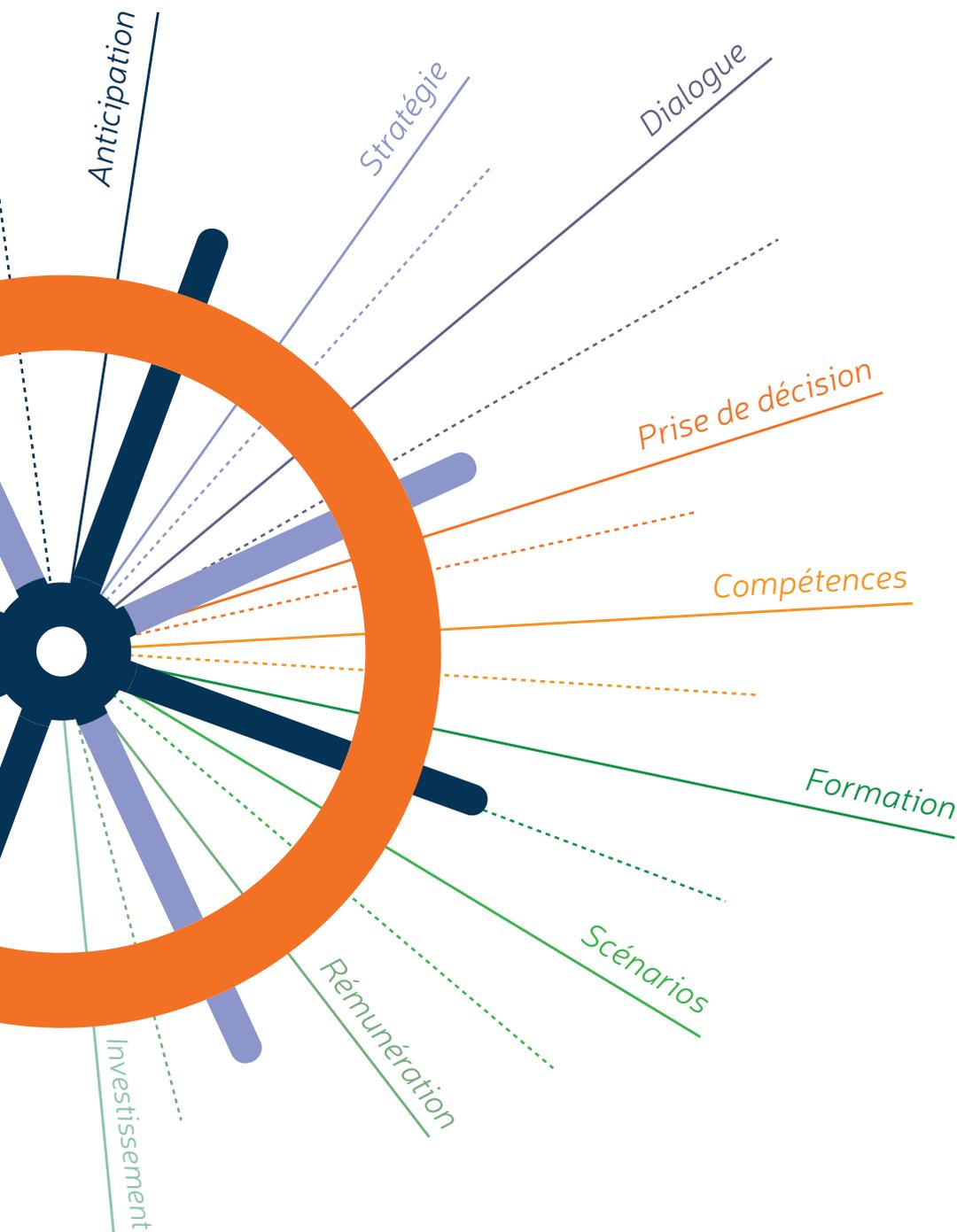


# VERS UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE : **COMMENT RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ?**



Avec le soutien de



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# REMERCIEMENTS

Le Groupe de Travail ORÉE « Gouvernance d'entreprise durable » s'inscrit dans les démarches de réflexion prospective d'ORÉE, afin de nourrir le débat d'idées et faire avancer les travaux entamés sur ce sujet. Les pistes d'action figurant dans le présent livrable sont le fruit des réflexions d'ORÉE, et s'inspirent des travaux menés au sein du GT multi-acteurs « Gouvernance d'entreprise durable », d'auditions, ainsi que d'autres études reconnues sur le 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 la diversité des positions des membres participants. En conséquence, elles n'engagent que l'association ORÉE.

ORÉE tient tout particulièrement à remercier Franck AMALRIC, Président de ce Groupe de Travail pour son engagement et sa vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de cet ouvrage, ainsi que Nathalie BOYER, Déléguée Générale d'ORÉE et animatrice de l'ensemble des sessions du Groupe de Travail, Juliette ALLIONE, Cheffe de projet et chargée de mission Reporting RSE et Économie circulaire, et Benjamin VINCENT, Chargé de mission, pour la coordination de l'ensemble des travaux et la rédaction de ce document.

Sont également vivement remerciés :

## Les participants pour leurs contributions à ce Groupe de Travail :

J. ARNOULT (Banque de France), H. AURIOL-POTIER (IFA), T. BARRA (Enedis), A. BAUDHUIIN (Meeschaert), N. BOQUET (Afep), S. BOURGOGNE (CPME), M. BOURHISLAINE (AMF France), P-Y. BURLLOT (Séché environnement), S. CADIC (Plateforme RSE - France Stratégie), C. CAILLAUD (Alstom), E. CERVANTES (WWF), V. DAVID (Eiffage), O. DE BROSES (Afep), F. DIDIER-NOARO (IFA), I. DJADOUR (Medef), E. DUBOIS (ISS ESG), S. GAUDEUL (CFDT), A. GONTHIER (Earth on Board), A. GUERRERO (SNCF), M. HUET (IFA), M-C. KORNILOFF (WWF), V. LASSALAS (CNR), C. LAVERIE (Forum pour l'investissement responsable), F. LAVOISSIERE (Middlenext), F. MALRIEU (IFA), M. MARCHAIS (Forum pour l'investissement responsable), O. MARGARON (AMF France), M. MEUNIER (Janus France), C. MICHAUD (IFA), A. MOLLET (Communauté des entreprises à mission), L. MONNOYER-SMITH (CNES), E. MROZ (SNCF), L. NATTER (CEMEX), V. OUNG (Banque de France), N. PERRIN (Enedis), S. RACHI (CPME), A. RAMBAUD-PAQUIN (Des Enjeux et des Hommes), S. RICARD (Paprec), G. SCHOUN (ADAE), L. SMITH (WWF), B.TUBIANA (AMF), E. TRANIER (Plateforme RSE – France Stratégie), S. VILLAUDIERE (FFEG).

## Les entreprises et experts ayant contribué, par leurs retours d'expérience, à cet ouvrage :

P-Y. BURLLOT (Séché Environnement), S. CADIC (Plateforme RSE), V. DAVID (Eiffage), N. DE LATAILLADE (Veolia), E. DUBOIS (ISS ESG), A. GONTHIER (Earth on Board), A. GUERRERO (SNCF), A. HOREL-PAGES (La Banque Postale), C. WEBER (Middlenext), J-P LINET (EVEN – Coop de France), H. DELAHAYE (La Poste), M. MARCHAIS (Forum pour l'investissement responsable), M. MEUNIER (Janus France), A. MOLLET (Communauté des entreprises à mission), A. RAMBAUD-PAQUIN (Des Enjeux et des Hommes), P. SAVIN (DS Avocats), G. SCHOUN (ADAE).

## Les ministères en charge de l'Économie et de la Justice, qui ont accepté de suivre ces travaux :

Charlotte AST, Pierre-Emmanuel BELUCHE, Anselme MIALON, Loïc PÉRINGUEY (Direction générale du Trésor), Dorian BOUJON, Pierre ROHFRITSCH (Direction des Affaires civiles et du Sceau).

## Le ministère de la Transition écologique (Commissariat général au développement durable) pour son soutien et son accompagnement :

Paul BENOIST, Éric DODEMAND, Pablo GIL, Aurélien GIRAULT et Isabelle RICHAUD.

Merci enfin, pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage :  
Grégoire BRETTHOMÉ, Clotilde CHAMPETIER et toute l'équipe d'ORÉE.



# TABLE DES MATIÈRES

|   |           |  |           |
|---|-----------|--|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS .....</b>  | <b>2</b>  | 2. Se projeter par l'analyse de scénarios<br>environnementaux.....   | 37        |
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>   | <b>3</b>  | 3. Renforcer la place des enjeux environnementaux<br>dans les décisions d'investissement.....  | 41        |
| <b>ÉDITOS .....</b>   | <b>4</b>  |  |           |
| <b>PRÉAMBULE.....</b>   | <b>6</b>  |  |           |
| <b>1. GOUVERNANCE<br/>D'ENTREPRISE DURABLE :<br/>DE QUOI PARLONS-NOUS ?.....</b>  | <b>8</b>  | <b>4. ACCÉLÉRER L'ATTEINTE<br/>DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX<br/>PAR LES POLITIQUES<br/>DE RÉMUNÉRATION.....</b>                            | <b>44</b> |
| 1. Dessiner un cadre commun pour répondre<br>aux enjeux environnementaux .....  | 9         | 1. Pourquoi conditionner une fraction<br>de la rémunération à l'atteinte d'objectifs<br>environnementaux ?.....                              | 45        |
| 2. Assurer la résilience des entreprises<br>et de notre société .....   | 13        | 2. Comment actionner le levier de la rémunération<br>dans l'ensemble de l'entreprise ?.....  | 47        |
|   |           | 3. Assurer une cohérence politique et au sein<br>de l'entreprise.....  | 51        |
| <b>2. RENFORCER LA PRISE EN COMPTE<br/>DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX<br/>PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES ...</b>                                      | <b>16</b> | <b>5. FAVORISER L'ENGAGEMENT<br/>DES INVESTISSEURS SUR LES SUJETS<br/>ENVIRONNEMENTAUX .....</b>   | <b>52</b> |
| 1. Responsabiliser les instances dirigeantes .....  | 18        | 1. Renforcer l'engagement des investisseurs<br>sur la manière dont les organes de gouvernance<br>intègrent les enjeux environnementaux ..... | 53        |
| 2. Favoriser la connaissance et la montée<br>en compétences des instances dirigeantes .....   | 19        | 2. Comment organiser et formaliser les relations<br>avec les investisseurs sur les enjeux<br>environnementaux ? .....                        | 57        |
| 3. Assurer une bonne intégration des enjeux<br>environnementaux dans le fonctionnement régulier<br>des instances dirigeantes de l'entreprise..... | 25        | 3. Créer un cadre favorisant les investissements<br>à long terme et durables.....  | 59        |
| 4. Consolider les relations avec les parties prenantes<br>sur les sujets environnementaux.....  | 29        |  |           |
| <b>3. INTÉGRER LES ENJEUX<br/>ENVIRONNEMENTAUX DANS<br/>LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES .....</b>  | <b>32</b> | <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>61</b> |
| 1. Repositionner la décision stratégique à l'aune<br>de son objectif environnemental.....   | 33        | <b>SYNTHÈSE DES PISTES D'ACTION.....</b>   | <b>63</b> |
|   |           | <b>L'ASSOCIATION.....</b>  | <b>66</b> |



## ÉDITOS



**THOMAS LESUEUR**

*Commissaire général au développement durable (CGDD)*

L'intégration de la transition écologique dans les stratégies d'entreprises n'est aujourd'hui plus une option, tant il est vrai que l'avenir de la Terre doit entrer dans toute analyse économique pour qu'elle soit véritablement systémique. Ce nouveau paradigme s'impose désormais dans toute gouvernance d'entreprise, à la fois pour mieux internaliser les risques environnementaux et sociaux, s'adapter aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins des marchés et plus globalement pour assurer la durabilité économique, sociale et écologique dont les entreprises sont dépositaires.

Les récentes évolutions normatives françaises vont d'ailleurs toutes dans ce sens, y compris dans des cadres de gestion de crises ou de relance. Ainsi, depuis la loi dite Pacte de 2019, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux doit faire partie intrinsèque de la gestion de toute entreprise. Cette prise en considération s'impose logiquement au dirigeant, mais aussi, comme le prévoit explicitement la loi Pacte et ses textes d'application, au Conseil d'administration dans sa mission de définition des orientations stratégiques de la société. La loi AGEC de 2020 puis la loi Climat et résilience de 2021 ont contribué à renforcer cette tendance en intégrant les questions environnementales à la fois aux modes de production et de gestion des entreprises, mais aussi au dialogue social. Ainsi, le reporting extra-financier, l'éco-conception, l'information environnementale des parties prenantes, et notamment des consommateurs, deviennent obligatoires. En matière de fonctionnement interne, le comité social et économique devra désormais être informé et consulté sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. Le contexte de crise sanitaire du Covid-19 et le plan de relance, aussi bien au niveau français qu'européen, ont encore plus consacré cette nécessité de prise en compte de l'impératif de transition écologique dans toutes les décisions stratégiques et de gouvernance des entreprises.

La norme, qu'elle soit législative ou réglementaire, n'est bien sûr pas le seul levier, ni même parfois le plus pertinent, pour transformer les modes de gouvernance des entreprises. Le rôle des collaborateurs et des partenaires – des salariés et de leurs représentants aux actionnaires, en passant par les clients et les fédérations professionnelles – est tout aussi essentiel. En témoigne, par exemple, l'impact positif des récentes évolutions du code de gouvernance Afep-Medef, qui prône désormais l'intégration de critères de performance sociale et environnementale dans la part variable de la rémunération des dirigeants, ou encore l'initiative « Say on climate » initiée par des investisseurs engagés, qui invite les conseils d'administration à présenter la stratégie « climat » de l'entreprise lors des assemblées générales des actionnaires. Politique de rémunération, formation des administrateurs, engagement des actionnaires... sont autant de leviers directement opérationnels pour les entreprises pour une meilleure internalisation des enjeux de transition écologique. Il s'agit, in fine, de faire de la performance environnementale un critère de prise de décision tout aussi essentiel que les questions de rentabilité financière. Si les considérations environnementales peuvent parfois apparaître contradictoires avec la rentabilité, elles prennent tout leur sens dès lors qu'elles contribuent à anticiper les risques et les opportunités créés par une économie et une société en pleine mutation.

Les travaux pilotés par ORÉE et exposés dans les pages qui suivent s'inscrivent donc dans un contexte porteur qui voit le rôle de l'entreprise et de ses instances dirigeantes évoluer vers une réelle obligation de responsabilisation environnementale, visible dans ses réalisations et dans ses effets. Le Commissariat général au développement durable a souhaité soutenir ces travaux afin d'apprécier les avancées déjà observables, d'identifier les marges de progrès et les leviers d'action pour accentuer cette tendance, de mieux connaître les positions et intentions des différents acteurs concernés et d'accroître cette dynamique d'évolution des pratiques de gouvernance dans les entreprises.

Je remercie vivement ORÉE pour l'organisation de ce Groupe de Travail, ainsi que l'ensemble des participants qui ont partagé leur expertise et leurs points de vue pour aboutir à un document riche et complet dans ses réflexions et comme tel, guide pour une action de politique publique aussi bien à court qu'à long terme.



## PATRICIA SAVIN

Présidente d'ORÉE

### « Prenons le changement par la main, avant qu'il ne nous prenne par la gorge »<sup>1</sup>

2019 marque une profonde transformation de la place des entreprises dans la société. Ainsi, la loi dite Pacte du 19 juillet 2019 permet aux entreprises de se doter d'une raison d'être, voire d'adopter le statut d'entreprise à mission. Surtout, la loi modifie durablement le code Civil et le code de Commerce, en « touchant » à l'objet social de l'entreprise. Dorénavant, « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (art. 1833 code Civil), avec un suivi à réaliser par le conseil d'administration qui doit déterminer les orientations de l'activité de la société « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (art. L.225-35 code de Commerce). Deux modifications législatives majeures non encore appréhendées à leur juste mesure par toutes les instances de gouvernance des entreprises.

À cet égard, la Commission européenne entend élaborer un texte législatif sur la « gouvernance d'entreprise durable », prenant en considération les impacts extra-financiers des entreprises et visant la création de valeur durable à long terme. L'enjeu est de faire converger et aligner les intérêts de toutes les parties prenantes dans la poursuite d'un objectif de durabilité. À suivre...

Au nom d'ORÉE, je tiens à remercier tout particulièrement le ministère de la Transition écologique pour son soutien, ainsi que les participants pour la qualité de leur contribution et leur présence.



## NATHALIE BOYER

Déléguée Générale d'ORÉE

Ces dernières années, ORÉE s'est intéressée au *reporting* des entreprises en matière de durabilité. Après avoir affirmé sa place centrale comme un outil de pilotage stratégique<sup>2</sup>, puis proposé de rapprocher l'extra-financier et le financier<sup>3</sup>, et présenté de nouvelles méthodes de comptabilité intégrée<sup>4</sup>, les nouveaux travaux d'ORÉE s'intéressent à la gouvernance d'entreprise durable. Loin d'être une finalité, la gouvernance est un moyen nécessaire, si ce n'est inéluctable, pour les entreprises, de considérer et d'intégrer les enjeux environnementaux dans l'orientation et la gestion de leurs activités. En s'inscrivant dans le contexte de l'initiative européenne en la matière, ce rapport a pour ambition de fournir des clés de lecture et des perspectives d'action, réflexives ou opérationnelles, originales et novatrices, sur la façon dont la gouvernance peut être organisée, pour que les entreprises participent pleinement à la transition écologique de nos sociétés. À cette fin, ce rapport :

- Formule une analyse des différentes règles et des pratiques en France en matière de gouvernance d'entreprise durable, sous le prisme environnemental ;
- Nourrit les réflexions des entreprises et des pouvoirs publics en proposant un ensemble de pistes d'action ;
- Partage les bonnes pratiques des entreprises à ce sujet.

L'équipe d'ORÉE vous souhaite une agréable lecture !

1. Attribué à Winston Churchill.

2. « Transposition de la directive européenne : une opportunité de repenser le reporting RSE », ORÉE, 2019.

3. « La première année d'application de la DPEF : bilan et perspectives quels enseignements », ORÉE, 2020.

4. « La comptabilité intégrée : un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous », C3D, ORÉE, ORSE, 2021.



## PRÉAMBULE



### FRANCK AMALRIC

Président du Groupe de Travail Gouvernance d'entreprise durable  
Sponsor Domaine d'Excellence Entreprises & Finance Durable, Square

*Les entreprises  
vont  
nécessairement  
devoir innover  
dans la manière  
de se gouverner*

Dans un article important sur la gouvernance d'entreprise, Michael Jensen, professeur à la prestigieuse *Harvard Business School*, défendit le principe qu'une entreprise ne pouvait être bien gérée que si elle poursuivait un objectif unique<sup>5</sup>. Et il poursuivit qu'il était dans l'intérêt de la société dans son ensemble que cet objectif soit la maximisation de la valeur (boursière ou actionnariale) de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise – la structure et responsabilités des comités, la rémunération des dirigeants et collaborateurs, les modalités de prise de décisions stratégiques – devait ainsi être organisée afin de poursuivre cet unique objectif.

#### **Que reste-t-il de cette idée qu'il serait dans l'intérêt de la société que les entreprises poursuivent un objectif unique ?**

Dans les discours, si ce n'est pas (encore) en pratique, l'idée est moribonde. Car les débats publics sur le rôle de l'entreprise ou encore les déclarations des dirigeants suggèrent que l'entreprise doit poursuivre (au moins) deux autres objectifs, en sus de l'objectif économique ou financier classique : 1) de traiter avec respect ses parties prenantes (*stakeholders*) immédiates (clients, employés, actionnaires, fournisseurs, collectivités locales) ; et 2) de contribuer à la transition écologique vers des sociétés durables. L'initiative du *World Economic Forum* pour mesurer la performance des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes soutient explicitement le premier point ; et les engagements de neutralité carbone pris par les entreprises à horizon 2040 ou 2050 illustrent le second.

Soulignons un point essentiel : ces objectifs « additionnels » ne sont pas subordonnés à l'objectif supérieur que serait l'optimisation de la valeur actionnariale. Certes, bien traiter ses parties prenantes ou réduire ses émissions de gaz à effet de serre peuvent, dans une certaine mesure, être utiles pour hausser la valeur de l'entreprise. Mais cela n'est vrai, ne peut être vrai, que dans une « certaine mesure ». Or le concept même de « capitalisme des parties prenantes » (*stakeholder capitalism*) par contraste au « capitalisme des actionnaires » (*shareholder capitalism*) n'est porteur de sens que s'il porte la promesse de traiter

les parties prenantes avec respect parce qu'elles méritent ce respect – et non parce que cela est bon pour les affaires. De même, les engagements Net Zéro n'ont de sens que s'ils signalent justement un engagement – et non pas juste une bonne gestion des affaires dans un contexte de risque climatique. D'ailleurs, qui pourrait écrire aujourd'hui le « business case » de tels engagements ?

