



VERS UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE

COMMENT RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ?

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

ORÉE, en partenariat avec le ministère de la Transition écologique, a souhaité identifier les leviers d'action pour favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux dans la gouvernance des entreprises, au niveau national et européen, mieux connaître le point de vue des différents acteurs concernés, et lancer une dynamique favorable à l'évolution des pratiques de gouvernance dans les entreprises.

Ces travaux ont abouti à un rapport structuré en 5 axes :

1. Gouvernance d'entreprise durable : de quoi parle-t-on ?
2. Renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux par les instances dirigeantes ;
3. Intégrer les enjeux environnementaux dans les décisions stratégiques ;
4. Accélérer l'atteinte des objectifs environnementaux par les politiques de rémunération ;
5. Favoriser l'engagement des investisseurs sur les sujets environnementaux.

Les pistes d'action figurant dans ce livrable sont le fruit des réflexions d'ORÉE, et s'inspirent des travaux menés au sein du Groupe de Travail multi-acteurs « Gouvernance d'entreprise durable », d'auditions, ainsi que d'autres études reconnues sur le sujet.

Ce Groupe de Travail ORÉE s'inscrit dans les démarches de réflexion prospective de l'association, afin de nourrir le débat d'idées et faire avancer les travaux entamés sur ce sujet. Si certaines de ces pistes d'action ont pu faire consensus lors des séances de travail, d'autres ont suscité des avis divergents : elles n'ont toutefois pas fait l'objet d'un avis final du Groupe de Travail. Elles correspondent à la position d'ORÉE, et n'ont donc pas vocation à être représentatives de l'ensemble de la diversité des positions des membres participants. En conséquence, elles n'engagent que l'association ORÉE.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes et des structures qui ont accepté de partager leur vision et leurs connaissances dans le cadre de ce rapport : entreprises privées et publiques, institutionnels, organisations représentatives, ONG et investisseurs.

Avec le soutien de :



QUELS ENJEUX ?

Sur la base des tendances récentes des signes vitaux de la planète, près de 14 000 scientifiques ont appelé, en septembre 2021, « à un changement transformateur, qui est plus que jamais nécessaire pour protéger la vie sur Terre et rester dans le plus grand nombre possible de limites planétaires »¹. Cinq des neuf limites sont déjà dépassées, du fait de bouleversements majeurs que sont la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, le changement d'occupation des sols, l'érosion de la biodiversité, le changement climatique et la pollution chimique.

Concernant la biodiversité, l'évaluation mondiale de l'IPBES, réalisée en 2019, témoigne d'une déstabilisation du système vivant : la disparition d'espèces, la dégradation des milieux et les pollutions mettent en péril l'avenir des sociétés humaines².

Cet effondrement des écosystèmes est accéléré par le dérèglement climatique et contribue par rétroaction, à amplifier ce dernier : selon l'ONU, malgré les engagements pris, le monde se situe sur une trajectoire à 2,7 °C d'ici à la fin du siècle³.

Les acteurs s'engagent, mais un décalage persiste entre les ambitions affichées et les actions menées.

Pour les entreprises, l'heure n'est donc plus à la formule de Milton Friedman « la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits »⁴. La poursuite du seul objectif économique, historiquement poussée par le marché et les investisseurs, freine l'intégration des enjeux de durabilité relevant du long terme, réduisant ainsi la capacité des acteurs économiques à limiter leurs externalités négatives et à augmenter leurs impacts positifs.

QUEL CONTEXTE ?

En France, les dernières années d'évolution normative ont généré une réforme progressive de la gouvernance des entreprises dans une optique d'intégration de plus en plus forte des enjeux sociaux et environnementaux.

En 2017, l'introduction de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) en application de la Directive 2014/95/UE⁵, place le modèle d'affaires au cœur de la réflexion RSE.

En 2019, la loi Pacte⁶ impose aux sociétés la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et offre la possibilité de se doter d'un cap stratégique au travers d'une « raison d'être » et de se constituer « entreprise à mission ».

En 2021, la loi Climat et Résilience⁷ confirme ces évolutions : intégration d'un volet environnemental dans les comités régionaux de l'emploi, les comités sociaux et économiques ainsi que dans la base de données économiques et sociales.

Au sein de l'Union européenne, le cadre réglementaire se renforce et s'harmonise pour accélérer la transition écologique des entreprises. Après le paquet Finance durable, avec la SFDR⁸, la taxonomie et la proposition CSRD⁹, la Commission s'attaque à l'élément manquant du puzzle : la prise en compte des enjeux de durabilité dans la gouvernance d'entreprise, avec une proposition de directive attendue pour 2022.

POURQUOI LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE ?

La gouvernance d'entreprise est comprise comme l'ensemble des règles et des pratiques permettant de gérer le présent et d'anticiper le futur. À ce titre, elle se doit de considérer et d'intégrer les enjeux environnementaux dans l'orientation et la gestion de l'entreprise afin de répondre à un triple enjeu : maîtriser les impacts et assurer la pérennité de l'activité tout en accélérant la transition écologique de la société. Dès lors, comment organiser la gouvernance de l'entreprise afin de concilier ces trois objectifs ?

Le rapport complet présente une analyse s'articulant autour des 4 axes de réflexion, cités précédemment. Il formule ensuite des pistes d'action reportées ci-dessous.

1. Ripple W., Wolf C., Newsome T., Gregg J., Lenton T., Palomo I., Eikelboom J., Law B., Huq S., Duffy P., Rockström P., 2021. « [World Scientists' Warning of a Climate Emergency 2021](#) », BioScience, Vol. 71, No. 9, pp. 894–898.

