sont les conseils que vous donneriez ?

**Stéphane** –Je crains qu’il n’y ait pas qu’une seule recette à appliquer. Notre approche structurée et participative, ainsi que cette prise de connaissance détaillée des enjeux ESG importants pour toutes nos parties prenantes, ont certainement été les clés pour arriver à intégrer la durabilité dans notre vision et stratégie d’entreprise. Bien évidemment, la sensibilisation du Conseil d’administration à ces enjeux et, encore plus important, la désignation d’un sponsor au sein du Conseil d’administration pour être le garant de cette vision et de cette stratégie intégrée sont, selon moi, des conditions sine qua non de succès.

**Xavier** – CONDIS est un élève modèle du point de vue ESG dont beaucoup pourraient s’inspirer. Des objectifs clairs ont été définis en prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes et l’atteinte de ces objectifs est mesurée annuellement et fait partie des objectifs personnels de l’équipe de direction, ce qui rend le processus vertueux.

## A PROPOS DE L'ACAD

**L'Académie des administrateur.trice.s – ACAD forment les membres des Conseils d'administration de demain.**

L'ACAD a été fondée en 2010 pour répondre au besoin croissant de professionnalisation du métier de membre de Conseil d'administration de PME en Suisse. Son offre de formation complète comporte 4 modules et permet d'obtenir la certification ACAD. Elle s'adresse aux membres de Conseil d'administration futurs ou actuels ainsi qu'aux membres de direction générale de sociétés suisses. Une offre de formation continue est également disponible afin de compléter et élargir certaines compétences professionnelles en gouvernance d'entreprise.

Par son approche pragmatique et la qualité des échanges d'expériences, l'ACAD s'est depuis forgée une solide crédibilité et est devenue la référence en Suisse romande. Avec 15 à 20 formations annuelles, elle a accueilli plus de 450 participant-e-s (Président-e-s et Membres de Conseils d'Administration ou de Fondation).

[www.acad.ch](http://www.acad.ch)