Contrairement à ce que pouvait écrire Jensen, le monde d'aujourd'hui attend donc des entreprises qu'elles poursuivent plusieurs objectifs incommensurables et en tension mutuels. Pour faire simple : un objectif économique, gagner de l'argent ; un objectif social, traiter avec respect et bienveillance ses clients, collaborateurs, fournisseurs, etc. ; et un objectif politique, contribuer à la transition vers la durabilité.

Et la reconnaissance de cette multiplicité d'objectifs rouvre, évidemment, les débats sur la gouvernance d'entreprise autour de ses deux problématiques classiques, entrecroisées : celle de l'efficacité de l'action ; et celle du contrôle de la performance.

Comment, d'une part, gouverner efficacement une entreprise alors qu'elle doit poursuivre plusieurs objectifs simultanément ? Comment trouver le juste équilibre dans la poursuite de ces objectifs ? Comment les arbitrer entre eux dans la prise de décisions stratégiques ?

Et comment, d'autre part, mesurer la performance de l'entreprise et de ses dirigeants alors qu'ils peuvent aisément dissimuler, derrière la multiplicité d'objectifs poursuivis, un défaut de performance selon tel ou tel objectif ?

Le Groupe de Travail dont est issu ce rapport s'est attelé avant tout à la difficulté de gouverner une entreprise qui poursuit plusieurs objectifs simultanément, un objectif économique et un objectif environnemental. Lors des trois premiers ateliers nous avons ainsi discuté du rôle et de la composition des conseils d'administration et comités de direction ; de la structure de la rémunération des dirigeants et des collaborateurs ; et des modalités de prise de décisions stratégiques. Le dernier atelier, sur les rapports entre investisseurs et dirigeants, était lui plus porté sur la problématique de performance.

La leçon principale que je tire de ce travail est qu'il existe un large foisonnement d'idées et de propositions sur la manière de faire évoluer la gouvernance d'entreprise afin de la mettre au service d'entreprises durables ou, pour être plus précis, d'entreprises qui traitent avec respect leurs parties prenantes et contribuent effectivement à la transition écologique.

Ce foisonnement est bienvenu. Pendant de longues années, la gouvernance d'entreprise, du fait même d'être assujettie à un objectif unique, était devenue un sujet technique comme si nous avions atteint, ici aussi, « la fin de l'histoire »<sup>6</sup>. Mais les entreprises font face à de nouveaux enjeux d'une telle ampleur – en particulier l'enjeu de prendre en considération les questions environnementales dans la conduite de leurs activités – qu'elles vont nécessairement devoir innover dans la manière de se gouverner. Ce rapport offre une ouverture sur l'étendue du champ des possibles.

Se pose, enfin, la question de la pertinence de nouvelles réglementations dans ce domaine. La mise en œuvre des pistes d'action identifiées dans ce rapport devrait être, dans de nombreux cas, dans l'intérêt bien compris des entreprises. Faut-il en conclure qu'il convient de leur laisser une complète liberté d'action en la matière ? Ou existe-t-il des forces de marché et des intérêts qui empêcheront les entreprises d'avancer ? Face à l'urgence de mettre en œuvre la transition écologique, les entreprises ne pourront éviter de nouvelles contraintes réglementaires qu'en démontrant rapidement qu'elles font évoluer leur gouvernance. Dans ce domaine également, l'innovation est le maître mot.

01



## GOVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

*Une transition  
des entreprises  
vers des modèles  
d'affaires plus  
durables*

**Les enjeux environnementaux actuels et l'évolution des objectifs de l'entreprise obligent les sociétés héritières de la pensée moderne post-industrielles, à revoir leurs modèles de développement<sup>7</sup>. Cette remise en question passe nécessairement par une transition des entreprises vers des modèles d'affaires plus durables, afin de garantir « la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »<sup>8</sup>.**

**Le concept de durabilité comporte trois volets que sont la durabilité économique, la durabilité sociale et la durabilité environnementale. Si ces trois dimensions doivent être abordées simultanément et de manière complémentaire afin de répondre aux enjeux globaux qui se posent aujourd'hui, ce rapport se concentrera sur le volet environnemental.**

**Dans ce cadre, il ambitionne de déterminer comment les entreprises peuvent s'organiser pour se maintenir et se développer dans la sphère économique, tout en préservant les limites planétaires de la biosphère<sup>9</sup> et en étant moteur de la transition écologique. Ce rapport sur la gouvernance d'entreprise durable entend fournir des éléments de réponse à cette question.**

7. Nous entendons ici par « société » la communauté organisée d'individus conçue comme une réalité distincte de l'ensemble des individus qui la composent ; et par entreprise l'unité économique, dotée d'une personnalité juridique, dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché.

8. Hans J., Le Principe responsabilité, 1979.

9. Rockström J., Steffen W., Noone K., et al., « A safe operating space for humanity », Nature, n°461, 2009, pp. 472-475.

1.

## DESSINER UN CADRE COMMUN POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

La remise en cause de nos représentations de la nature (les ressources ne sont plus considérées comme illimitées), couplée à l'évolution de la place de l'entreprise dans la société (l'entreprise est devenue un « objet d'intérêt collectif »<sup>10</sup>) pousse à dessiner un cadre commun de gouvernance d'entreprise durable.

### Cadrage et définition

#### DANS QUEL CONTEXTE S'INSCRIT LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE ?

**Urgence d'agir** – Selon les dernières estimations de l'ONU, malgré les nouveaux engagements à 2030 annoncés juste avant et pendant la conférence sur le climat COP26, le monde se dirigerait toujours vers un réchauffement de 2,7 °C d'ici à la fin du siècle<sup>11</sup>. Dans son évaluation mondiale de la biodiversité, l'IPBES<sup>12</sup>, en 2019<sup>13</sup>, faisait valoir une déstabilisation du système vivant planétaire, la disparition d'espèces, la dégradation des milieux et les pollutions qui mettent en péril l'avenir des sociétés humaines. Outre le changement climatique et l'érosion de la biodiversité, trois limites planétaires sont dépassées : la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, le changement d'occupation des sols et la pollution chimique (« entités nouvelles »). Le rythme auquel les sociétés évoluent ne permettrait pas de rester dans « un espace de fonctionnement sûr pour l'humanité »<sup>14</sup>. Il existe aujourd'hui un décalage entre les ambitions affichées par les acteurs économiques et les actions menées pour opérer la transition écologique, nécessaire au regard de ce contexte. Il s'agit donc de faire en sorte que les actions des acteurs économiques soient à la hauteur des objectifs annoncés.

**Changer de paradigme** – Ainsi, l'heure n'est plus à la formule de Milton Friedman « la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits »<sup>15</sup>. L'application de cette doctrine classique, encouragée par le marché et certains investisseurs, de « la valeur pour l'actionnaire » s'est souvent faite « au détriment de la création de valeur durable »<sup>16</sup>.

Cet état de fait pose deux enjeux majeurs :

- D'une part, pour la société : les impacts environnementaux ne sont pas suffisamment réduits et la transition vers un modèle plus durable tarde à se faire, augmentant le risque de multiples bouleversements à différentes échelles ;
- D'autre part, pour les entreprises : selon plusieurs études, elles identifient et traitent de manière insuffisante les risques susceptibles d'affecter leur modèle d'affaires et peuvent avoir des difficultés à intégrer de nouvelles opportunités potentielles<sup>17</sup>. De plus, la poursuite d'un objectif exclusivement financier participe à la dégradation globale de l'impact environnemental des acteurs économiques : par exemple, en s'approvisionnant auprès d'entités basées là où les normes sont moins strictes<sup>18</sup> et donc moins exigeantes sur l'atténuation des externalités environnementales négatives.

Au regard des éléments précités, la finalité de l'entreprise doit évoluer vers la création de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et l'apport de solutions durables aux défis environnementaux. Pour ce faire, l'entreprise doit faire évoluer son modèle de gouvernance.

#### QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE ?

**Gouvernance d'entreprise durable** – Historiquement, la gouvernance d'entreprise se définit comme « l'ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter l'entreprise »<sup>19</sup>. Cela inclut l'organisation et le fonctionnement des conseils d'administration et des comités exécutifs, les politiques d'incitations financières, les modalités de prise de décision stratégique, les relations avec les investisseurs et l'ensemble des parties prenantes, etc. Ce rapport entend par gouvernance d'entreprise durable l'ensemble des règles et pratiques au service du pilotage de l'entreprise durable.

**Renforcer la place de la durabilité dans les systèmes de gouvernance** – Aujourd'hui, bon nombre des plus grandes entreprises commencent à faire évoluer leur système de gouvernance pour prendre en compte les enjeux de durabilité mais, trop souvent, ces évolutions sont insuffisantes pour appréhender toute leur complexité<sup>20</sup>.

**Liens entre gouvernance et la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RSE) ?** – La gouvernance a toujours été un élément important des démarches RSE de deux manières. D'une part, parce que ces démarches, qui visent à prendre en considération les intérêts et attentes des parties prenantes, intègrent la prise en compte de l'intérêt des actionnaires, ce qui passe par l'organisation des relations entre dirigeants et actionnaires. D'autre part, parce que le pilotage de la démarche RSE supposait une gouvernance spécifique, comme par exemple l'instauration de comités des parties prenantes. La problématique de la gouvernance des entreprises durables va un cran plus loin.

**E et S comme objectif, G comme moyen** – Dans l'acronyme ESG, le G, qui arrive en dernière position, témoigne non seulement de l'attention portée aux actionnaires, mais est également un prérequis incontournable pour une réalisation efficace des deux premiers éléments. Si l'environnement (E)

10. Notat N., Senard J-D., L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018. 11. « The Heat Is On : A world of climate promises not yet delivered », Rapport 2021 sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière de réduction des émissions, Organisation des Nations-Unies, 2021. 12. Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. 13. Diaz S., et al., 2019. Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. IPBES, Bonn. 14. Rockström J., Steffen W., Noone K., et al. « A safe operating space for humanity », Nature, n°461, 2009, pp. 472-475 ; Persson, L., Carney Almroth, Collins, C.D., Cornell, S., de Wit, C. et al. 2022. « Outside the Safe Operating Space of the Planetary Boundary for Novel », Environmental Science & Technology. 15. « A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits », The New York Times Magazine, 13 septembre 1970. 16. Notat N., Senard J-D., L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018. 17. Sjöfjell, B., 2018. « Beyond Climate Risk: Integrating Sustainability into the Duties of the Corporate Board », Deakin Law Review, Vol. 23. ; « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », Commission européenne et EY, 2020 (NB : certaines analyses et conclusions de cette étude ont suscité des débats). 18. Il s'agit de dumping environnemental, définit comme le phénomène de « rivalité entre Etats en matière de réglementation de la pollution globale en vue d'attirer des investissements internationaux et/ou d'améliorer la compétitivité des industries domestiques ». 19. Pierre-Yves Gomez, La gouvernance d'entreprise, Que sais-je ?, Humensis, 2021. 20. « SYSTEMS RULE: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance », Ceres, 2018.

et le social (S) sont des objectifs, la qualité de la gouvernance d'une entreprise (G) ne constitue pas une fin en soi : il s'agit d'un moyen pour réaliser ses objectifs en matière environnementale et sociale. Une entreprise ne saurait répondre de manière efficace et ambitieuse à ces défis, sans une gouvernance permettant au préalable leur prise en compte par des instances dirigeantes compétentes et leur intégration dans la stratégie globale<sup>21</sup>.

**Étendre le champ de la RSE** – Cette réflexion autour de la gouvernance d'entreprise durable est également l'occasion de questionner les champs couverts par le concept de RSE : sur le plan environnemental, la pratique se limite encore beaucoup aujourd'hui à l'évaluation et à la limitation des externalités

négligées de l'entreprise et à l'estimation des impacts de l'environnement sur l'activité de l'entreprise (double matérialité). Or, dans une approche holistique du rôle de l'entreprise aujourd'hui, la RSE devrait s'articuler à partir de la notion de contribution active à la transition écologique. Cet élargissement du périmètre renforce l'importance d'un pilotage éclairé et responsable de l'entreprise<sup>22</sup>.

### Vers un cadre réglementaire en matière de gouvernance d'entreprise durable

#### EN FRANCE

La France, au fil des années, s'est dotée d'un cadre législatif et réglementaire de plus en plus ambitieux en matière de RSE.



### « La place de la gouvernance dans le cadre réglementaire français »

**Parole d'expert :** Patricia SAVIN,  
Avocate Associée, Docteure en droit,  
Responsable du Département environnement et développement durable DS Avocats

**Avec 400 avocats présents dans 25 bureaux dans le Monde, DS Avocats est un cabinet de droit des affaires avec une clientèle privée et publique. Membre du Pacte Mondial des Nations Unies, DS Avocats est engagé dans diverses actions sociétales et environnementales. Le département environnement et développement durable du bureau de Paris, composé d'une vingtaine d'avocats et juristes, est par ailleurs accrédité par le COFRAC en tant qu'OTI.**

Les vingt dernières années d'évolution normative en France 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.

L'infiltration des obligations extra-financières au sein de la gouvernance des entreprises remonte à la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 qui a, pour la première fois, introduit une obligation de transparence extra-financière pour les sociétés cotées (exclusivement) : il est alors imposé de faire figurer au rapport de gestion, présenté par le conseil d'administration ou le directoire à l'assemblée générale des fonctionnaires, des informations sur « la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». Cette obligation a été par la suite étendue aux sociétés non-cotées dont le bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent un seuil réglementaire fixé par la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010.

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 17 août 2015 a apporté quelques précisions en exigeant plus spécifiquement que le rapport de gestion comprenne des informations relatives aux « conséquences sur le changement climatique » de l'activité de la société.

Afin de renforcer la proactivité des entreprises dans la prise en considération et la limitation des conséquences sociales et environnementales, la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin 2 impose alors à certaines sociétés la mise en place d'un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers

21. « ESG : de l'erreur méthodologique du E, du S et du G », Forbes, 29 novembre 2021.

22. « Entreprises et durabilité : être propre ou contribuer à la transformation ? », Franck Amalric, Square, 2021.



les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle, de ses sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Depuis la transposition de la directive européenne de 2014 relative au reporting extra-financier des entreprises par une ordonnance du 19 juillet 2017, les sociétés sont maintenant également soumises à la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) qui, en plus d'être intégrée au rapport de gestion, doit être mise à la disposition de toutes les parties prenantes et aisément compréhensibles par elles. La DPEF peut sur certains aspects renvoyer au plan de vigilance s'il existe mais l'articulation entre ces deux mécanismes n'est pas parfaitement aboutie, certaines sociétés relevant d'un seul des deux régimes.

La loi Pacte du 22 mai 2019 a apporté un véritable changement de paradigme en intégrant dans le code Civil, au titre consacré aux sociétés, une obligation de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, avec obligation faite aux administrateurs de veiller à cette prise en compte. La loi Pacte a également offert la possibilité aux sociétés d'intégrer dans leurs statuts une « raison d'être » spécifique et même de se constituer « entreprise à mission ».

Poursuivant dans la lignée des évolutions précédentes, la loi Climat et Résilience du 22 août 2021 a remanié le code du Travail pour modifier la composition du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles pour y inclure des personnes « qualifiées dans le domaine de la transition écologique », élargir les bases de données économiques et sociales, support des décisions des comités économiques et sociaux des entreprises, aux données environnementales. Elle ajoute également aux prérogatives des opérateurs de compétence celle d'informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et accompagner leurs projets d'adaptation à la transition écologique.

Les évolutions du reporting sont par ailleurs en passe d'évoluer à nouveau avec la directive CSR, ou « *Corporate Sustainability Reporting Directive* », dont le projet a été déposé par la Commission européenne en avril 2021 afin de modifier la directive de 2014. Cette nouvelle directive a pour but de renforcer et d'homogénéiser les informations en matière de durabilité devant être communiquées par les entreprises, d'élargir le champ d'application de cette obligation et d'instaurer un contrôle indépendant des données communiquées. Sa transposition en droit français pourrait intervenir d'ici à fin 2022 ou début 2023.

À suivre donc avec attention...

**Les codes de gouvernance des entreprises** – Au-delà du cadre législatif et réglementaire, les entreprises sont guidées par des ensembles de recommandations que sont les codes de gouvernance d'entreprise. Deux codes font référence en France : le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées<sup>23</sup>; et le code Middledext, destiné aux entreprises cotées moyennes<sup>24</sup>. Ces lignes directrices ont pour but de permettre aux « sociétés d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public »<sup>25</sup>.

## DANS L'UNION EUROPÉENNE

**Contexte européen** – Depuis le Pacte vert pour l'Europe, l'Union européenne a décidé de renforcer et d'harmoniser le cadre réglementaire pour promouvoir la durabilité des entreprises. Après le paquet « Finance durable », avec la taxonomie européenne, le règlement *Sustainable Finance Disclosure*<sup>26</sup> et la proposition de directive *Corporate Sustainability Reporting*<sup>27</sup> et ses indicateurs à venir, la Commission européenne a décidé de s'attaquer à l'élément manquant du puzzle : la gouvernance d'entreprise durable. En octobre 2020, une consultation est lancée afin de « prendre en considération, dans les décisions commerciales, l'impact environnemental [...] et à privilégier la création de valeur durable à long terme »<sup>28</sup>. En décembre 2020, le Parlement européen affirme l'urgence d'une telle initiative et soutient « la mise en place d'obligations concrètes et d'incitation à agir, et non seulement à communiquer des informations »<sup>29</sup>.

23. « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020. 24. « Code de gouvernement d'entreprise », Middledext, 2021. 25. « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020. 26. Règlement 2019/2088/UE 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. 27. 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. 28. « Consultation sur la gouvernance d'entreprise durable », Commission européenne, 2020. 29. « Rapport sur la gouvernance d'entreprise durable », Parlement européen, 2020.



## « La Plateforme RSE appelle de ses vœux une RSE ambitieuse portée par l'Europe »

### **Parole d'expert :** PLATEFORME RSE

**Alors que la France s'apprête à présider, au premier semestre 2022, le Conseil de l'Union européenne, la Plateforme RSE formule 11 recommandations<sup>30</sup> pour une RSE ambitieuse et effective portée par l'Europe.**

L'Union européenne se présente au travers du Pacte vert ou *Green Deal* pour l'Europe comme « cheffe de file mondiale » pour une transition juste. De nombreux textes et initiatives marquent un agenda européen riche sur les sujets RSE. La Plateforme RSE a concentré ses travaux et ses réflexions sur trois thématiques d'actualité : la gouvernance d'entreprise durable et le devoir de vigilance, le règlement taxonomie et la révision de la directive sur l'information extra-financière (NFRD). Ces trois initiatives, intrinsèquement liées, illustrent le leadership mondial de l'Union européenne dans la définition de normes internationales en matière de finance durable et de devoir de vigilance, leadership et volonté politique que l'Union devra conserver afin de ne pas perdre sa souveraineté en la matière. Les différents textes sont ainsi présentés, leurs objectifs et leur articulation entre eux, ainsi que les enjeux et les points de discussion issus des échanges entre les membres de la Plateforme RSE. En matière de gouvernance durable, les échanges des membres de la plateforme RSE ont porté sur le degré de réglementation nécessaire et sur ce qui doit être laissé à l'appréciation des entreprises selon leur taille et le secteur d'activité notamment concernant l'implication des parties prenantes : leur identification, la hiérarchisation et la conciliation de leurs intérêts, ainsi que les modalités d'interaction et de dialogue.

La Plateforme RSE formule 11 recommandations afin de promouvoir et consacrer les spécificités de la vision européenne de la RSE, en particulier une RSE fondée sur des informations ESG solides et équilibrées, construites avec les parties prenantes.

30. Retrouver l'ensemble des avis de la Plateforme RSE sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

2.

## ASSURER LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES ET DE NOTRE SOCIÉTÉ

L'intérêt pour une entreprise de faire évoluer sa gouvernance peut résider dans une meilleure appréhension des risques et des opportunités (volet « anticipation ») et dans sa participation à la transition écologique de nos sociétés (volet « contribution »).

### Anticipation : maîtriser les risques et saisir les opportunités pour les entreprises

#### RÉDUIRE LE NÉGATIF : MAÎTRISER LES RISQUES POUR FAIRE FACE AUX DÉFIS À VENIR

Parmi l'ensemble des risques auxquels font face les entreprises, les risques environnementaux, et notamment le changement climatique, sont prépondérants depuis plusieurs années<sup>31</sup>. Selon le Forum économique mondial<sup>31bis</sup>, sur les 10 risques les plus sévères anticipés pour la prochaine décennie, 5 sont environnementaux. Ces enjeux restent cependant difficiles à cerner car systémiques et s'inscrivant dans un horizon temporel incertain.