2. « [Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services](#) », Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), 2019.

3. « [The Heat Is On: A world of climate promises not yet delivered](#) », Organisation des Nations-Unies (ONU), 2021.

4. « [A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits](#) », The New York Times Magazine, 13 septembre 1970.

5. [Directive 2014/95/UE](#) du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la Directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

6. [Loi n° 2019-486](#) du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

7. [Loi n° 2021-1104](#) du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

8. [Règlement 2019/2088](#) du Parlement Européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

9. [Proposition](#) de Directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le Règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

PISTES D'ACTION

1.

RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES

Les instances dirigeantes sont en charge d'élaborer, de fixer et de mettre en œuvre la stratégie et les orientations de l'entreprise. Renforcer leur prise en compte des enjeux environnementaux est donc la clé de voûte d'une gouvernance d'entreprise durable.

Piste d'action 1 : Développer une définition européenne de l'intérêt de l'entreprise basée sur le long terme intégrant une dimension de durabilité ; et harmoniser au niveau européen l'obligation de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux ;

Piste d'action 2 : Rédiger des lignes directrices afin de préciser les contours, les modalités et les bonnes pratiques de prise en considération des enjeux environnementaux dans la gestion des entreprises ;

Piste d'action 3 : Évaluer régulièrement les compétences environnementales des administrateurs et dirigeants d'entreprises au regard des spécificités du secteur d'activité ;

Piste d'action 4 : Communiquer publiquement sur les compétences environnementales des administrateurs et des dirigeants, notamment au sein du rapport de gestion ;

Piste d'action 5 : Introduire des critères de compétence et d'expertise en matière de transition écologique dans les processus de nomination des administrateurs et des dirigeants ;

Piste d'action 6 : Former les administrateurs et les dirigeants de l'entreprise aux enjeux environnementaux ;

Piste d'action 7 : Communiquer sur la manière dont le conseil d'administration supervise et évalue la gestion, par la direction, des risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux ;

Piste d'action 8 : Mettre en place des comités dédiés aux enjeux de durabilité, rattachés aux instances dirigeantes ; communiquer sur leur composition, leurs missions et leurs pouvoirs ;

Piste d'action 9 : Inscire, de manière systématique et régulière, les enjeux environnementaux à l'ordre du jour des instances dirigeantes ; communiquer publiquement au sein du rapport de gestion, sur la fréquence à laquelle ces enjeux sont abordés ;

Piste d'action 10 : Organiser les relations avec les parties prenantes en établissant un responsable (et/ou un comité spécifique si pertinent), en lien avec les instances dirigeantes et le(s) comité(s) de durabilité, veillant à la remontée des informations pertinentes.

2.

INTÉGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

La gouvernance d'entreprise comprend aussi les modalités de prise de décisions stratégiques (les choix d'investissements, par exemple). Une entreprise durable est une entreprise qui se projette dans un avenir durable. Elle définit en conséquence une stratégie de durabilité et intègre les enjeux environnementaux dans ses prises de décisions.

Piste d'action 11 : Pour les entreprises, adopter une raison d'être en lien avec la durabilité, notamment environnementale, voire devenir société à mission ;

Piste d'action 12 : Impliquer, en fonction des sujets traités, la direction et les comités en charge de la durabilité, ainsi que le comité des parties prenantes, dans les processus de prise de décisions stratégiques (au-delà de certains seuils financiers ou d'émissions carbone) ;

Piste d'action 13 : Recourir à divers scénarios d'évolution du contexte stratégique en lien avec les enjeux environnementaux pour évaluer toute décision stratégique ;

Piste d'action 14 : Développer les réflexions autour de la comptabilité intégrée, prenant en compte les critères ESG, afin d'éclairer la prise de décision stratégique des instances dirigeantes ;

Piste d'action 15 : Évaluer systématiquement les externalités environnementales dans l'analyse des investissements potentiels de l'entreprise (par exemple, par l'instauration d'un prix carbone interne correspondant au prix recommandé par des organisations internationales).

3.

ACCÉLÉRER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX PAR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

L'incorporation des enjeux environnementaux dans le fonctionnement de l'entreprise peut également passer par leur inclusion dans les mécanismes incitatifs de rémunération à divers échelons de l'entreprise.

Piste d'action 16 : Indexer de manière significative (a minima 20%) tous les composants de la rémunération variable des dirigeants et des salariés sur les objectifs environnementaux de l'entreprise. Ces critères devraient être principalement quantitatifs et vérifiables, et devraient concerner la part variable de la rémunération annuelle, mais également les rémunérations à moyen et long terme ainsi que toute forme d'intéressement.

4.

FAVORISER L'ENGAGEMENT DES INVESTISSEURS SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

La poursuite d'un objectif de durabilité environnementale et la création de valeur à long terme supposent l'alignement de l'ensemble de l'écosystème impliqué dans la gouvernance de l'entreprise. Engager les investisseurs en faveur de la durabilité, en alignant leur stratégie avec les objectifs environnementaux des entreprises, constitue donc un enjeu majeur.

Piste d'action 17 : Définir, au sein de chaque entreprise, une politique de relation avec les investisseurs (dialogue régulier, séminaires, questionnaires, administrateur référent, etc.), intégrant la double matérialité des enjeux environnementaux de son activité et sa contribution à la transition écologique ;

Piste d'action 18 : Aligner les intérêts des investisseurs et des entreprises, autour de l'évolution d'un modèle d'affaires durable en récompensant la détention d'actions à long terme (droits de vote).

TÉLÉCHARGER LA PUBLICATION