**Risques physiques et de transition** – Les entreprises sont exposées à deux formes de risque environnemental :

- Les risques physiques, qui découlent directement du changement climatique et de la dégradation de l'environnement, notamment l'aggravation des phénomènes météorologiques aigus (feux de forêt, inondations, etc.) et chroniques (augmentation de la température moyenne, du niveau des mers, etc.)<sup>32</sup>, s'intensifient et engendrent des perturbations pour les entreprises ou les actifs (risques financiers, risques pour la chaîne d'approvisionnement, actifs échoués etc.) ;
- Les risques de transition, qui font généralement référence aux risques associés à la transition vers une économie durable (bas-carbone, respectueuse de la biodiversité, etc.). Celle-ci peut être la cause « d'importants changements politiques, juridiques, technologiques et de marché pour répondre aux exigences environnementales » ; Ces perturbations peuvent entraîner « l'immobilisation d'actifs, la perte de marchés, la réduction des retours sur investissement et des pénalités financières »<sup>33</sup>. La nature et l'ampleur de ces impacts dépendront de la rapidité avec laquelle les organisations développent des mécanismes de résilience.

**Piloter l'incertitude** – Une gouvernance adaptée et efficace est nécessaire pour que l'entreprise puisse affronter l'évolution du contexte dans lequel elle s'inscrit, gérer de manière active les nouveaux défis à relever, et renforcer ainsi ses capacités de résilience.

#### ACCROÎTRE LE POSITIF : (RÉ)CONCILIER PERFORMANCE ET DURABILITÉ ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS

**Gain de performance économique** – De nombreuses études démontrent qu'il existe un lien de corrélation positif entre la performance des entreprises en matière de durabilité et leur performance financière<sup>34</sup>. Une étude de la *Harvard Business School* fait référence en la matière. Elle compare un investissement de 1 dollar en 1993 dans un portefeuille pondéré en fonction de la valeur d'entreprises à forte durabilité et d'entreprises à faible durabilité. Le portefeuille à forte durabilité aurait atteint 22,60 dollars en 2010, tandis que le portefeuille à faible durabilité ne serait que de 15,40 dollars, soit une différence de plus de 46%<sup>35</sup>.

**Image de l'entreprise** – Une performance élevée en matière de durabilité peut également améliorer l'image de l'entreprise et de son rôle dans la société. En effet, celle-ci peut souffrir d'une dépréciation concernant son impact environnemental et social. Si l'entreprise met en place une démarche durable solide, notamment au moyen d'une gouvernance pertinente, et qu'elle communique à ce sujet, ses engagements deviennent un catalyseur de l'image de marque.

**Engagement des salariés** – L'engagement des salariés, des clients et des fournisseurs de l'entreprise, ainsi que l'attraction de nouveaux talents, sont également renforcés. Ainsi, 68% des salariés se voient toujours travailler dans leur entreprise dans 3 ans, chiffre qui monte à 79% dans les entreprises qui possèdent une fonction ou un service RSE<sup>36</sup>.

**Fidélisation des clients** – 94% des citoyens de l'UE estiment que la protection de l'environnement est importante pour eux<sup>37</sup>. En France, à la question « Comment résoudre les problèmes environnementaux ? », les citoyens répondent : « changer notre manière de consommer » à 44% et « veiller à ce que les entreprises s'impliquent dans des activités durables » à 27%<sup>38</sup>. Les entreprises et leurs activités sont donc particulièrement concernées par ces attentes.

Néanmoins, à la lumière des enjeux à venir, atténuer les impacts environnementaux négatifs ne semble plus suffisant, les entreprises doivent jouer un rôle proactif en faveur de la transition écologique.

31. Axa Future Risks Report 2021, Axa, 2021. Enquête menée auprès de 3 500 experts en risques et 20 000 membres du public dans le monde entier. 31bis. « Global Risks 2022: The 'disorderly' net-zero transition is here and it's time to embrace it », Forum économique mondial, 2022. 32. Task Force on Climate-related Financial Disclosures Overview, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2021. 33. « The concept of risk in the IPCC Sixth Assessment Report: A summary of cross-Working Group discussions », GIEC, 2020. Environ 90% des 2200 études analysées trouvent une relation non négative entre performance ESG et performance financière. 34. Gunnar Friede, Timo Busch, Alexander Bassen, « ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies », *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2015. Environ 90% des 2200 études analysées trouvent une relation non négative entre performance ESG et performance financière. 35. Robert Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, *The Impact of Corporate Sustainability On Organizational Processes And Performance*, 2014. 36. « Baromètre national de perception de la RSE », Medef, 2020. 37. Eurobaromètre spécial « Changement climatique », Commission européenne, 2021. 38. Eurobaromètre « Attitudes of Europeans towards the Environment », Commission européenne, 2020.

## Contribution : Participer à la transition écologique de nos sociétés

### RENFORCER LES OBJECTIFS ET RESPECTER SES ENGAGEMENTS

Ces dernières années, les objectifs environnementaux, à l'échelle européenne et française, se multiplient : parmi eux, la neutralité carbone, la fin des plastiques à usage unique, l'objectif zéro artificialisation des sols, la fin des passoires thermiques et la lutte contre la déforestation importée.

**Climat** – Concernant les objectifs climatiques, pour atteindre l'objectif de 1,5°C fixé par l'Accord de Paris, l'économie européenne doit réduire ses émissions de 50% au cours de la prochaine décennie. Cela suppose qu'au moins 65% des entreprises devront être totalement alignées sur l'objectif de Paris d'ici là, soit huit fois plus qu'aujourd'hui. Actuellement, le secteur des entreprises européennes se trouve sur une trajectoire de température allant de 2,3°C à 3,0°C<sup>39</sup>. Cette décennie sera une période décisive pour les entreprises, qui devront élaborer des plans de transition plus ambitieux et plus solides sur les bases construites ces dernières années.

**Biodiversité** – Malgré des objectifs et des engagements croissants, les pressions sur les milieux naturels persistent : changements d'usage des sols et de la mer, exploitation accrue des ressources du vivant, pollution des milieux et les espèces exotiques envahissantes<sup>40</sup> constituent les principaux facteurs de perturbation selon l'IPBES. La biodiversité reste insuffisamment traitée au sein des démarches environnementales des entreprises : 36% des entreprises du SBF 120 s'engagent sur des ODD biodiversité<sup>41</sup> ; 33% des entreprises du CAC 40 élaborent une stratégie biodiversité spécifique<sup>42</sup>.

L'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques<sup>43</sup> conclut que les voies possibles pour concrétiser la Vision 2050 pour la biodiversité (de la Convention sur la diversité biologique<sup>44</sup>) « exigent des changements fondamentaux au niveau des paradigmes du développement, [...] en utilisant les terres, l'eau, l'énergie et les matériaux de façon bien plus durable ainsi qu'en repensant et modifiant de manière appropriée les habitudes de consommation et les chaînes de valeur mondiales »<sup>45</sup>.

### RESPONSABILISER LES ENTREPRISES DANS LA TRANSITION DE NOS ÉCONOMIES VERS UN MODÈLE DURABLE

**Faire sa part** – Les entreprises en France génèrent plus des deux tiers de la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie (69%)<sup>46</sup>. La transition de notre économie et l'avènement d'un développement durable ne pourront pas se faire sans l'implication et la transition du secteur privé. La responsabilité incombe aux entreprises de revoir leurs modèles de croissance et d'intégrer l'environnement au plus haut niveau décisionnel<sup>47</sup>.

**Attentes** – Cette responsabilisation constitue par ailleurs une forte attente de la société civile : selon une consultation<sup>48</sup>, 85% des personnes interrogées sont favorables à ce que les entreprises soient légalement tenues de s'assurer qu'elles ne contribuent pas à des dommages environnementaux – tels que la pollution de l'air ou la destruction de la biodiversité –, y compris en dehors de l'UE.

**Être propre et contribuer à la transition écologique** – Il s'agit là de deux notions différentes, bien que complémentaires. Un des participants du Groupe de Travail a témoigné des contradictions pouvant exister entre ces deux termes : afin d'améliorer son bilan carbone scope 1 et 2, son entreprise aurait la possibilité de revendre une de ses usines présente sur le territoire français, et qui représente une part importante de ses émissions de CO<sub>2</sub> annuelles. Cette vente détruirait de l'emploi en France et conduirait à l'approvisionnement auprès d'entités basées dans des pays où les normes environnementales et sociales sont moins strictes<sup>49</sup>. Cela améliorerait significativement le *reporting* de l'entreprise scope 1 et 2 mais serait in fine contre-productif en terme écologique et humain.

Cet exemple soulève la problématique du reflet de la réalité des entreprises dans les grilles d'évaluation en matière de durabilité. L'entreprise peut améliorer les résultats des grilles d'évaluation mais ne rien faire en faveur de la transition écologique, voire empirer la situation.

Ces grilles mesurent la propreté des entreprises mais non leur contribution active à la transition écologique, qui reste très mal appréciée.

L'enjeu est donc de responsabiliser les entreprises sur ces notions.

39. « Running Hot: Accelerating Europe's Path to Paris », CDP Europe, 2021. 40. « Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services », IPBES, 2019. 41. Objectif du Développement Durable 6 « garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau » ; ODD 14 « conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable » ; ODD 15 « préserver et restaurer les écosystèmes terrestres ». 42. Alors qu'elles sont 72% sur la lutte contre les changements climatiques : « Biodiversity: A major risk and an immediate opportunity for companies », Boston Consulting Group et ChangeNOW, 2021. 43. « Rapport de cadrage pour évaluer les causes profondes de l'érosion de la biodiversité et les déterminants des changements transformateurs (évaluation thématique) en vue de réaliser la Vision 2050 pour la biodiversité », IPBES, 2021. 44. « La biodiversité est conservée et restaurée, pour garantir une planète saine et offrir des avantages essentiels au développement durable et au bien-être de toute l'humanité et de la nature », selon la Convention sur la diversité biologique. 45. Ibid. 46. « Les entreprises en France », INSEE, 2019. Les entreprises étant ici comprises comme les sociétés financières, les sociétés non financières et les entreprises individuelles. 47. « Faire sa part : pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'état face à l'urgence climatique », Carbone 4, 2019. 48. « Devoir de vigilance : un sondage révèle le soutien massif de l'opinion publique européenne pour mettre fin à l'impunité des multinationales », CCFD Terre Solidaire, 2021. 49. Il s'agit de « dumping environnemental » qui désigne traditionnellement la rivalité entre les États en matière de réglementation de la pollution globale en vue d'attirer des investissements internationaux et/ou d'améliorer la compétitivité des industries domestiques.

**Ainsi, comment organiser la gouvernance d'entreprise pour qu'elles anticipent les risques et opportunités et qu'elles contribuent à la transition vers un développement durable ?** Pour répondre à cette question, ce rapport fait le choix de s'intéresser principalement aux enjeux environnementaux. L'analyse qui y est présentée s'articule autour de quatre axes :

- ① **Renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux par les instances dirigeantes.** En charge d'élaborer, de fixer et de mettre en œuvre la stratégie et les orientations de l'entreprise, les instances dirigeantes se trouvent au cœur de la gouvernance. Leur prise en compte accrue des enjeux environnementaux est la clé de voûte d'une gouvernance d'entreprise durable (Partie 2) ;
- ② **Intégrer les enjeux environnementaux dans les décisions stratégiques.** La gouvernance d'entreprise comprend les modalités de prise de décisions stratégiques. 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 (Partie 3) ;
- ③ **Accélérer l'atteinte des objectifs environnementaux par les politiques de rémunération.** L'incorporation des enjeux environnementaux dans le fonctionnement de l'entreprise passe par leur inclusion dans les mécanismes incitatifs de rémunération à divers échelons de l'entreprise (Partie 4) ;
- 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 (Partie 5).



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

*La prise en compte  
des intérêts,  
des risques et  
des enjeux associés  
à la durabilité  
est essentielle*

En France, le conseil d'administration « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>50</sup>. Les comités exécutifs – ou de direction ou les directoires – élaborent et mettent en œuvre la stratégie et les orientations décidées par le conseil d'administration.

Aujourd'hui, le rôle des instances dirigeantes<sup>51</sup> évolue en fixant les objectifs de durabilité à atteindre. Pour cela, elles doivent prendre en considération et comprendre le contexte stratégique de l'entreprise face aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, préservation des sols, ressources hydriques, etc.).

50. Article L225-35 du code de Commerce.

51. Nous entendons ici par « instances dirigeantes » les conseils d'administration et les conseils de surveillance, ainsi que les comités exécutifs, les comités de direction et les directoires. Lorsque nous parlons de conseils d'administration, nous parlons également de conseils de surveillance et lorsque nous parlons de comités exécutifs, nous parlons également de comités de direction et de directoires.

## INVESTISSEURS / ACTIONNAIRES

Personnes physiques ou morales qui apportent des capitaux, en échange de titres financiers pouvant leur conférer certains droits dans le fonctionnement de l'entreprise.

### CAPITAUX APPORTÉS

## INSTANCES DIRIGEANTES

### Directeur général assisté du comité exécutif ou directoire

-  
Directeur général assisté du comité exécutif ou comité de direction des sociétés anonymes à conseil d'administration

-  
Directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance

Cadres des entreprises qui assurent la direction effective des entreprises en application de certaines délégations de pouvoir consenties par le directeur général ou le directoire, mettent en œuvre les orientations des conseils d'administration et de surveillance, contribuent aux réflexions et peuvent participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

### Conseil d'administration ou de surveillance

-  
Conseil d'administration des sociétés anonymes à conseil d'administration

-  
Conseil de surveillance au sein des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance ; et au sein des sociétés en commandite par actions

Administrateurs choisis par les investisseurs qui déterminent les orientations de l'entreprise et veillent à leur mise en œuvre, dans le respect de l'intérêt social de l'entreprise, ou membres du conseil de surveillance qui exercent le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire.

## 1. RESPONSABILISER LES INSTANCES DIRIGEANTES

### Agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise

L'étude européenne sur la gouvernance d'entreprise durable démontre qu'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise requiert et induit une meilleure prise en compte des enjeux de durabilité<sup>52</sup>.

**Intérêt de l'entreprise** – Le concept d'intérêt de l'entreprise est au cœur de la gouvernance d'entreprise, car il éclaire les devoirs des administrateurs et façonne leur rôle dans la prise de décision de l'entreprise<sup>53</sup>. Pour poursuivre un objectif environnemental, le devoir essentiel du conseil d'administration est de protéger et de promouvoir les intérêts à long terme de l'entreprise. À noter qu'il n'existe pas, en Europe, de définition uniforme des devoirs des dirigeants, notamment ceux liés aux enjeux environnementaux, car la notion d'intérêt de l'entreprise est traditionnellement perçue différemment selon les États membres<sup>54</sup>. Ce manque d'harmonisation a pu être perçu comme un frein pour agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise et, ainsi, comme un obstacle à l'intégration des enjeux de durabilité<sup>55</sup>.

**Harmonisation** – La formulation, à l'échelle européenne, d'une définition commune de l'intérêt de l'entreprise et d'une obligation d'agir à long terme dans cet intérêt, permettrait une interprétation harmonisée des responsabilités des instances dirigeantes, notamment en matière environnementale. Le cadre législatif français, notablement en avance sur ces sujets, comme il a été souligné plusieurs fois dans notre GT, a déjà, en partie, responsabilisé les instances dirigeantes en les obligeant à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux<sup>56</sup>.

Toutefois, cette obligation gagnerait en efficacité si elle était davantage connue, précise et répandue.

### Faire connaître, préciser et uniformiser l'obligation française de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux

**Loi Pacte** – Depuis 2019, et la loi Pacte, l'article 1833 du code Civil dispose : « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>57</sup>. Cette prise en considération est étendue aux obligations du conseil d'administration.

**Méconnaissance** – Le rapport Rocher, qui dresse le bilan de la loi Pacte deux ans après sa publication en mai 2019, fait le constat d'une « méconnaissance des obligations de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises »<sup>58</sup>. L'une des conclusions de ce rapport, position appuyée par certains participants à notre GT, est la nécessité de faire davantage connaître cette obligation par une diffusion large de l'information et la pédagogie auprès des dirigeants d'entreprise.

**Précision** – De plus, plusieurs acteurs estiment que cette obligation, même connue, reste floue<sup>59</sup>. Au cœur du débat, se trouve l'interprétation de la formulation « en prenant en considération ». *A minima*, elle impose aux dirigeants de l'entreprise d'examiner (sérieusement) les impacts sociaux et environnementaux de son activité. Est-ce toutefois suffisant ? Et comment prouver une telle prise en considération – ou son absence ? Ne faudrait-il pas que l'entreprise puisse montrer qu'elle a mené les études nécessaires en amont des décisions stratégiques qu'elle prend ? Des précisions sur le contenu, la portée, la méthodologie et les limites d'une telle obligation seraient utiles et bienvenues.

**Alignement** – Il n'existe pas pour le moment, au sein de l'Union européenne, d'obligation claire pour les entreprises d'identifier et d'atténuer les risques et les impacts environnementaux à long terme. Il paraît intéressant d'aligner l'ensemble des entreprises présentes sur le sol européen avec cette obligation<sup>60</sup>.



#### PISTE D'ACTION 1

**Développer une définition européenne de l'intérêt de l'entreprise**<sup>61</sup> 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 pour toutes les entreprises ;

#### 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.

52. Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », Commission européenne et EY, 2020. 53. Ibid. 54. Ibid. 55. Ibid. 56. Articles L. 225-35 et L. 225-64 du code de Commerce, modifiés par Loi n°2019-744 du 19 juillet 2019 - art. 14. 57. Article 1833 du code Civil, modifié par Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 - art. 169. 58. « Rapport Rocher, Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte », Groupe Rocher, 2021. 59. Audition de Jean-David SCHWARTZ, Groupe Rocher, dans le cadre des travaux menés au sein du Groupe de Travail OREE Gouvernance d'entreprise durable. 60. Proposition partagée avec : « Rapport Rocher, Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte », Groupe Rocher, 2021. 61. Compris comme l'intérêt social en France (cf. article 1833 du code Civil, modifié par Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 art.169).

## 2.

## FAVORISER LA CONNAISSANCE ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES INSTANCES DIRIGEANTES

### Objectif : des instances dirigeantes compétentes sur les enjeux environnementaux

**Un manque de compétences...** – Plusieurs analyses révèlent, au sein de l'Union européenne, un manque de compétences et de connaissances sur les sujets environnementaux<sup>62</sup>. En écho à ce constat, au sein des entreprises, les cadres dirigeants sont nombreux à estimer que les administrateurs manquent d'expertise pour aborder les questions de durabilité, et que les conseils d'administration auraient intérêt à remplacer certains de leurs membres<sup>63</sup>. Ainsi, au sujet du changement climatique, une étude réalisée en 2021 par le cabinet *Heidrick & Struggles*, avec *Chapter Zero France* et l'Insead fait le constat d'un « net décalage entre ce que les membres des conseils d'administration disent de l'importance du changement climatique pour leurs entreprises et ce que les conseils font réellement »<sup>64</sup>. Le cabinet souligne dans son rapport que le besoin de formation sur ces sujets ainsi que la question de la nomination d'experts au sein des conseils d'administration ont été évoqués par les répondants à l'étude.

**... qui sont pourtant nécessaires** – La compétence et l'expertise des administrateurs sont indispensables : la performance globale des entreprises dépend de leur compréhension des facteurs de durabilité et de leur capacité à traduire les risques et les opportunités dans leurs modèles économiques<sup>65</sup>. Le code Afep-Medef rappelle qu'une bonne gouvernance se traduit notamment par un conseil d'administration équilibré, agile, compétent et capable d'anticiper les risques comme les opportunités, y compris sur le volet de la RSE. Le code Middelnext<sup>66</sup> recommande que les membres du conseil d'administration doivent « manifester des aptitudes, des profils, des compétences suffisamment diversifiés pour évaluer celles des "dirigeants" et être en mesure de s'assurer que la stratégie de la société [...] prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>67</sup>.

Chaque instance dirigeante devrait donc s'interroger sur ses compétences en tant qu'organe collégial, c'est-à-dire sur celles de tout ou partie de ses membres en matière de durabilité et se demander si ces compétences permettent de répondre aux exigences environnementales actuelles.

**Quelles compétences et quelles expertises ?** – En matière environnementale, il existe trois types fondamentaux de compétences et de connaissances :

- La compréhension des enjeux environnementaux globaux ;
- La compréhension de l'impact de ces enjeux sur le contexte environnemental de l'entreprise ;
- La compréhension et la mise en œuvre des réponses possibles de l'entreprise à ces évolutions dans son contexte.

Plus spécifiquement, les membres des instances dirigeantes pourraient détenir une expertise sur un socle minimum de connaissances, par exemple (liste non-exhaustive) :

- La réglementation ;
- Les divers référentiels existants ;
- La notion de double matérialité ;
- Les périmètres d'émission de CO<sub>2</sub> ;
- La transition vers la neutralité carbone ;
- Les risques et dépendances liés à la biodiversité ;
- La connaissance des impacts de leurs activités ; etc.

Au-delà des aspects de gouvernance d'entreprise au sens strict, les enjeux environnementaux doivent se diffuser dans l'ensemble des métiers de l'entreprise. Les directeurs doivent donc atteindre un niveau raisonnable d'expertise sur les enjeux environnementaux liés à leur métier, par exemple :

- Un directeur financier doit être sensibilisé aux différents champs de la comptabilité environnementale ;
- Un directeur des achats avec les problématiques spécifiques à la traçabilité environnementale des produits ;
- Un directeur de l'innovation devrait être sensibilisé à l'innovation responsable ;
- Un directeur marketing au marketing durable ; etc.

**Évaluer les compétences** – S'assurer des compétences et des connaissances des membres des instances dirigeantes suppose, d'abord, de mener une évaluation préliminaire. Pour cela, il est possible de réaliser une cartographie des expertises, afin de compléter les instances par des membres qui disposeront des expertises environnementales manquantes. Cette évaluation pourra se baser sur le futur standard européen de *reporting* en matière de durabilité qui prévoit une liste d'indicateurs relatifs à la gouvernance et notamment à la diversité au sein des conseils. Un tel examen est soutenu par les répondants à la consultation européenne sur la gouvernance d'entreprise durable<sup>68</sup>. Pour assurer une continuité et une cohérence, ces évaluations doivent être régulières.

**Communication et reporting des compétences en matière environnementale** – Au regard des exigences actuelles de transparence, les entreprises devraient communiquer sur les compétences présentes dans leurs instances dirigeantes ainsi que les procédés mis en place pour s'assurer de ces compétences (en communiquant sur la cartographie des compétences par exemple).

62. « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Annex I », Commission européenne et EY, 2020 ; « The state of corporate governance in the era of sustainability risks and opportunities », World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2019. 63. « Board effectiveness: A survey of the C-suite », PwC, 2021. À titre de comparaison, l'ESG est la catégorie la moins bien notée en ce qui concerne la perception qu'ont les dirigeants de l'expertise du conseil d'administration. 64. « Changing the Climate in the Boardroom », Heidrick & Struggles et INSEAD, 2021. 65. « Financing a sustainable European economy », Groupe d'experts techniques sur la finance durable, 2018. 66. « Code Middelnext de gouvernement d'entreprise », Middelnext, 2021. Middelnext est l'association professionnelle française indépendante exclusivement représentative des valeurs moyennes cotées. 67. « Code Middelnext de gouvernement d'entreprise », Middelnext, 2021. 68. « Synthèse des réponses à la consultation "gouvernance d'entreprise durable" », Commission européenne, 2021. 62% des personnes interrogées estiment qu'il était nécessaire que le conseil d'administration évalue régulièrement son niveau d'expertise en matière d'environnement. 69. « How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions », Forum économique mondial, 2019.

**Les questions à se poser en tant qu'entreprise pour évaluer la compétence du conseil d'administration (« conseil » ci-dessous) sur les sujets climatiques, selon le Forum économique mondial<sup>69</sup> :**

1. Dans quelle mesure le conseil d'administration a-t-il une conscience et une compréhension solide de la manière dont le changement climatique peut affecter l'entreprise ?
2. Quelles mesures le conseil a-t-il prises pour vérifier que sa composition permet un débat informé et différencié ainsi qu'une prise de décision objective sur les questions climatiques ?
3. Une évaluation des lacunes en matière de compétences climatiques a-t-elle eu lieu ? Si oui, qui effectue cette analyse des lacunes et quelles recommandations contient-elle ?
4. Qui est responsable du changement climatique au niveau du conseil d'administration et ces personnes

occupent-elles des postes qui leur permettent d'influencer les décisions du conseil (par exemple, les présidents des comités) ?

5. Quelles mesures le conseil d'administration prend-il pour s'assurer qu'il reste suffisamment informé des risques et opportunités liés au climat pour son activité ?
6. Le conseil s'est-il demandé s'il pouvait bénéficier de l'avis d'experts externes ? Dans l'affirmative, le conseil a-t-il consulté les experts les plus appropriés ?
7. Comment le conseil peut-il planifier la succession d'une personne importante et très compétente en matière de durabilité, afin que la sensibilisation au climat ne s'arrête pas lors de son départ ? Quelles sont les compétences recherchées pour la nomination d'un nouveau directeur du conseil d'administration ?



**« Une démarche rattachée au niveau le plus élevé et impliquant toute l'entreprise »**

**Parole d'expert :** Valérie DAVID

*Directeur Développement durable et Innovation transverse*

Eiffage, l'un des leaders européens du BTP et des concessions, exerce ses activités à travers les métiers de la construction, de l'immobilier et de l'aménagement, du génie civil, du métal et de la route, de l'énergie systèmes et des concessions. EIFFAGE a réalisé, en 2020, un chiffre d'affaires de 16,3 milliards d'euros, dont 26,5% à l'international. Le Groupe s'appuie sur l'expérience de 72 000 collaborateurs. Plus de 80% des salariés d'EIFFAGE France et international en sont actionnaires et détiennent ensemble près de 20% du capital du groupe.

Sous l'autorité du P-DG – Structurée à partir de 2006, la démarche de développement durable est depuis toujours pilotée par une direction rattachée au P-DG du Groupe. Depuis 2017, le conseil d'administration s'est doté d'un « comité stratégie et RSE » qui audite une fois par an les résultats et les perspectives du plan d'action développement durable. Ce comité audite également le rapport climat annuel du Groupe, élaboré selon le référentiel de la TCFD.

L'implication croissante des finances – En 2019, la direction financière a refinancé plus de 5 milliards d'euros de facilités de crédit assorties de conditions de bonification en fonction de critères ESG. Cette implication de la direction financière au plus haut niveau a permis d'anticiper la préparation de la réponse du Groupe à la taxonomie européenne.

En effet, la taxonomie accélère et approfondit le rapprochement entre périmètre financier et extra-financier, entre directions de la comptabilité, du contrôle de gestion et de la conformité et la direction développement durable. Les travaux conjoints portent également sur la transposition aux indicateurs clés de la RSE des méthodes et outils numériques de pilotage financier, afin notamment d'augmenter la fréquence de remontée de ces indicateurs RSE et de mieux piloter les plans d'action RSE avec objectifs chiffrés.

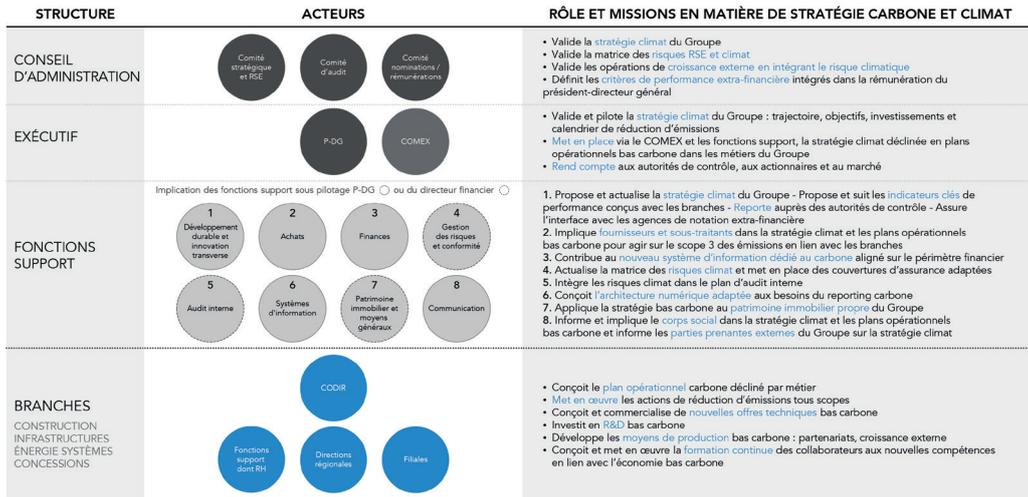


## Gouvernance, stratégie climat et plans d'actions bas carbone

Les risques et enjeux liés aux émissions de gaz à effet de serre influent directement sur la pérennité du modèle d'affaires du Groupe.

Cette conviction explique la gouvernance de ce sujet à la fois au plus haut niveau, président-directeur général et conseil d'administration du Groupe, et également une mise en mouvement de toutes les ressources du Groupe.

En effet, entités opérationnelles et fonctions support sont contributrices à la stratégie climat et sa dérivée opérationnelle, la stratégie carbone, selon la répartition des missions représentée par l'infographie ci-après. Cette implication à toutes les échelles est le reflet de la transversalité de l'enjeu climatique.



Rapport climat Eiffage 2021

page 11

## Intégrer les compétences et les connaissances environnementales dans la nomination des membres des instances dirigeantes

**Nommer des administrateurs et des dirigeants en prenant en compte leurs compétences environnementales** – Certains acteurs, dont des membres du GT, proposent de sélectionner des administrateurs en fonction de leurs compétences environnementales, avec l'appel à une expertise interne ou externe notamment via la nomination d'administrateurs indépendants (personnes qualifiées, etc.).

Puisqu'il n'existe pas de dispositions légales explicites concernant les compétences et l'expertise des membres du conseil d'administration en matière de durabilité<sup>70</sup>, certaines organisations proposent de prendre systématiquement en compte les compétences et l'expertise en matière de durabilité dans la nomination des administrateurs<sup>71</sup>.

**Introduire une part minimale d'administrateurs experts ?** – Une des solutions pour renforcer la compétence du CA sur les questions environnementales est d'y nommer quelques experts ; tout en trouvant le bon équilibre avec d'autres profils indispensables et en évitant la constitution de conseils pléthoriques. Le Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes recommandent par exemple d'intégrer *a minima* 30% d'administrateurs experts sur des enjeux sociétaux<sup>72</sup>.

**La question des administrateurs salariés** – Les salariés étant une partie constituante de l'entreprise, le sujet des administrateurs salariés a été longuement évoqué lors de la séance du GT. Un des participants a en effet témoigné de la marginalisation des administrateurs salariés au sein de nombreux comités du conseil d'administration ce qui pénalise, selon lui, la diversité de points de vue. Le participant propose donc la généralisation de la présence de représentant de salariés au sein du conseil, assortie d'une obligation de formation afin de leur donner les moyens d'exercer leur mission. En Allemagne par exemple, les administrateurs salariés doivent composer la moitié du conseil de surveillance pour les entreprises comportant plus de 2 000 salariés, et un tiers de celui-ci pour les entreprises comportant entre 500 et 2 000 salariés<sup>73</sup>.

Cette question a suscité plusieurs points de divergence :

- Les salariés ne prennent pas forcément beaucoup plus en compte les enjeux environnementaux que les autres parties prenantes de l'entreprise – leur présence au sein du conseil d'administration ne saurait pas constituer une garantie de la bonne prise en compte des enjeux environnementaux ; un des participants témoigne : selon lui, les salariés sont plus impliqués sur les questions sociales qu'environnementales ;

70. « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », Commission européenne et EY, 2020.

71. Option soulevée par « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », soutenue à 42% selon une consultation de la Commission européenne ; « Financing a sustainable European economy », Groupe d'experts techniques sur la finance durable, 2018.

72. « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes », Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes, 2021.

73. Loi du 11 octobre 1952 sur l'organisation interne de l'entreprise ; loi du 4 mai 1976 sur la codécision des salariés.

- La France dispose d'un cadre juridique de représentation des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance, renforcé par la loi Pacte. Attendons que cette loi et ses effets se déploient pleinement. En effet, un des participants au GT souligne que la loi Pacte a permis de doubler la présence des salariés au sein de certains conseils, les collaborateurs participant parfois même à un ou plusieurs comités<sup>74</sup>. Enfin, le participant rappelle que le droit social français permet d'associer les salariés à la gouvernance de l'entreprise, sans forcément passer par le conseil d'administration ;
- L'augmentation du nombre de salariés au sein du conseil ne peut se faire au détriment des administrateurs indépendants dont la présence est aussi une obligation. Cela aura pour effet une augmentation du nombre de personnes nommées, ce qui soulève un autre problème : un conseil d'administration efficace est un conseil restreint.

**Le recours à des experts** – D'autres acteurs proposent également de développer un rôle d'expert en matière de durabilité dans les conseils, qui peut passer par des administrateurs indépendants. Selon l'Institut français des administrateurs (IFA), sur 250 grandes entreprises françaises, 82% n'ont pas entendu d'experts sur les sujets environnementaux pour étayer leur réflexion<sup>75</sup>.

Certains participants du GT ont souligné qu'il y avait des experts dans de nombreux conseils d'administration, en parti-

culier dans le domaine financier. Il peut être utile qu'un expert des sujets relatifs à la durabilité soit présent et assure un rôle d'acculturation vis-à-vis des autres. L'idée de deux référents RSE, a minima, portant conjointement ces sujets, a également été évoquée en séance. L'ouverture des conseils à des intervenants externes, qui apportent un regard critique positif ou une vision différente sur les décisions prises, reste recommandée<sup>76</sup>.

Pour autant, comme évoqué par des participants du GT, évitons de déresponsabiliser et de déposséder les autres administrateurs du sujet. Celui-ci est collectif et les décisions sont collégiales, il doit être approprié par tous, même à des degrés divers. En effet, tout administrateur doit avoir une compréhension générale de l'entreprise afin de pouvoir participer utilement à toutes les questions du conseil. Une bonne pratique évoquée consiste à confier la supervision de la rédaction de la DPEF (dont les informations en matière de durabilité seront sans doute contenues au sein du rapport de gestion à partir de 2024, du fait de la CSRD<sup>77</sup>) ou du rapport d'un référentiel volontaire, à un administrateur spécifique ; et d'organiser un roulement chaque année.

Toutefois, au-delà de la nomination, le renforcement des compétences environnementales des membres des instances dirigeantes des entreprises suppose la formation des administrateurs et des dirigeants, actuels et futurs.

### Former les membres des instances dirigeantes

**Exigences et lacunes** – En portant la durée minimale de la formation de 20 à 40 heures, la loi Pacte<sup>78</sup> a renforcé l'obligation de formation des administrateurs représentant les salariés. Cependant, la formation sur les sujets environnementaux fait toujours défaut. Les conseils d'administration sont faiblement informés sur le *reporting* en matière de durabilité<sup>79</sup> : par exemple, 54% des entreprises interrogées par l'IFA ne savent pas si leur *reporting* en matière de durabilité est aligné avec la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) et avec l'article 173 de la LTECV<sup>80</sup>. En outre, le besoin de formation des administrateurs sur le sujet a été mis en avant par les répondants d'une enquête sur la place du sujet climat dans les conseils d'administration<sup>81</sup>.

La complexité et la diversité des référentiels en matière d'information sur la durabilité sont souvent citées comme un frein à la compréhension des administrateurs. Cependant, la Directive *Corporate Sustainability Reporting* (CSRD) va harmoniser les indicateurs du « *reporting* en matière de durabilité » (anciennement « *reporting* extra-financier ») et ainsi permettre de faciliter la compréhension et la formation de l'ensemble des instances dirigeantes.

**Renforcer la formation dans l'entreprise** – La formation aux enjeux environnementaux peut se faire au sein de l'entreprise. Les discussions en GT ont identifié des besoins de formation à 3 niveaux : la réglementation, la stratégie de l'entreprise et son pilotage (outils et indicateurs).

La plupart des participants s'accordent à dire que les administrateurs doivent d'abord être formés à la réglementation foisonnante (SFDR<sup>82</sup>, taxonomie<sup>83</sup>, révision de la NFRD<sup>84</sup>, travail de l'EFRAG<sup>85</sup> sur le standard du *reporting* en matière de durabilité...) ainsi qu'aux divers référentiels existants (GRI<sup>86</sup>, CDSB<sup>87</sup>, TCFD, SASB<sup>88</sup>, etc.). Toutefois, comme souligné par un participant, cette compréhension des exigences réglementaires ne doit pas supplanter l'engagement volontaire des entreprises. Les acteurs devront éviter une approche seulement *compliance* vis-à-vis des attentes réglementaires qui empêche la proactivité et la prospective.

74. En effet, la loi Pacte impose désormais la présence de deux administrateurs salariés à partir de 8 membres (ou administrateurs non-salariés) au sein du conseil d'administration contre 12 auparavant (C. com., art. L. 225-27-1, II, al. 1, et C. com., art. L. 225-79-2, II, al. 1.); elle étend la présence des administrateurs salariés aux sociétés-mères cotées; ainsi que sous une forme aménagée, aux organismes régis par le Code de la mutualité (C. mut., art. L. 114-16-2, I et II). 75. « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques », Institut Français des Administrateurs (IFA), 2019. 76. Voir notamment la recommandation 3 du « Code Middelnext de gouvernement d'entreprise », Middelnext, 2021. 77. 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. 78. Article 186, de la loi n°2019-744 du 19 juillet 2019. 79. « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques », Institut Français des Administrateurs (IFA), 2019. 80. Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte. 81. « Changing the Climate in the Boardroom », Heidrick & Struggles et INSEAD, 2021. 82. Règlement 2019/2088/UE 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. 83. Règlement 2020/852/UE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088. 84. 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. 85. European Financial Reporting Advisory Group. 86. Global Reporting Initiative. 87. Climate Disclosure Standards Board. 88. Sustainability Accounting Standards Board.



## « Les conseils d'administration ont la responsabilité de mener la transformation de leur entreprise vers un modèle durable »

**Parole d'expert :** Antoine GONTHIER,  
Directeur de Projet

L'entreprise doit se transformer, et le conseil a la responsabilité de mener ce changement. Il est fondamental de repartir sur des bases saines : abandonner le dogme de la primauté actionnariale pour établir des conseils indépendants défendant des entreprises qui contribuent à la satisfaction de besoins de la société et à la préservation des écosystèmes. Les conseils doivent reprendre une part active dans l'élaboration des orientations à long terme et de la stratégie, en s'assurant d'un niveau satisfaisant de prise en compte des intérêts des parties prenantes.

Pour mener ce changement, les conseils doivent devenir *Earth Competent* : avec une conscience et une connaissance des enjeux environnementaux et sociaux ; adoptant une organisation qui accorde une importance forte à ces enjeux et intègre les parties prenantes aux processus décisionnels ; et guidant le management pour qu'il traite avec lucidité des questions difficiles de la transition, tout en conservant au conseil le rôle d'arbitrage des intérêts divergents inévitables qui émergent entre parties prenantes. Comment opérer cette transformation ? Tout d'abord en agissant au niveau culturel comme nous le faisons par nos échanges avec les conseils chez *Earth on Board*. Ensuite et de manière indispensable, il faut une évolution cohérente de la définition juridique de l'entreprise et des responsabilités des administrateurs ainsi que des règles comptables qui doivent tenir compte des externalités pour donner une image juste de la création de valeur.

En complément de la formation des membres des instances dirigeantes, les entreprises peuvent également former et informer les collaborateurs, et notamment les salariés, afin que les démarches se distillent au sein de toute l'entreprise et tout au long de la chaîne de valeur.



## « La gouvernance responsable vue par l'ADAE »

**Parole d'expert :** Gérard SCHOUN  
Administrateur de l'ADAE, Responsable des modules « être administrateur » et « RSE et DD »

**Depuis la loi Pacte, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de l'entreprise et veille à leur mise en œuvre, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés aux activités de l'entreprise.**

L'ADAE propose qu'une mission spécifique sur ces enjeux soit confiée à l'un des administrateurs indépendants qui siège au conseil. Cet administrateur pourra être l'interlocuteur privilégié (voire un membre) du comité de mission si l'entreprise a adopté la qualité de société à mission.

Il appartient à l'administrateur indépendant « porteur » du projet RSE de soumettre au conseil d'administration la validation d'objectifs, notamment environnementaux, déterminés en fonction des priorités identifiées lors de l'examen des attentes des parties prenantes internes et externes. L'administrateur indépendant doit donc expliquer et démontrer que l'atteinte des objectifs fixés générera des bénéfices et de la valeur à fois pour lesdites parties prenantes et pour l'entreprise. Il doit surveiller les risques qu'engendrerait un modèle d'affaires non aligné sur les enjeux de la transition écologique (pouvant aller jusqu'à faire de l'entreprise un actif échoué aux yeux des investisseurs).

La nomination d'un administrateur indépendant porteur du projet RSE n'exclut pas la responsabilité collégiale du conseil. Pour en savoir plus, le guide de l'ADAE « La gouvernance et la responsabilité sociétale de l'entreprise, une source de progrès pour les PME », vise à faire de la RSE un outil de meilleure gouvernance et de création de valeurs.

Former les membres en place des instances dirigeantes est une grande avancée, toutefois, la formation des futurs décideurs d'entreprises a aussi un rôle à jouer.

**Développer la formation académique** – En amont de la chaîne se trouvent les formations académiques qui intègrent toujours assez peu les enjeux environnementaux dans leurs programmes de formation. En 2019, seulement 11% des formations post-bac-calauréat évoquaient les sujets climat-énergie, tous domaines confondus<sup>89</sup>. L'offre reste encore trop faible par rapport à l'importance des besoins, de la demande et des risques en présence. Les programmes pédagogiques sur ces sujets gagneraient à être renforcés, notamment à l'adresse des futurs dirigeants de l'entreprise. Des progrès sont cependant en cours : par exemple, les classements des grandes écoles sont revisités, afin d'intégrer la prise en compte des thématiques à impact<sup>90</sup>. Enfin, la loi Climat et résilience a modifié le code de l'Éducation pour une généralisation de l'éducation à l'environnement et au développement durable dans le modèle scolaire français.



### 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<sup>91</sup> ;

### 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.

89. « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat : former les étudiants pour décarboner la société », The Shift Project, 2019.

90. « Premier classement des grandes écoles les plus engagées dans la transition écologique et sociétale », Les Échos, 2 novembre 2021.

91. Avec la CSRD, le rapport de gestion devrait, dès 2024, contenir des informations en matière de durabilité et ainsi remplacer la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

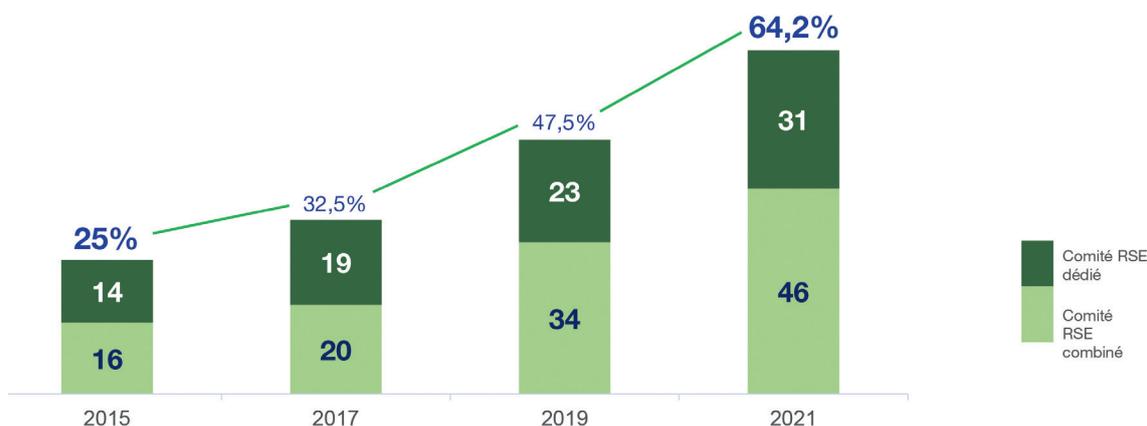
3.

## ASSURER UNE BONNE INTÉGRATION DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX **DANS LE FONCTIONNEMENT RÉGULIER DES INSTANCES DIRIGEANTES DE L'ENTREPRISE**

Puisque le conseil d'administration « détermine les orientations de l'activité de la société [...] en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>92</sup>, son fonctionnement doit permettre une telle prise en considération. L'organisation des instances dirigeantes est essentielle pour promouvoir une évolution et une orientation à long terme vers une plus grande durabilité des entreprises.

### Mettre en place des comités de durabilité au sein des instances dirigeantes

Les instances dirigeantes françaises sont de plus en plus nombreuses à créer des comités dédiés à la durabilité (comités RSE/DD). Toutefois, un participant du GT a souligné que cette pratique, déjà largement répandue, doit être appréciée par chaque entreprise en fonction de ses spécificités, de sa stratégie, du nombre d'administrateurs, etc.



Évolution récente des comités RSE « Vers une gouvernance responsable et durable », Institut Français des Administrateurs (IFA) et Ethics & Boards, 2021

**Les conseils d'administration ou de surveillance** – En 2021, 64,2% des entreprises de l'indice SBF 120<sup>93</sup> ont un comité RSE au sein de leur conseil d'administration (contre 25% en 2015)<sup>94</sup>. La part des conseils d'administration ayant un comité RSE en charge du risque est de 35%<sup>95</sup>. En comparaison, c'est bien plus que les indices étrangers (47% pour le FTSE 100, 38% pour le S&P 100, 8,1% pour le HDAX)<sup>96</sup>.

**Les comités exécutifs ou directoires** – En 2018, au sein du CAC 40, seules 20,5% des entreprises avaient un comité en charge de la durabilité au sein de leur Comex<sup>97</sup>. Puisque ces organes mettent en œuvre la stratégie de l'entreprise, ils sont essentiels – voire indispensables – pour impulser une démarche environnementale. Lorsque ces instances ne disposent pas d'un comité de durabilité spécifique, ils peuvent avoir un membre spécialisé sur ces questions.

**Vers une généralisation ?** – L'idée que les instances dirigeantes disposent d'un comité de durabilité fait son chemin. Certaines entreprises elles-mêmes estiment que l'existence d'un comité de durabilité rattaché à une instance dirigeante est un facteur décisif du soutien apporté par les instances dirigeantes<sup>98</sup>. Le rapport Notat-Senard recommandait ainsi d'intégrer la stratégie RSE dans les attributions de l'un des comités ou d'un comité *ad hoc* du conseil d'administration<sup>99</sup>. Au sein du GT, les discussions convergent sur les avantages d'avoir un comité dédié, tout en assurant un dialogue régulier entre les différentes instances et en décloisonnant les sujets.

Comme mentionné par un participant du GT, les actions RSE peuvent être portées par différents hauts dirigeants de l'entreprise (« sponsors d'action de la RSE »), et pas systématiquement par les directions RSE. Cela induit une

92. Article L225-35 du code de Commerce, modifié par loi n°2019-744 du 19 juillet 2019 - art. 14. 93. Indice boursier sur la place de Paris, qui regroupe les valeurs du CAC40 et 80 autres valeurs importantes, qui se veut représentatif du marché français. 94. « Vers une gouvernance responsable et durable », Institut Français des Administrateurs (IFA) et Ethics & Boards, 2021. 95. Ibid. 96. Ibid. 97. « Gouvernance et RSE : Panorama des acteurs de la transformation », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et Des Enjeux et Des Hommes, 2018. 98. Ibid. 99. Notat N., Senard J.-D., L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018.

responsabilisation des membres du comité exécutif et incite à la prise en compte de ces enjeux tout en activant et facilitant leur déploiement. De cette manière, les critères ESG infusent dans tous les *process* métiers et dans toutes les strates de l'entreprise.

**Prérogatives** – Les prérogatives de ces comités peuvent être multiples :

- Informer et acculturer les instances dirigeantes sur les enjeux environnementaux liés à l'activité de l'entreprise ;
- Garantir la prise en compte de ces enjeux dans la stratégie globale de l'entreprise et s'assurer de la bonne atteinte des objectifs fixés ;
- Éclairer et challenger la prise de décision par rapport aux objectifs fixés, etc.

Ces comités de durabilité pourront s'appuyer sur le comité social et économique (CSE), présent dans les entreprises de plus de 50 salariés, qui dans le cadre de la loi Climat et Résilience, devrait être informé et consulté sur les conséquences environnementales des décisions prises par l'employeur et des questions intéressant l'organisation et la gestion de l'entreprise (article L2312-8 du code du Travail).



### « Les comités RSE et la formation au cœur de la stratégie des valeurs moyennes cotées en bourse »

**Parole d'expert :** *Caroline WEBER,*  
*Directrice Générale*

**Middelnext est l'association professionnelle française indépendante exclusivement représentative des valeurs moyennes cotées. Créée en 1987, Middelnext fédère et représente exclusivement des sociétés cotées sur Euronext et Euronext Growth, tous secteurs d'activités confondus.**

Le Code Middelnext a pour vocation de proposer aux entreprises cotées des recommandations compatibles avec leur taille, leur structure de capital et leur histoire.

Déjà en 2016, la RSE irriguait profondément le Code Middelnext. Il invitait alors les entreprises, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité, à adapter la mise en œuvre de cette responsabilité et à créer un comité dédié à la RSE. En 2021 cette proposition devient une recommandation majeure du Code. La RSE est un enjeu de gouvernance qui doit s'inscrire au cœur de la stratégie de l'entreprise. Les entreprises sont de plus en plus sollicitées par leurs parties prenantes afin de formaliser les actions conduites en faveur de leur environnement et dans la création de valeur durable. Pour répondre à ces attentes et à ces obligations, chaque conseil doit se doter d'un comité spécialisé en RSE présidé par un administrateur indépendant ou se réunir en formation de comité RSE. Pour assurer l'effectivité du travail de ce comité et face à la multiplication et la complexité des textes, le Code Middelnext recommande une mise à niveau régulière des connaissances et des compétences des « dirigeants » et des « membres du conseil ». Il est de la responsabilité de la société de proposer aux « membres du conseil » qu'ils soient salariés ou pas, de suivre un plan de formation triennal.

DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

## « Intégrer les parties prenantes à la gouvernance »

**Parole d'expert :** Agnès RAMBAUD-PAQUIN  
Vice-Présidente Exécutive

Cabinet de conseil en stratégie et accompagnement du changement créé en 2003, spécialisé en RSE, dont la raison d'être est « d'encourager et favoriser les transitions des organisations vers des modèles durables, en apportant aux femmes et aux hommes les clés pour les inventer avec leur écosystème ». Filiale à 100% du groupe Ecocert le cabinet regroupe 40 consultants à Paris, Aix, Bordeaux, Toulouse. Nos clients sont des PME, ETI et grands groupes de tous secteurs.

La plupart des entreprises pratiquent le dialogue avec les parties prenantes, ne serait-ce que de façon opportuniste (pour un projet spécifique sur un territoire) ou de façon « défensive » (suite à une crise) mais en général ces relations se limitent aux parties prenantes « contractuelles » (les fournisseurs, les clients) et impactent peu la prise de décision stratégique. Or l'entreprise ne peut pas se considérer comme un système fermé alors qu'elle dépend de son écosystème (matières premières, énergie, talents, réseaux de transports...) et l'impacte plus ou moins durablement (création d'emplois, émissions de CO<sub>2</sub>...).

Depuis l'adoption de la loi Pacte, les décideurs sont plus que jamais sensibilisés à la contribution sociétale attendue, dont les parties prenantes sont les principaux représentants. Les travaux du *think tank* monté avec le Comité 21 sur « le rôle des parties prenantes dans la gouvernance et la résilience de l'entreprise » ont permis de dégager des pistes d'action (création de comités de parties prenantes, intégration de représentants dans les conseils d'administration, création de postes de « stakeholder officer », etc.) et des idées pour lever les freins au changement (liés principalement aux « représentations »).

Les avantages concrets liés à cette évolution des modèles de gouvernance sont de plusieurs ordres : une vision plus prospective et plus poussée (enrichie des expertises des parties prenantes), des pistes d'innovations, une meilleure acceptabilité des décisions prises, une plus forte résilience en situation de crise compte tenu des habitudes de dialogue ou des liens de collaboration tissés<sup>100</sup>.

### Inscrire les enjeux environnementaux à l'agenda

L'inclusion des sujets environnementaux au sein de l'ordre du jour des réunions des instances dirigeantes permet de suivre le déploiement de la stratégie environnementale de l'entreprise, dans une démarche d'amélioration continue. Les dirigeants, directement impliqués, peuvent apporter des informations, tout en challengeant les membres des instances dirigeantes et en s'assurant que les sujets soient portés au plus haut niveau. Ce levier peut être utilisé de deux manières.

**Inscription systématique** – Les enjeux environnementaux ne font pas toujours l'objet d'un examen périodique en conseil d'administration et le sujet remonte encore trop peu, au regard de son importance. Pour se prémunir contre ce risque, certaines entreprises – 42% selon une enquête de l'IFA – choisissent d'inscrire les enjeux environnementaux de manière régulière dans leur conseil d'administration<sup>101</sup>. Toutefois, il convient de veiller à ce que l'instance dirigeante ne se transforme pas en « chambre d'enregistrement », qui valide les sujets sans les discuter.

**Prérogative d'un membre ou du comité de durabilité** – Il incombe aux membres de l'instance dirigeante en charge de la préparation de l'ordre du jour de veiller à ce que les sujets environnementaux à discuter soient inscrits à l'agenda. Ce

dispositif a l'avantage de la flexibilité. Une fois les membres compétents, les conditions sont réunies pour que les ordres du jour intègrent davantage ces enjeux. Le comité en charge de la durabilité, préalablement mentionné, peut également proposer des sujets d'importance et avoir la prérogative de veiller à la bonne intégration des enjeux environnementaux à l'agenda des instances dirigeantes.

**Dialogue régulier** – Au-delà de l'ordre du jour et des discussions sur les questions environnementales lors de réunions des instances dirigeantes, les participants du GT soulignent l'importance des échanges réguliers et de la fréquence du dialogue entre les membres de ces instances et leurs comités, que ce soit de manière formelle ou informelle.

100. « Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes », « Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience » et « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes », Comité 21 et Des Enjeux et Des Hommes, 2021.

101. « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques », Institut Français des Administrateurs (IFA), 2019.

## Garantir la transparence du fonctionnement

**Un manque de communication sur la gouvernance des enjeux de durabilité** – Selon la base de données de l'*Alliance For Corporate Transparency*<sup>102</sup>, 52,8% des entreprises françaises étudiées fournissent une indication sur la manière dont les enjeux de durabilité sont intégrés dans les activités et prises en compte par le conseil et la direction générale, avec des degrés variables de précision. Le rapport 2021 de la TCFD confirme cette tendance : la gouvernance constitue le point faible des pratiques de *reporting*, avec une entreprise sur quatre en Europe traitant ce sujet au niveau de son board.

**Une exigence croissante de transparence** – Pourtant, à l'heure où les exigences de transparence en matière de durabilité se renforcent (taxonomie, CSRD, SFDR), il apparaît essentiel de communiquer sur la manière dont la gouvernance de l'entreprise intègre les enjeux de durabilité environnementale. C'est un enjeu de crédibilité à l'heure où les entreprises prennent des engagements environnementaux ambitieux.

**Indicateurs** – Les référentiels en matière de durabilité prennent en compte la question de la gouvernance en fournissant des indicateurs spécifiques. Certains portent ainsi sur la manière dont la gouvernance intègre les enjeux environnementaux.

**Harmonisation** – Les entreprises européennes et françaises figurent parmi les plus avancées en matière de *reporting* sur leur gouvernance vers la durabilité<sup>104</sup>, une affirmation partagée par les membres du GT. La CSRD devrait prévoir, dans son harmonisation, que les entreprises présentent « une description du rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance en ce qui concerne les questions de durabilité »<sup>105</sup>. L'EFRAG viendra préciser l'ensemble des indicateurs pertinents d'ici à octobre 2022.

### Les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), concernant la gouvernance<sup>103</sup>:

*Décrire la surveillance par le conseil d'administration des risques et opportunités liés au climat, en communiquant sur :*

- Les processus et la fréquence auxquels le conseil d'administration et/ou les comités du conseil sont informés des questions liées au climat ;
- La prise en compte, par le conseil d'administration et/ou ses comités, des questions liées au climat lorsqu'ils examinent et orientent la stratégie, les principaux plans d'action, les politiques de gestion des risques, les budgets annuels et les plans d'entreprise, ainsi que lorsqu'ils fixent les objectifs de performance de l'organisation, contrôlent la mise en œuvre et la performance, et supervisent les principales dépenses d'investissement, les acquisitions et les cessions ;
- La manière dont le conseil d'administration suit et supervise les progrès réalisés par rapport aux objectifs et aux cibles pour les questions liées au climat.

*Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités liés au climat, en incluant les informations suivantes :*

- Si l'organisation a confié des responsabilités liées au climat à des postes ou à des comités de direction ; et, dans l'affirmative, si ces postes de direction ou ces comités rendent compte au conseil d'administration ou à un comité du conseil d'administration et si ces responsabilités incluent l'évaluation et/ou la gestion des questions liées au climat ;
- Une description de la ou des structure(s) organisationnelle(s) associée(s) ;
- Les processus par lesquels la direction est informée des questions liées au climat ;
- Et la manière dont la direction (par le biais de postes spécifiques et/ou de comités de direction) surveille les questions liées au climat.



### 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

**Inscrire, 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.

102. « EU Database 2019 », Alliance for Corporate Transparency, 2019. Étude menée sur 1000 entreprises européennes, dont 127 entreprises françaises, exerçant dans 11 secteurs différents, comptant à la fois des grandes entreprises en termes de capitalisation boursière ainsi que des entreprises plus petites entrant dans le champ d'application de la directive européenne NFR. 103. « Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosure », Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), 2021. 104. « 2021 Status Report », Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), 2021. 105. 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.

## 4.

## CONSOLIDER LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

**Définition** – Les parties prenantes sont définies comme « l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise »<sup>106</sup>, c'est-à-dire comme les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise, ou être influencés par elle. Elles sont traditionnellement réparties entre parties prenantes internes (salariés, syndicats, administrateurs, etc.) et externes (clients, fournisseurs, associations, autorités publiques, citoyens, monde académique, médias, etc.).

**Intérêts des parties prenantes et durabilité** – Le rapport Notat-Senard affirme que les pratiques actuelles « ne font pas suffisamment place aux intérêts à long terme des parties

prenantes »<sup>107</sup>. Or, leur implication sur les enjeux de durabilité peut renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux par les instances dirigeantes de l'entreprise<sup>108</sup>, à condition de veiller à certains points. Une limite majeure ici est la difficulté de représenter les générations futures, pourtant constitutives du concept même de « développement durable »<sup>109</sup>. Les parties prenantes ne sauraient ainsi remplacer les attentes de la société au sens large, comme le précise la norme ISO 26000.

### AVANTAGES

- Prise en compte d'objectifs multiples ;
- Partage d'information et d'expertise ;
- Meilleure intégration des besoins des collaborateurs et des clients ;
- Renforcement de l'acceptabilité et de la légitimité des décisions prises ;
- Mise en perspective avec la stratégie de l'entreprise et, éventuellement, sa raison d'être ;
- Regard critique et prise de recul ;
- Transversalité.

### POINTS DE VIGILANCE

- Confidentialité des informations (clauses, etc.) ;
- Transparence des informations et sincérité du dialogue ;
- Importance accordée aux parties prenantes ;
- Efficacité organisationnelle ;
- Engagement sur la durée avec les mêmes parties prenantes ;
- Dialogue à cadrer afin de permettre l'efficacité et la représentativité de la prise de décision ;
- Régularité du dialogue à assurer.

Tableau des avantages et des points de vigilance à l'implication des parties prenantes sur les enjeux environnementaux

### S'ouvrir aux parties prenantes dans la prise en considération des enjeux environnementaux

**Identification et spécialisation** – Afin d'identifier les parties prenantes, les entreprises peuvent réaliser une cartographie recensant les organisations impactées par leurs activités. Certains membres du GT ont souligné l'intérêt d'identifier des parties prenantes spécialisées sur les aspects environnementaux, qui disposent déjà d'une bonne compréhension de ces enjeux. Elles peuvent aider dans la consultation et dans la montée en compétence de l'ensemble des parties prenantes.

**(In)formation** – Pour que les relations avec les parties prenantes soient constructives, les entreprises peuvent les (in)former sur les enjeux du développement durable et de la RSE en général. Elles peuvent également les faire monter en compétences sur les principaux enjeux environnementaux de l'entreprise, notamment sur les risques et les opportunités qui y sont liés, tout en restant dans une perspective de double matérialité. L'inverse est également possible, dans une logique d'enrichissement mutuel.

**Implication** – Les relations avec des parties prenantes peuvent se nouer à plusieurs niveaux : à l'échelle d'un site (pour un projet), à l'échelle de la filière (sur un produit ou un groupe de produit) et à l'échelle de l'activité (sur la stratégie environnementale du groupe, sa stratégie globale, son modèle d'affaires, etc.). Au-delà de la consultation sur la matrice de matérialité<sup>110</sup>, les parties prenantes peuvent être impliquées sur la construction de l'objectif environnemental de l'entreprise et de la stratégie qui en découle. Les participants du GT s'accordent pour dire qu'une des clés de réussite des relations avec les parties prenantes réside dans leur fréquence et leur régularité.

106. « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager », Sénat, 2020.

107. Notat N., Senard J-D., L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018.

108. « Rapport sur la Gouvernance d'entreprise durable », Parlement européen, 2020.

109. Voir à ce sujet : « Entreprises et durabilité : être propre ou contribuer à la transformation ? », Franck Amalric, Square, 2021.

110. « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes », Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes, 2021.



## « La Poste s'engage avec toutes ses parties prenantes »

**Parole d'expert :** *Hélène DELAHAYE*

*Directrice Études et Planning stratégique, Direction de la Communication*

La Poste est une société anonyme à capitaux publics, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'État. Le Groupe La Poste est organisé en quatre branches : Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale qui constitue avec sa filiale CNP Assurances un leader européen de la bancassurance et de la finance verte, Grand Public et Numérique. Neutre en carbone depuis 2012, La Poste distribue 17,9 milliards d'objets par an dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6 jours par semaine. Attaché à sa présence territoriale, le Groupe compte 17 000 points de contact (bureaux de poste, agences postales communales, relais poste commerçants) et 15 000 points d'accès à un service postal (Pickup, carrés pros, consignes ou encore drive colis). En 2020, le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 31,2 milliards d'euros, dont 40% à l'international, et elle emploie près de 249 000 collaborateurs, dans 48 pays sur 4 continents dont 190 000 en France. Avec son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », l'entreprise publique se fixe l'ambition de devenir la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations.

La démarche participative, qui s'est déroulée en 2020, a permis à toutes nos parties prenantes de s'exprimer sur La Poste d'aujourd'hui et de demain. Postiers, citoyens, clients particuliers, professionnels et entreprises, partenaires de l'éco-système « innovation », startups, fournisseurs, buralistes, associations, élus... tous ont été associés pour participer à la co-construction du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

Au total 142 000 contributions (135 539 postiers et 6 586 contributeurs externes) ont alimenté le Plan Stratégique et formulé de nombreuses idées pour répondre aux défis des transitions : numérique, écologique, démographique et territoriale. À cette occasion 36% des postiers ont estimé qu'être « acteur de référence de la livraison verte en France et à l'international » est une source de développement pour l'avenir La Poste. Le Plan Stratégique, dévoilé en février 2021 a mis l'axe « vert » au cœur de ses priorités. Il réaffirme la volonté du groupe La Poste de rester moteur de la transition écologique, grâce notamment à sa neutralité carbone intégrale, à des investissements verts en logistique, à sa frugalité numérique, à sa gestion d'actifs 100% ISR et son leadership sur la finance à impact positif.

L'ambition du Groupe La Poste est ainsi d'accompagner les territoires et ses clients à avoir un impact positif sur l'environnement : climat, qualité de l'air, ressources, économie circulaire, circuits courts.

### Renforcer la place des parties prenantes dans l'intégration des enjeux environnementaux

**Organisation** – Consulter et dialoguer avec les parties prenantes suppose d'organiser les relations entre ces dernières et les instances dirigeantes de l'entreprise. L'entreprise doit donc définir les modalités d'implication des parties prenantes sur les sujets environnementaux. La complexité et la diversité des référentiels en matière d'information sur la durabilité sont souvent cités comme un frein à la compréhension des administrateurs. Cependant, la Directive Corporate Sustainability Reporting (CSRD) va harmoniser les indicateurs du « reporting en matière de durabilité » (anciennement « reporting extra-financier ») et ainsi permettre de faciliter la compréhension et la formation de l'ensemble des instances dirigeantes.

**Un responsable « parties prenantes »** – Le Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes recommandent de désigner, dans l'entreprise, un responsable des relations avec les

parties prenantes (*stakeholder officer*). Ils préconisent que ce responsable anime un réseau de pilotage des relations parties prenantes et qu'il ait la charge de « les former, les informer, réaliser un *reporting* des actions menées, communiquer en interne et en externe »<sup>111</sup>.

**Un comité des parties prenantes** – Lorsqu'on parle de relations avec les parties prenantes, il est souvent question de comité des parties prenantes, car les entreprises semblent de plus en plus nombreuses à s'en doter. Certains acteurs parlent de « plusieurs comités, afin que le dialogue se joue à différentes échelles dans l'entreprise, et qu'il soit pratiqué par de nombreux métiers et *business units* »<sup>112</sup>.

Parmi les parties prenantes, les salariés ont un rôle important dans la conduite du changement, comme en témoigne l'initiative LES COLLECTIFS.

## LES COLLECTIFS : Les salariés s'engagent pour transformer l'entreprise face aux crises écologiques et sociales

Partant du postulat qu'« il suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise »<sup>113</sup>, l'initiative « LES COLLECTIFS » encourage les salariés à s'engager pour faire bouger les lignes dans leur entreprise. Parmi les initiatives déjà lancées :

- Un collectif de 350 salariés chez EDF a constitué un groupe d'intelligence collective pour produire des recommandations sur la stratégie du Groupe au regard des questions écologiques et économiques ;
- Un collectif de 390 salariés chez l'Agence Française de Développement a lancé une étude comparative sur l'empreinte environnementale des fonds de placement de l'épargne salariale ;
- Un groupe de 100 salariés de Michelin a poussé à réaliser le bilan carbone de l'activité « Recherche » (3 000 salariés).



### « Le comité des *Critical Friends* de Veolia »

**Parole d'expert :** Nathalie DE LATAILLADE

Coordination Relations parties prenantes, Direction du Développement durable

Le groupe Veolia a pour ambition de devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique. Présent sur les cinq continents avec près de 179 000 salariés, il conçoit et déploie des solutions utiles et concrètes pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent à changer radicalement la donne. Au travers de ses trois activités complémentaires, Veolia contribue à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler.

Créé en 2013, le comité *Critical Friends* regroupe une douzaine de personnalités indépendantes issues du monde associatif, institutionnel et académique et de partenaires de Veolia (client et fournisseur), tous spécialistes des problématiques sociales, environnementales et de gouvernance. Présidé par Jean-Michel SEVERINO, Président d'Investisseurs et Partenaires, c'est un espace de réflexion collective qui concourt à nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. Instance à la fois indépendante et associée à la gouvernance de Veolia, le comité des *Critical Friends* se réunit en moyenne deux fois par an autour de la direction générale pour débattre de sujets stratégiques en lien avec la réputation et la responsabilité de Veolia. Depuis sa création, le comité a contribué à porter des avis sur le positionnement du Groupe sur des sujets très variés. À titre d'exemples : son développement dans le secteur industriel, sa responsabilité climatique et l'évolution de sa stratégie énergie, ses opportunités de développement dans le domaine de la qualité de l'air, sa contribution au secteur de l'agriculture et de l'alimentation. Les *Critical Friends* ont de même été sollicités plusieurs fois lors de la phase de construction de la Raison d'Être du Groupe et sur le choix des objectifs de la performance plurielle ainsi que sur l'ambition du groupe d'être le champion de la transformation écologique.

**Redéfinir les rôles** – Quelques membres du GT ont pu souligner que l'efficacité des relations avec les parties prenantes, au travers d'un comité dédié, dépend du degré d'importance et, à supposer qu'il ne soit pas seulement consultatif, du pouvoir que l'entreprise lui confère. Le comité des parties prenantes gagnerait à être « connecté » avec les instances dirigeantes en créant des ponts et des dialogues entre ces instances. En ce sens, les entreprises peuvent d'abord s'assurer que les dirigeants soient associés aux relations avec les parties prenantes. Les entreprises peuvent également veiller à ce que les informations et les positions des parties prenantes sur les sujets environnementaux remontent aux administrateurs. Enfin, les entreprises peuvent porter la voix des parties prenantes au sein des assemblées générales. Attention cependant : certains membres du GT soulignent l'importance de trouver le juste équilibre dans l'importance accordée aux parties prenantes de l'entreprise. Si celles-ci sont

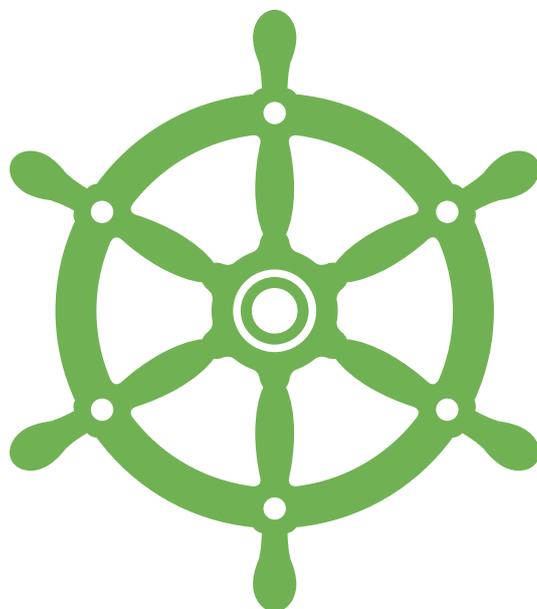
un maillon essentiel dans la gestion de l'entreprise durable, leur intégration ne devrait pas entraver de manière systématique le bon déroulement des activités de l'entreprise.



#### 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.

113. « Il suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise », Harvard Business Review, 2019.



## INTÉGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

*Orienter l'entreprise vers la création de valeurs durables, sur le long terme, en minimisant les externalités négatives*

**Le caractère non-durable de nos économies soulève d'éminentes questions stratégiques pour l'ensemble des acteurs économiques. En effet, comment évoluer et se projeter, dans un système non-durable et de quelle façon faire face aux nouveaux enjeux posés par cette non-durabilité ?**

**L'Autorité bancaire européenne considère ainsi que « la détermination des législateurs européens à changer fondamentalement le mode de fonctionnement des économies de l'UE devrait encourager les institutions [dont les entreprises] à aborder les risques ESG dans une perspective stratégique »<sup>114</sup>.**

**Dans une telle économie, comment l'entreprise peut-elle penser sa résilience de moyen et long terme ? Comment peut-elle trouver des chemins de développement, tout en se différenciant de ses concurrentes ?**

**La question est donc de savoir comment les entreprises prennent en compte les considérations de durabilité dans leurs prises de décisions stratégiques. Et comment structurer la gouvernance de l'entreprise pour encourager une telle prise en considération ?**

## 1. REPOSITIONNER LA DÉCISION STRATÉGIQUE À L'AUNE DE SON OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL

### Une nécessaire redéfinition

**Évolutions et redéfinition** – Les décisions stratégiques d'une entreprise désignent traditionnellement « un ensemble intégré de choix qui positionne l'entreprise dans son secteur d'activité de manière à créer un avantage continu par rapport à la concurrence et des rendements financiers supérieurs »<sup>115</sup>.

Compte tenu de l'évolution des objectifs de l'entreprise et de sa place dans la société, les décisions stratégiques doivent être repensées.

En prenant en compte la durabilité, elles désignent l'ensemble des choix qui orientent l'entreprise vers la création de valeurs durables (économique, sociale, environnementale), sur le long terme et en minimisant les externalités négatives. Ces décisions devraient être prises, sauf confidentialité, en incluant les parties prenantes de l'entreprise.

Cette pluralité des réflexions peut nécessiter des modes d'organisation différents pour assurer une prise en compte effective et efficace des enjeux environnementaux. De plus, selon la forme de l'entreprise, ces décisions peuvent être prises à divers niveaux, impliquant plusieurs échelles hiérarchiques et le conseil d'administration.

**Périmètre des décisions stratégiques** – Au sein de ce rapport, les décisions stratégiques sont comprises comme :

- La stratégie financière : budget, financements, investissements, fusions-acquisitions, cessions d'entreprises ;
- La stratégie commerciale et son modèle ;
- Les produits et services : recherche et développement, utilisation, fin de vie, etc. ;
- La stratégie organisationnelle : ressources humaines, gouvernance, etc. ;
- La stratégie de communication et d'amélioration ou de maintien de l'image ;
- La stratégie en matière de relations publiques de l'entreprise et sa stratégie de lobbying.

**Questionnements** – En somme, les questions que les entreprises et les dirigeants doivent se poser ne sont plus uniquement « quel est mon terrain de jeu ? » et « comment gagner ? », mais également :

- Quelle est ma finalité principale en matière de durabilité ?
- Comment l'atteindre ?
- Comment mon entreprise crée-t-elle de la valeur pour l'écosystème dans lequel elle s'inscrit ?
- L'ensemble de mes décisions stratégiques sont-elles alignées avec mon objectif environnemental ?

### Les modalités de prise de décisions stratégiques sont-elles alignées avec mon objectif environnemental ? Quels contrôles sont possibles ?

Quels mécanismes une entreprise peut-elle intégrer dans sa gouvernance afin de s'assurer que ces questions soient intégrées dans les processus de prise de décision stratégique, dans un arbitrage constant entre rentabilité immédiate et viabilité ?

**Cohérence** – Certaines entreprises de notre GT vérifient la conformité de leurs décisions stratégiques finales vis-à-vis de la stratégie environnementale de l'entreprise : feuille de route environnementale, plan d'action climat, stratégie bas carbone, etc.

**Étude de l'empreinte environnementale** – Ce contrôle de la cohérence de la décision avec les engagements environnementaux de l'entreprise peut également se faire par une étude, qui permet d'estimer les externalités environnementales de l'ensemble des choix possibles et de sélectionner celui présentant l'empreinte environnementale la plus vertueuse. Dans le cadre du processus de production, il s'agit de faire une analyse de cycle de vie des produits ou services afin de favoriser l'éco-conception.

**Comité spécifique** – Au sein du GT, l'un des participants témoigne d'une initiative mise en place au sein de son entreprise : pour les projets qui dépassent un certain montant financier, le comité des investissements doit obligatoirement requérir l'avis de la direction en charge de la durabilité qui s'assure de leur compatibilité avec la stratégie environnementale du groupe. Cette vérification peut également se faire par un comité des engagements, composé des directeurs des services et des membres d'instances dirigeantes non-exécutives. Il peut être mobilisé à échéances régulières (deux fois par an par exemple) ou en cas de dépassement d'un seuil minimal (financier ou d'émissions) fixé au préalable.

Tout l'enjeu réside néanmoins dans le poids de cet avis dans la décision finale et dans la question du pouvoir accordé à ce comité (pouvoir de veto par exemple).

115. « Mettre le développement durable au cœur de la stratégie d'entreprise », Deloitte, 2019.

**Raison d'être environnementale et société à mission** – Les participants du GT évoquent la raison d'être et le statut de société à mission comme une opportunité pour s'assurer que les décisions stratégiques des instances dirigeantes soient alignées avec la mission que s'est fixée l'entreprise. En effet, la raison d'être aide à maintenir un cap. Se fixer une raison d'être en lien étroit avec la durabilité permet d'intégrer l'objectif environnemental de l'entreprise dans l'ensemble des décisions.

De plus, le statut de société à mission est assorti d'un double contrôle de respect des objectifs : celui du comité de mission et celui de l'organisme tiers indépendant (OTI). Le rôle de ce dernier sera précisé par la norme NF 17029, ainsi que par l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) et par le guide méthodologique de l'AFNOR, qui détailleront les méthodes de vérification par les OTI, y compris sur l'aspect prospectif).

Toutefois, il y a deux principaux écueils :

- D'une part, la formulation d'une raison d'être, si elle n'est pas inscrite dans les statuts, n'est pas contraignante, sur le plan juridique, au-delà de ses effets réputationnels ; aucun dispositif n'est prévu pour s'assurer du respect de la raison d'être ;
- D'autre part, la formulation d'une raison d'être n'a pas nécessairement de liens avec des enjeux environnementaux. À titre d'exemple, parmi les entreprises du CAC 40, seules 9 « mentionnent un objectif de durabilité pour la planète et l'humanité »<sup>116</sup>. En revanche, une société à mission a l'obligation légale de se doter d'objectifs environnementaux : « ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité », précise l'article 176 de la loi Pacte.



## « Pour une économie au service de la vie »

**Parole d'expert : Michel MEUNIER**  
*Dirigeant*

**Depuis 2013, Janus France est spécialisé dans l'entretien et la rénovation du patrimoine bâti ou à bâtir avec trois métiers : la menuiserie, la serrurerie et la vitrerie. Engagé dans une démarche de responsabilité sociétale depuis 2019 et société à mission depuis 2020, Janus France a la volonté de contribuer à la transition écologique de ses activités et de son secteur professionnel, le bâtiment.**

Convaincu que l'immobilier public et privé constitue un bien commun à préserver, présentant néanmoins de forts impacts environnementaux et sociaux, Janus a décidé de relever les défis et enjeux du dérèglement climatique et du bien-être des occupants, avec l'ambition de porter un nouveau projet de société qui associe coopération, sobriété et équité pour une économie au service de la vie.

Pour aligner sa stratégie d'entreprise avec les objectifs environnementaux, Janus a défini une raison d'être avec l'ensemble des salariés, qui se déploie autour de cinq grands axes et 15 marqueurs prioritaires. Ils sont à la fois économiques, sociaux et environnementaux (référencement des produits écoresponsables, politique de réduction, de tri et de recyclage des déchets, proposition de produits recyclés, contribution à la trajectoire de neutralité carbone mondiale...). La stratégie de contribution à la transition écologique s'est précisée grâce à un bilan carbone réalisé début 2021 (scopes 1, 2 et 3). Celui-ci a mis en avant que près de 85% de l'empreinte carbone provient de ses achats matières et produits. Encouragé par les retours du premier comité de mission, Janus France s'est engagé, dans sa politique d'achats responsables, à identifier l'origine et les impacts environnementaux des produits qu'elle distribue et qu'elle utilise. Un questionnaire a été envoyé aux fournisseurs pour connaître avec plus de précision l'origine des produits et des matériaux. Une charte fournisseur-responsable a été signée avec plusieurs d'entre eux. Par la suite, une boutique en ligne a été créée qui précise quand l'information est disponible l'empreinte sociétale du produit à partir de critères détaillés de manière pédagogique dans la boutique. Une flotte d'utilitaires électriques a été achetée pour réduire les impacts liés aux déplacements des techniciens. Peu de fournisseurs ont pu répondre positivement à ces demandes de précision par manque de données fiables sur le cycle de vie du produit. Par ailleurs, peu de clients, notamment institutionnels ou semi-publics, prennent en compte cette différenciation responsable, le prix restant le critère d'achat principal aujourd'hui. Il existe donc une marge de manœuvre réel pour progresser sur ces sujets et l'entreprise, en alignant sa stratégie sur un modèle de transition durable peut être véritablement un moteur en faveur de ces changements.



## « La société à mission, un nouveau modèle d'entreprise engageant la gouvernance et ses parties prenantes sur la transformation d'un modèle d'affaires plus contributif à la société »

**Parole d'expert :** Anne MOLLET  
Directrice Générale

La société à mission est un modèle qui, en associant vision stratégique propre à chaque entreprise et engagements sociétaux et environnementaux, permet d'aligner à la fois la direction de l'entreprise, les salariés, les actionnaires et les parties prenantes externes sur l'utilité de l'entreprise et sa contribution sociale et environnementale.

Cette innovation juridique participe, à travers l'inscription statutaire, à orienter la gouvernance vers davantage de durabilité grâce à un arbitrage systématique des décisions phares au regard de la mission, qui permet d'ancrer la stratégie et de la rendre réellement contributive.

Et pour que le passage à l'action s'opère, un nouvel organe de gouvernance ouverte (le comité de mission), qui a vocation à interagir avec les autres organes de gouvernance de l'entreprise, contribue à accélérer la donne en évaluant les avancées sur la mission, et potentiellement en interrogeant les stratégies mises en place par l'entreprise. Cette proactivité et cette mobilisation des acteurs sont les conditions essentielles de la transformation d'une entreprise, de son écosystème et de l'économie.

À ces limites, deux réponses peuvent être formulées :

- D'un côté, certains analystes estiment que la raison d'être pourrait éventuellement devenir, à terme, opposable aux entreprises : « Associer la proclamation de principes assez généraux à des moyens matériels, humains, financiers, techniques, etc. visant à garantir leur mise en œuvre effective pourrait exprimer la volonté de la société de s'engager, et donc de s'obliger. Cette volonté de créer des obligations à sa charge pourrait alors servir à identifier un engagement unilatéral de la société, opposable. La raison d'être pourrait bien "obliger" au-delà même de son support »<sup>117</sup>.
- D'un autre côté, pour assurer une vérification effective de la compatibilité entre les décisions stratégiques et les engagements environnementaux de l'entreprise, grâce aux dispositifs de la loi Pacte, il est opportun de développer des raisons d'être et des sociétés à mission présentant un volet environnemental, si cela est pertinent au regard de l'activité de l'entreprise.

**Comité des parties prenantes** – Les parties prenantes de l'entreprise apparaissent, dans notre GT, comme un levier d'intégration des enjeux de durabilité dans les décisions stratégiques. Le regard extérieur des parties prenantes à l'entreprise peut aider à s'assurer de la conformité de certaines décisions stratégiques à la stratégie environnementale du groupe. Le comité des parties prenantes peut ainsi être impliqué pour s'assurer de :

- La cohérence entre la stratégie globale du groupe et sa stratégie environnementale ;
- La conciliation entre la stratégie environnementale et la stratégie d'investissement ;
- La compatibilité entre les décisions stratégiques et la stratégie environnementale.

Ces dernières peuvent aussi être consultées lors de la prospective et de l'analyse par scénarios afin d'apporter une expertise externe.

117. Abadie P, « Le volet RSE de la loi Pacte : aspects pratiques », Bulletin Rapide Droit des Affaires, Vol. 13, 2019.



## « Installation d'une gouvernance environnementale à la SNCF : une nécessité pour engager et suivre les trajectoires de transition écologique »

**Parole d'expert :** Anne GUERRERO  
Directrice Déléguée à la Transition écologique

SNCF est l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de logistique de marchandises réalisant 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020 dont un tiers à l'international. À la fois service public et entreprise de droit privé, le Groupe emploie 272 000 collaborateurs. Il est piloté par l'entreprise mère SNCF, qui détient cinq filiales : SNCF Réseau et sa filiale SNCF Gares & Connexions, SNCF Voyageurs, Keolis, Rail Logistics Europ et Geodis. Aux côtés de ses clients au cœur des territoires, le Groupe s'appuie sur ses expertises dans toutes les composantes du ferroviaire, et plus globalement dans l'ensemble des services de transport, pour répondre de manière simple, fluide et durable à tous leurs besoins de mobilité.



Le nouveau groupe public unifié SNCF créé en 2020 a placé la RSE, dont l'environnement, au cœur de la nouvelle organisation pour donner une importance accrue aux sujets de responsabilités sociale, territoriale et environnementale portés au plus haut niveau de la direction générale SNCF. Cette ambition nouvelle s'est concrètement traduite dans la gouvernance d'entreprise avec la création d'une direction de l'engagement social, territorial et environnemental fusionnée avec la direction du Projet d'entreprise et rattachée directement au Président Directeur Général du Groupe public unifié. Son directeur devient ainsi membre du comité de direction général de la SA mère et membre du comité exécutif du Groupe. Il s'est également doté d'un comité des parties prenantes national, décliné progressivement en régions. Le conseil d'administration s'appuie sur plusieurs comités spécialisés dont le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance qui intègrent la RSE. Par ailleurs, sur les sujets RSE majeurs, des comités stratégiques des présidents ont été créés par exemple le comité stratégique énergie-carbone, le comité stratégique mixité et le comité stratégique adaptation au changement climatique. Ils se réunissent deux à trois fois par an et permettent de fixer au plus haut niveau les ambitions et trajectoires du Groupe à court et long termes. En application de l'article 66 de la loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020, la SNCF a produit une note pour l'Agence de Participation de l'État expliquant d'une part les valeurs objectifs retenues de réduction des émissions de GES, leur compatibilité avec la SNBC et l'Accords de Paris, ainsi que les actions et moyens associés, d'autre part les engagements pris en termes de RSE et les travaux en cours pour les atteindre entre autres pour ce qui concerne l'économie circulaire, la mixité, l'égalité homme-femme. Cette gouvernance constitue un formidable levier pour ancrer l'environnement dans les instances décisionnelles, s'assurer de la performance environnementale de toutes les activités et œuvrer ainsi pour la transition écologique du groupe.



### 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 (part du chiffre d'affaires ou du bilan), ou d'émissions carbone.

## 2.

## SE PROJETER PAR L'ANALYSE DE SCÉNARIOS ENVIRONNEMENTAUX

Le caractère multidimensionnel et difficilement prédictible des enjeux de durabilité de l'économie rend nécessaire, pour mieux les appréhender, la mise en place d'analyses par scénarios, comme nous le rappelle régulièrement le GIEC.

Aussi, toute entreprise gagnerait à utiliser une diversité de scénarios pour informer ces décisions stratégiques, particulièrement quand elles impliquent l'entreprise au-delà de 3 ou 5 ans. L'analyse de scénarios aide à considérer et mieux comprendre comment une entreprise peut se comporter dans différents états futurs. Cela permet d'évaluer sa capacité à tolérer les perturbations ou à s'adapter aux changements susceptibles d'affecter ses performances. Un scénario pourrait, par exemple, considérer une augmentation très importante du prix de certaines ressources naturelles, un autre l'imposition de taxes environnementales

### L'analyse par scénarios : réfléchir au présent en fonction du futur

**Un outil encore peu développé** – Selon l'IFA, l'analyse stratégique des risques et des opportunités par scénario (+1,5°C/+2,0°C) fait largement défaut<sup>118</sup>. En effet, sur 250 grandes entreprises françaises, seules 7% réalisent des analyses prospectives de la résilience de l'entreprise dans l'hypothèse d'un monde à +2°C.

**Caractéristiques des scénarios** – Les différents guides<sup>119</sup> en matière d'analyse par scénarios font état de nombreuses caractéristiques clés. En voici les principales :

- Un horizon : une limite temporelle du scénario futur choisi, par exemple 2030, 2040 et 2050 ;
- Les enjeux majeurs : les questions critiques auxquelles l'entreprise cherche à répondre ;
- Les forces motrices : les causes externes sous-jacentes du changement ;
- Les incertitudes : les variables qui entourent les enjeux majeurs et les forces motrices, et, si possible, la source de ces incertitudes.
- Le narratif des scénarios : les récits qui relient les événements historiques et actuels à des futurs hypothétiques, en présentant les liens de causalité entre les enjeux, les forces motrices et les incertitudes ;
- Le caractère plausible et cohérent des scénarios : ils doivent être crédibles, s'enchaîner de manière logique et éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise ;
- Une actualisation au regard des évolutions du contexte environnemental, économique, social, réglementaire, politique, scientifique, etc. ;
- Les objectifs et les engagements de l'entreprise : sa stratégie pour les respecter ; et les modalités d'appropriation par la gouvernance de l'entreprise et de ses salariés, de ses engagements ;
- L'état des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes : en amont et en aval de sa chaîne de valeur, concernant la prise en compte de ses objectifs environnementaux.

**Scénarios climatiques** – Dans le cadre de la TCFD, « la divulgation de la résilience des stratégies des entreprises dans le cadre de différents scénarios liés au climat », reste la recommandation la moins appliquée (avec un taux de 24%

d'application en Europe, en 2020)<sup>120</sup>. Pourtant, cette approche permet de penser les impacts futurs du changement climatique sur l'entreprise et de conceptualiser son potentiel de contribution à l'atténuation de ce phénomène. À cet égard, l'initiative *Science Based Target* recommande d'utiliser, a minima, un scénario de 1,5°C<sup>121</sup>. Le Forum économique mondial recommande aux entreprises de se poser trois questions<sup>122</sup> :

- « Différents scénarios climatiques sont-ils pris en compte dans l'évaluation de l'importance relative du changement climatique au sein de votre organisation ?
- À quelle fréquence les analyses de scénarios liés au climat sont-elles répétées ? Votre conseil d'administration estime-t-il que cette fréquence est proportionnelle à l'exposition de l'entreprise au risque climatique ?
- Les scénarios climatiques sont-ils menés de manière à ce que leurs résultats peuvent être utilisés pour informer l'entreprise ou le conseil d'administration de l'action ou la réponse à apporter aux problèmes climatiques ? »

**Les scénarios liés aux stratégies nationales** – En France, différentes stratégies nationales formulent des scénarios, sur lesquels les entreprises peuvent se baser pour se projeter dans le futur.

- La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) décrit la feuille de route de la France pour mettre en œuvre la transition vers une économie bas-carbone dans tous les secteurs d'activités<sup>123</sup>. Un guide national présente les principales méthodologies pour construire une trajectoire cohérente avec les budgets carbone sectoriels<sup>124</sup> ;
- La Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) propose des approches novatrices pour élaborer des scénarios d'évolution de la biodiversité face aux changements environnementaux, et mieux identifier les sources d'incertitude afin de guider efficacement la décision et l'action<sup>125</sup> ;
- La Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI), enfin, fixe l'objectif d'une fin de l'importation de produits forestiers ou agricoles non durables contribuant à la déforestation, à l'horizon 2030<sup>126</sup>. Elle fournit ainsi aux entreprises un scénario normatif vers lequel se projeter.

118. « Le rôle du Conseil d'Administration dans la prise en compte des enjeux climatiques », Institut français des administrateurs (IFA), 2021. 119. « Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies », Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2020 ; Chermack J. T. 2011. *Scenario Planning in Organizations : How to Create, Use, and Assess Scenarios*, Ed. Berrett-Koehler Oakland ; « Guidelines for Use of Climate Scenarios Developed from Statistical Downscaling Methods », Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 2004 ; « The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities », TCFD, 2017. 120. « Task Force on Climate-related Financial Disclosures 2021 Status Report », Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2021. 121. « Business Ambition for 1.5°C », Science Based Targets initiative (SBTi), 2021. 122. « How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions », Forum économique Mondial, 2019. 123. « Stratégie Nationale Bas-Carbone », ministère de la Transition écologique, 2020. 124. Voir notamment : Arrêté du 2 novembre 2021 pris en application de l'article 66 de la loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020. 125. « Stratégie Nationale pour la Biodiversité 2011-2020 », ministère de la Transition écologique, 2011. 126. « Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée », ministère de la Transition écologique, 2018.

**Scénarios dits « ordonnés » vers une transition globalisée** – La plupart des scénarios environnementaux globaux, et notamment ceux du GIEC, sont souvent des scénarios de transition ordonnée. Ils partent du postulat que les changements environnementaux s’opèrent de manière linéaire au fil du temps et « qu’un ensemble de mesures politiques et technologiques sont appliquées au niveau mondial avec un effet immédiat sur la société »<sup>127</sup>. Les entreprises doivent donc être prudentes : les hypothèses des parcours ordonnés fournissent un cadre d’analyse plausible mais ne sauraient refléter l’ensemble des scénarios possibles.

**Les scénarios « désordonnés »** – Ils explorent un risque plus élevé lié à la transition en raison de politiques retardées ou divergentes entre les pays et les secteurs et supposent une disponibilité limitée des technologies de réduction de l’empreinte environnementale des activités économiques (technologies de captage de CO<sub>2</sub> par exemple).

### Quelle application pour les entreprises ?

**Scénarios exploratoires et scénarios normatifs** – Les entreprises peuvent utiliser deux approches complémentaires pour formaliser les scénarios :

- Les scénarios exploratoires consistent à explorer les différents futurs possibles pour l’entreprise et leurs conséquences. Ils permettent de prendre en compte des impacts environnementaux futurs et des contributions potentielles à la durabilité et ainsi prendre des décisions stratégiques pour s’orienter vers le scénario le plus souhaitable ;
- Les scénarios normatifs font le choix du meilleur futur et cherche à l’atteindre par rétro-planification. Ils permettent de faire le choix d’un futur où les dégradations environnementales sont le moins préjudiciables pour l’activité de l’entreprise et où celle-ci contribue activement à la durabilité.



Scénarios exploratoires et scénarios normatifs  
Source : « Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies », Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2020

127. « Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies », Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2020.

**Les étapes** – La TCFD identifie 3 principales étapes dans le processus d'analyse par scénarios.



Les étapes du processus d'analyse par scénarios



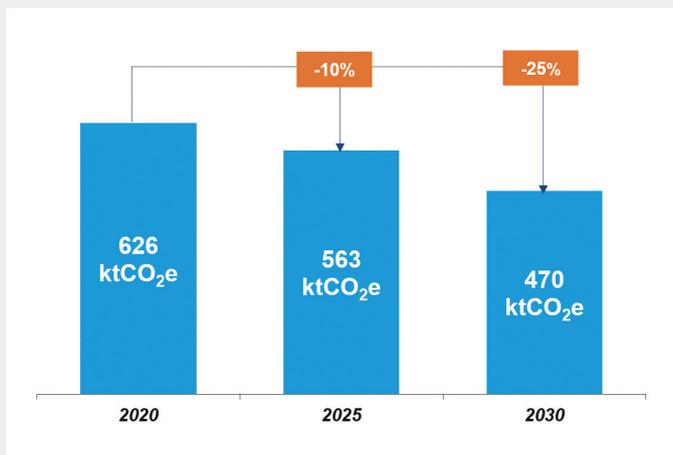
## « Le scénario de décarbonation de Sécché Environnement »

**Parole d'expert :** Pierre-Yves BURLLOT  
*Directeur du Développement durable*

**Sécché Environnement est l'acteur de référence de l'économie circulaire, de la valorisation de tous les types de déchets, y compris les plus complexes, et de la dépollution. Ses savoir-faire uniques se déploient au cœur des territoires, au travers plus de 100 implantations dans le monde, dont une quarantaine de sites industriels en France.**

Le travail mené afin de nous doter d'une stratégie de décarbonation a conduit à intégrer le climat à notre gouvernance. Notre scénario de décarbonation est celui de l'Accord de Paris. Nous avons construit notre trajectoire de décarbonation en nous demandant précisément quel effort Sécché Environnement, en tant qu'acteur de l'économie circulaire et la gestion des déchets, devait fournir afin de contenir le réchauffement climatique à +1,5°C par rapport à niveau préindustriel. Cette méthode nous a conduit à également prendre en compte la déclinaison française de l'Accord de Paris, c'est-à-dire la Stratégie nationale bas-carbone, et à réaliser en complément des analyses prospectives liées à la décarbonation du secteur, grâce à l'appui de Carbone 4.

Le schéma ci-contre illustre notre trajectoire de décarbonation. En 2020, le Groupe a émis environ 600 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> fossiles : c'est nos émissions induites (scopes 1 et 2) de gaz à effet de serre (BEGES). Pour être en phase avec l'Accord de Paris, nous allons réduire de -25% nos émissions induites d'ici 2030 : c'est notre objectif. Et nous nous sommes fixé une échéance intermédiaire à 2025, avec un objectif de réduction de -10%. Cet objectif a été intégré au sein de l'obligation à impact (ESG) que le Groupe a émis cet automne 2021.



**Développer les scénarios à différentes échelles** – Si l'analyse de scénarios tend à se faire d'abord à l'échelle de l'activité de l'entreprise, il est tout à fait possible de décliner les scénarios par filière, par site ou par projet. Un participant du GT témoigne qu'il déploie des scénarios au sein de projet de construction, afin de mettre en avant le devenir du projet et son insertion dans les trajectoires environnementales. Un autre participant appuie : les scénarios peuvent être utiles à tous les niveaux de prise de décision stratégique, par exemple dans le cadre des politiques de formation et de recrutement.

**Commande publique** – En France, la commande publique représente 200 milliards d'euros, soit 10% du PIB. Or, elle n'est toujours pas suffisamment exploitée comme levier pour accélérer la transition écologique<sup>128</sup>. La Loi anti-gaspillage et économie circulaire (AGEC)<sup>129</sup> ainsi que la Loi Climat et Résilience<sup>130</sup> sont venues renforcer la contribution des marchés publics à la transition vers une économie circulaire. Puisque le développement de l'analyse par scénarios peut se faire par projet, la commande publique est en capacité d'intégrer des exigences à ce sujet. Certains participants du GT soulignent que les marchés publics pourraient valoriser les candidatures ayant recours à une analyse par scénarios au sein de leur réponse à l'appel d'offre.



## « Des objectifs de réduction ambitieux de la trajectoire 1,5°C »

**Parole d'expert :** Valérie DAVID

*Directeur Développement durable et Innovation transverse*

Le PDG et le conseil d'administration ont décidé d'engager le Groupe, tous métiers confondus sans exception, dans la trajectoire climatique 1,5°C et de soumettre les calculs à un tiers indépendant (SBTi). Chaque branche du Groupe a dû élaborer un plan d'action carbone 2021-2025 en ligne avec l'objectif de réduction de 46% des émissions de carbone scopes 1 et 2 et celui de 30% scope 3 amont.



### PISTE D'ACTION 13

**Recourir à divers scénarios** d'évolution du contexte stratégique en lien avec les enjeux environnementaux pour évaluer toute décision stratégique.

128. « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », Conseil économique, social et environnemental (CESE), 2018.

129. Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

130. Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

3.

## RENFORCER LA PLACE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

**Les choix d'investissement sont des décisions hautement stratégiques, qui sont prises sur la base de critères majoritairement financiers. L'intégration de critères environnementaux dans ces décisions constitue un enjeu clé pour les aligner sur des trajectoires durables.**

### Les enjeux des investissements durables réalisés par les entreprises

**Un sujet encore trop peu traité en RSE** – Lors de la séance dédiée à cette question du GT, les investissements ont été qualifiés par certains « d'angle mort » des stratégies RSE des entreprises. En effet, certaines entreprises, pourtant dotées d'une stratégie RSE engagée, ne vont pas jusqu'à tenir compte des enjeux environnementaux dans leurs investissements. Les discussions ont néanmoins confirmé qu'il est possible de favoriser et d'accentuer les investissements responsables (« verts ») des entreprises.

**Internaliser les externalités** – Afin de prendre en compte les enjeux environnementaux dans les décisions d'investissement, il s'agit d'internaliser les externalités environnementales des entreprises dans les processus de prise de décision. Toutefois, le manque d'une méthode harmonisée de mesure des externalités environnementales, tant négatives que positives, avec des indicateurs spécifiques et des données chiffrées et solides, est régulièrement cité comme un frein majeur.



### « Séché Environnement se dote d'indicateurs de performance climatique »

**Parole d'expert :** Pierre-Yves BURLLOT  
Directeur du Développement durable

Pour transformer la trajectoire de décarbonation de Séché Environnement en réalité, nous nous sommes ensuite fixés deux objectifs : un objectif de réduction de 10% de nos émissions directes de gaz à effet de serre d'ici 2025 et un objectif d'augmentation de 40% de nos émissions évitées, grâce aux matières recyclées que nous produisons. La consommation de matières issues du recyclage peut permettre, quand elle vient en substitution de matière vierge, de réduire les émissions GES de nos clients.

À l'heure où nous allons débiter la mise en œuvre de cette stratégie, ces deux objectifs se transforment en indicateurs clés de transformation du groupe : ils deviennent de véritable « KPIs » climat. Pour chaque projet d'investissement, nous allons ainsi évaluer son impact carbone et le hiérarchiser en fonction de sa participation à la lutte contre le réchauffement climatique.

Concrètement, de la même façon que chaque projet d'investissement fait l'objet d'un business plan où des indicateurs financiers sont élaborés, comme le retour sur investissement, nous adossons à ces indicateurs un paramètre extra-financier tiré de l'impact carbone de chaque projet. Grâce à un chiffrage préalable réalisé avec l'appui de Carbone 4, nous connaissons l'impact carbone de chacun de nos projets d'investissement, exprimé en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Par exemple, nous savons que si, demain, une flotte de véhicules est à renouveler, telle gamme de véhicules nous permettrait d'atteindre plus rapidement nos objectifs que telle autre gamme, plus émissive.

**Des risques matériels pour les entreprises** – Au sein du GT, la question de la menace des actifs échoués<sup>131</sup> a été particulièrement discutée. En effet, la contrainte écologique a un impact déterminant sur la valeur de l'entreprise, et cela doit apparaître dans ses prises de décision. À l'aune des crises environnementales à venir, tout actif peut devenir un actif échoué. Quelle est la valeur d'une entreprise du secteur pétrolier ? Sa rentabilité étant liée à ses réserves en pétrole et ses capacités à les exploiter, il est potentiellement exposé à des pertes très lourdes si les actifs en question se déprécient. Il ne s'agit pas uniquement de gérer le présent mais bien d'anticiper l'avenir pour assurer la pérennité de son modèle d'affaires. Le rôle d'un chef d'entreprise est de penser le futur, et ne peut se faire sans prise en compte de la crise climatique, et plus largement des enjeux environnementaux. En termes de gouvernance cette réflexion est fondamentale pour le conseil d'administration.

Au niveau financier, les acteurs bancaires, souhaitant maîtriser leurs risques, sont de plus en plus attentifs à cette notion d'actifs échoués. Et les régulateurs, chargés d'accompagner les entreprises dans l'adaptation de leurs modèles d'affaires face aux crises à venir, verront certainement leur rôle renforcé. Ainsi, l'enjeu n'est pas seulement que l'entreprise prenne en considération les impacts sociaux et environnementaux de ses activités, mais aussi – et peut-être surtout – qu'elle anticipe le fait que l'économie va devoir se transformer rapidement pour devenir durable.

**Orienter les flux financiers** – C'est tout l'enjeu de la taxonomie européenne, actuellement en cours de structuration : fournir, aux investisseurs et aux entreprises, une liste d'activités économiques contenant des critères leur permettant d'atteindre la durabilité environnementale, soit directement, soit en participant à la transition vers cette durabilité. L'objectif affiché est d'orienter les flux financiers vers les activités durables sur le plan environnemental et ainsi favoriser la transition de notre

économie vers des modèles résilients.

Dans ce cadre, la taxonomie prévoit d'obliger les entreprises à communiquer sur le degré d'alignement de leur chiffre d'affaires, dépenses d'investissement (Capex) et d'exploitation (Opex) à l'un des six objectifs environnementaux élaborés<sup>132</sup>. De la même manière, en attendant l'harmonisation des indicateurs de durabilité prévue par la CSRD<sup>133</sup>, la coalition d'acteurs financiers *Climate Action 100+*<sup>134</sup> recommande de communiquer sur :

- « La décarbonation des futures dépenses d'investissement :
  - L'entreprise s'engage explicitement à aligner ses futures dépenses d'investissement sur son ou ses objectifs de réduction des GES à long terme ;
  - L'entreprise s'engage explicitement à aligner ses futures dépenses d'investissement sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5° Celsius ;
- La méthodologie utilisée pour déterminer l'alignement de ses futures dépenses d'investissement sur l'Accord de Paris :
  - L'entreprise publie la méthodologie qu'elle utilise pour aligner ses futures dépenses d'investissement sur ses objectifs de décarbonation, y compris les hypothèses clés et les indicateurs clés de performance ;
  - La méthodologie quantifie les résultats clés, notamment la part de ses futures dépenses d'investissement qui sont alignées sur un scénario de 1,5° Celsius, et l'année au cours de laquelle les dépenses d'investissement dans les actifs à forte intensité de carbone atteindront leur maximum »<sup>135</sup>.

Intégrer la durabilité dans les décisions d'investissements constitue l'une des clés de la transition du modèle d'affaires de l'entreprise.

## Les outils existants pour intégrer l'environnement dans les décisions d'investissements

Afin de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, il convient tout d'abord d'identifier et quantifier les facteurs dont dépend la pérennité de l'activité sur le court et le long terme. À titre d'exemple, concernant les interdépendances avec les services écosystémiques (services rendus par la nature), des outils d'analyse et de calcul existent : bilan carbone, analyse cycle de vie, matrice de matérialité, etc. Au-delà de ces instruments, d'autres démarches et outils sont mis à disposition des acteurs (voir carrés d'information ci-dessous – panorama non-exhaustif des outils existants).

### • Le Natural Capital Protocol est un cadre décisionnel en libre accès qui permet aux organisations d'identifier, de mesurer et de valoriser leurs impacts directs et indirects et leurs dépendances vis-à-vis du capital naturel.

Le NCP part du principe que toutes les organisations, à des degrés divers, sont dépendantes de la santé du monde naturel. En permettant de comprendre les relations complexes que les organisations entretiennent avec la santé des actifs naturels et les services écosystémiques, le NCP permet de prendre des décisions plus éclairées. L'approche capitaliste entend permettre d'offrir des avantages aux employés, à la société, à l'économie au sens large et au monde naturel, parallèlement à leurs activités.

### • L'Indicateur d'Interdépendance de l'Entreprise à la Biodiversité (IIEB) – Issu d'un Groupe de Travail ORÉE, cet indicateur développe une méthode simple permettant aux acteurs de produire une autoévaluation de l'interdépendance d'un produit semi-fini, fini ou d'une activité (au niveau groupe, multinationale ou d'une collectivité) à la biodiversité. Il permet de fédérer les énergies et les intelligences en interne et constitue à la fois un outil de sensibilisation et d'aide à la prise de décision. En permettant la réappropriation de ces enjeux, ce travail constitue un premier pas vers l'élaboration d'un plan stratégique des entreprises en faveur de la biodiversité. Il leur permet de repenser leurs activités à la lumière de leurs interdépendances à la biodiversité<sup>136</sup>.

131. Actif dévalorisé suite à un changement de législation, l'apparition de contraintes environnementales, d'une nouvelle technologie, etc. 132. Atténuation du changement climatique ; l'adaptation au changement climatique ; l'utilisation durable et la protection des ressources hydrologiques et marines ; la transition vers une économie circulaire ; la prévention et le contrôle de la pollution ; et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes. 133. 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. 134. Lancé en 2017, l'initiative Climate Action 100+ réunit 300 investisseurs, représentant 31 000 milliards de dollars d'actifs, dont l'objectif est d'aligner la trajectoire des activités des plus gros émetteurs de gaz à effet de serre sur les Accords de Paris. Dans cette perspective, ils demandent notamment aux entreprises concernées d'améliorer leur gouvernance sur le sujet du dérèglement climatique ; de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ; de renforcer la transparence de leur communication financière liée au climat. 135. « Climate Action 100+ Net Zero Company Benchmark : A framework to assess focus companies based on their publicly disclosed information », Climate Action 100+, 2021. 136. « La gestion de la biodiversité par les acteurs : de la prise de conscience à l'action », ORÉE, 2013.

**Prix du carbone interne** – Sans attendre l'intégration de prix du carbone dans les économies de tous les pays, certaines entreprises ont choisi de fixer volontairement un prix à leurs émissions de gaz à effet de serre. Cette approche permet d'internaliser le coût économique futur des émissions de gaz à effet de serre de chaque décision d'investissement (R&D, infrastructures, actifs financiers, etc.). L'objectif est « de comprendre l'impact qu'aurait un prix du carbone sur la stratégie et sur le calcul du taux de rentabilité interne des investissements de l'entreprise »<sup>137</sup>. Cette pratique se combine tout à fait avec une analyse de scénarios.

Cependant, il convient de rappeler que la monétisation constitue un levier intéressant si elle se fonde sur des valeurs qui font consensus. Concernant la valeur du carbone, il existe une multiplicité de méthodes de calcul qui aboutissent à des prix très disparates. Il faut créer un référentiel commun pour permettre une réelle comparabilité et une base suffisamment solide afin de pouvoir privilégier les investissements bas-carbone par rapport à ceux fortement émetteurs, de manière fiable<sup>138</sup>. De plus, en deçà d'un certain seuil, le prix du carbone n'est pas réellement contraignant pour orienter les décisions vers des alternatives durables.

**Comptabilité intégrée** – La comptabilité est la base de l'univers économique de l'entreprise. « Toute compréhension de l'entreprise passe par sa comptabilité »<sup>139</sup>, dont l'analyse et l'interprétation donnent une vision de la performance et guident la prise de décisions. Or les enjeux de durabilité sont absents de cet univers comptable : « la comptabilité financière ne donne ainsi pas une image fidèle de la situation globale de l'entreprise, empêchant les acteurs de prendre des décisions avisées »<sup>140</sup>. La comptabilité intégrée fait aujourd'hui l'objet de beaucoup de recherches. Elle est perçue comme un levier intéressant par un nombre croissant d'analystes et certains membres du GT pour réétudier la définition de rentabilité, intégrer les externalités négatives et positives de l'entreprise dans son chiffre d'affaires, et ainsi révéler sa création de valeur. La comptabilité intégrée peut venir compléter les avancées en cours sur les informations en matière de durabilité, notamment via la CSRD précitée, qui pose un cadre contribuant à résoudre ces questions.

**Une enveloppe environnementale ?** – La consécration d'une enveloppe environnementale annuelle est citée comme un

#### La comptabilité intégrée : un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous.

En 2021, ORÉE, l'ORSE et le C3D ont uni leurs 3 réseaux pour explorer les méthodes de reporting ou de comptabilité qui ont vocation à faire converger l'information financière et extra-financière. Ont ainsi été présentées : la méthode CARE ; la méthode SeMA ; la méthode Comptabilité Universelle ; la comptabilité Multi-Capitaux d'Audencia ; la méthode de comptabilité intégrée Thésaurus – Triple Empreinte du cabinet Goodwill Management. Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

moyen de financer des études d'impact environnementales et des projets peu ou moins rentables, mais qui apportent une plus-value en matière de durabilité. Une entreprise de notre GT témoigne ainsi avoir mis en place une enveloppe budgétaire à investir tous les 5 ans dans le déploiement d'actions de préservation de l'environnement. Attention toutefois à ce que cette enveloppe ne soit pas la caution d'un manque de prise en compte des enjeux environnementaux au sein de la stratégie de l'entreprise ; et qu'elle ne serve pas, non plus, de correctif ou de variable d'ajustement aux autres enveloppes budgétaires.

**Inverser la hiérarchie entre les critères financiers et de durabilité ?** – Au-delà de la prise en compte des enjeux environnementaux dans les décisions stratégiques, la pondération avec les autres enjeux est déterminante. Quels enjeux sont aussi pris en compte ? Quels sont ceux qui priment sur les enjeux environnementaux ?

Les participants du GT intègrent divers enjeux : financiers, liés aux risques, technologiques, sociaux et sociétaux, etc. Toutefois, face à la prépondérance des critères financiers dans les décisions stratégiques des entreprises, il semble pertinent d'étudier la possibilité de renverser la hiérarchie entre performance financière et performance environnementale et sociale. Un des participants propose par exemple que l'entreprise analyse les meilleurs projets par rapport à l'objectif de l'entreprise, avec une attention particulière portée à leurs impacts environnementaux, puis à un contrôle sur l'acceptabilité de la profitabilité de l'investissement au regard des capacités de financement disponibles.



#### 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).

137. « Prix interne du carbone – une pratique montante en entreprise », I4CE, Entreprises pour l'environnement (EPE), 2016.

138. Propos de Monsieur Patrick de Cambourg, lors de la conférence de lancement Comptabilité Intégrée, C3D, ORÉE, ORSE, le 16 novembre 2021.

139. Notat N., Senard J.-D., Entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018.

140. La comptabilité intégrée : Un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous », ORÉE, ORSE, C3D, 2021.



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

*Exemplarité,  
transparence  
et responsabilité*

En tant que « facteur décisif de conduite du changement »<sup>141</sup>, la rémunération est un levier pour aligner les intérêts des acteurs de l'entreprise sur sa stratégie. Les schémas de rémunération doivent ainsi s'adapter afin de soutenir l'atteinte des objectifs environnementaux de l'entreprise. Il s'agit de l'un des leviers de gouvernance dont l'évolution peut permettre d'inciter l'ensemble des décideurs de l'entreprise à des pratiques et des décisions qui assurent sa contribution à la durabilité.

La stratégie environnementale de l'entreprise peut-elle être mise en œuvre avec succès sans l'adhésion individuelle de chaque décideur de l'entreprise ? Comment la gouvernance peut-elle inciter et encourager les acteurs de l'entreprise à poursuivre et atteindre son objectif environnemental ?

Cette partie du rapport s'intéresse aux dispositifs de rémunération variable de l'ensemble des décideurs de l'entreprise, à la fois dirigeants et salariés, dès lors que leurs pouvoirs de décision peuvent affecter les performances environnementales de l'entreprise.

## 1. POURQUOI CONDITIONNER UNE FRACTION DE LA RÉMUNÉRATION À L'ATTEINTE D'OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX ?

**Intérêt social** – Le code de Commerce impose que, pour les sociétés cotées, la politique de rémunération soit conforme à l'intérêt social de la société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale<sup>142</sup>. Toutefois, il n'impose pas directement d'incorporer des objectifs de durabilité dans la rémunération.

**Codes de gouvernance** – Les codes de gouvernance Afep-Medef et Middledex définissent les principes de détermination de la rémunération : clarté et transparence des règles, équilibre entre les composantes, comparabilité, cohérence, mesure, exhaustivité. S'ils recommandent l'intégration de critères RSE dans la rémunération, cela ne semble pas aujourd'hui être suffisamment appliqué dans les entreprises<sup>143</sup>.

### Répondre à un triple enjeu

**Réduire la focalisation sur la valeur actionnariale** – Les systèmes traditionnels de rémunération des dirigeants, basés sur l'utilisation d'options sur actions et de plans d'incitation liés au cours de l'action, créent une incitation excessive pour que les dirigeants poursuivent un objectif d'augmentation de la valeur à court terme des actions et des options sur actions<sup>144</sup>. Or, cette vision court terme nuit à la capacité de l'entreprise à répondre aux enjeux de durabilité.

**Un levier pour la durabilité** – L'étude de la littérature montre que l'inclusion de critères de durabilité dans la rémunération peut avoir un impact sur le comportement des entreprises :

- **Corrélation** : il existe un lien positif entre la rémunération incitative des dirigeants qui inclut des paramètres ESG et les performances environnementales et sociales d'une entreprise<sup>145</sup>.
- **Amélioration** : au-delà de cette seule corrélation, des études portant sur des entreprises américaines<sup>146</sup>, canadiennes<sup>147</sup> et allemandes<sup>148</sup> montrent que la mise en place de mesures incitatives pour les dirigeants en matière de durabilité permet d'améliorer les efforts de ces entreprises sur les questions environnementales et sociales. Cela peut conduire à une augmentation des initiatives sociales et environnementales, une réduction des émissions de GES et une augmentation des innovations vertes<sup>149</sup>.
- **Responsabilisation** : cette amélioration peut s'expliquer par le fait que ces dispositifs contribuent à ce que les dirigeants rendent compte de l'atteinte des objectifs de durabilité<sup>150</sup>. Cela tend à les responsabiliser. Certains auteurs en ont même conclu que « l'environnement aurait ainsi tendance à discipliner le dirigeant sur le long terme »<sup>151</sup>.

L'incitation vaut également pour l'ensemble des collaborateurs. La rémunération est un levier de l'alignement de leurs intérêts avec les engagements environnementaux de l'entreprise qui permettrait d'accélérer la transition.

Toutefois, il est vrai qu'il existe un manque de données granulaires sur les impacts des politiques de rémunération qui intègrent des critères de durabilité. Une étude sur les entreprises françaises à ce sujet serait la bienvenue. Cette dernière gagnerait à prendre en compte les effets des politiques de rémunération variable et leurs effets sur l'évolution de la performance environnementale de l'entreprise.

Tout l'enjeu réside néanmoins dans le poids de cet avis dans la décision finale et dans la question du pouvoir à donner à ce comité (pouvoir de veto par exemple).

**Clarté stratégique** – La structure de la rémunération a un effet « signal » fort. Les exigences d'exemplarité, de transparence et de responsabilité sont de plus en plus fortes pour les entreprises, notamment les sociétés cotées. Intégrer des critères de durabilité dans les politiques de rémunération témoigne de l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la réussite de la stratégie de durabilité. Du côté de la direction, cela montre qu'elle est pleinement mobilisée, ce qui permet également de renforcer la crédibilité de la stratégie du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes. Du côté des collaborateurs, cela peut leur donner un autre but que le seul objectif financier, avec le sentiment d'œuvrer pour le bien commun. Ainsi, « les pratiques de rémunération des dirigeants sont un indicateur de la qualité de la gouvernance des entreprises »<sup>152</sup>, indique l'IFA.

141. Notat N., Senard J.-D., *Entreprise, objet d'intérêt collectif*, 2018. 142. Articles L.225-37-2, L.225-82-2 et L.226-8-1 du code de Commerce. 143. Rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise », Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), 2021 ; « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020 ; « Code de gouvernement d'entreprise », Middledex, 2021. 144. Voir notamment : Bebchuk, L. A., Fried, J. M. 2004. *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*, Ed. Harvard University Press ; Veldman J., Gregor F., Morrow P., 2016). *Corporate Governance for a Changing World, Final Report of a Global Roundtable Series*, Frank Bold and Cass Business School ; Lazonick W. 2016, « The Value-Extracting CEO: How Executive Stock-Based Pay Undermines Investment in Productive Capabilities », Institute for New Economic Thinking Working Paper Series, No. 54 ; Hopkins M., Lazonick W. 2016. « The Mismeasure of Mammon: Uses and Abuses of Executive Pay Data », INET Working Paper, No. 49 ; Li W., Young S., 2016. « An analysis of CEO Pay Arrangements and Value Creation for FTSE-350 Companies », CFA Society of the United Kingdom ; Edmans A., Fang V., Lewellen K., 2017. « Equity Vesting and Investment », *The Review of Financial Studies*, Vol. 30, No. 7. 145. « The State of Corporate Governance in the Era of Sustainability Risks and Opportunities », World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2019. 146. Hong B., Li Z., Minor D., 2016. « Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, No. 1, pp. 199-213. 147. Mahoney L. S., Thorn L., 2006. « An Examination of the Structure of Executive Compensation and Corporate Social Responsibility : A Canadian investigation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, pp. 149-162. 148. Velte P., 2016. « Sustainable Management Compensation and ESG Performance : The German Case », *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 17-24. 149. Flammer C., Hong B., Minor D., 2019. « Corporate Governance and the Rise of Integrating Corporate Social Responsibility Criteria in Executive Compensation : Effectiveness and Implications for Firm Outcomes », *Strategic Management Journal*, Vol. 40, No. 7. 150. « Integrating ESG Issues into Executive Pay », Principles for Responsible Investment (PRI), 2016. 151. Dardour A., Husser J., 2014. « Politique de rémunération incitative du dirigeant et divulgation d'informations RSE », *Management & Avenir*, Vol. 71, No. 5, pp. 55-72. 152. « Rémunérations des dirigeants », Institut Français des Administrateurs (IFA), 2021.

## État des lieux : une pratique répandue mais qui gagnerait à être approfondie sur les enjeux environnementaux

**Méthodes** – Il existe aujourd'hui plusieurs façons de mesurer la place des critères de durabilité dans la politique de rémunération variable de l'entreprise :

- La part des entreprises en France qui intègre des critères RSE et environnementaux dans la rémunération variable ;
- La part des critères RSE et environnementaux dans le total des critères de rémunération variable ;
- Le poids des critères RSE et environnementaux, c'est-à-dire la part de la rémunération qui est indexée à ces critères.

**Une intégration de critères RSE répandue** – Concernant les dirigeants et les salariés, en 2006, seules 4 entreprises du CAC 40 intégraient des critères RSE dans la rémunération variable. En 2015, elles étaient 29.

S'agissant spécifiquement de la rémunération des dirigeants, en 2021, 38 entreprises du CAC 40 intègrent des objectifs RSE détaillés dans la rémunération variable de leurs dirigeants<sup>153</sup>. Du côté du SBF 120, 80% des entreprises disent avoir intégré au moins un critère RSE dans la rémunération de leur dirigeant mandataire social. Toutefois, le rapport 2021 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise<sup>154</sup> précise que les recommandations relatives aux critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et à la part des options ou des actions de performance attribuée aux dirigeants sont insuffisamment appliquées. Dans un rapport<sup>155</sup> en date de 2021, l'AMF juge que si la prise en compte des critères extra-financiers se généralise, elle reste peu transparente : en effet « très peu de sociétés de l'échantillon expliquent le choix des critères [...] retenus pour la détermination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ». L'institution rappelle également que « toute modification importante par rapport à la politique de rémunération approuvée nécessite un nouveau vote à l'AG. »

**Long terme et court terme** – La rémunération comprend des incitations sur le long terme (en général sous forme de plan d'actions ou d'options) et d'autres sur le court terme (variable annuel). 87% des entreprises du CAC 40 intègrent des objectifs RSE dans la rémunération annuelle<sup>156</sup> et 64% le font dans le variable long terme<sup>157</sup>. Toutefois, elles ne sont que 21% à le faire à court et long termes. Ces deux temporalités ne doivent pourtant pas être exclusives, l'une ne doit pas venir en remplacement de l'autre. Elles sont complémentaires et l'incitation gagnerait en efficacité si les deux horizons étaient combinés.

**Des critères environnementaux minorés** – En s'intéressant toujours au CAC 40, le poids des critères environnementaux est faible :

- Ils représentent 5% de la rémunération à court terme (contre 29% pour les autres critères RSE, et 66% pour les critères financiers) ;
- Ils représentent 9% de la rémunération à long terme (8% pour les autres critères RSE et 83% pour les critères financiers).

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) en charge du respect de l'application du code Afep-Medef, a par ailleurs rappelé « qu'il n'est plus acceptable que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant n'intègre pas de critère environnemental »<sup>158</sup>.

153. « Vers une gouvernance responsable et durable », Institut Français des Administrateurs (IFA) et Ethics & Boards, 2021.

154. « Rapport 2021 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise », Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), 2021.

155. « Rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées », AMF, 2021.

156. « Baromètre des rémunérations, Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut Français des Administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Board, 2021.

157. Ibid.

158. « Rapport 2021 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise », Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), 2021.

2.

## COMMENT ACTIONNER LE LEVIER DE LA RÉMUNÉRATION DANS L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE ?

### Inciter les décideurs de l'entreprise, dirigeants et salariés

**Dirigeants** – Lorsque la rémunération est considérée comme un levier incitatif pour permettre aux entreprises de contribuer à la durabilité, cela concerne, bien souvent, les dirigeants mandataires sociaux. La plupart des études et des données se concentrent sur ces derniers. Toutefois, ce levier peut être utilisé pour toutes les personnes amenées à prendre des décisions et/ou à conduire des actions qui impactent les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise.

**Les salariés** – La question se pose à l'ensemble des salariés qui sont amenés à prendre des décisions qui auront un impact sur la performance environnementale de l'entreprise. Deux types de salariés sont ici importants :

- D'un côté, les cadres supérieurs. Leurs responsabilités, leur habilitation « à prendre des décisions de façon autonome et leur rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés

leur entreprise »<sup>159</sup> font d'eux des personnes à mobiliser. Les dispositifs de rémunération doivent ainsi les inciter à atteindre les objectifs environnementaux de l'entreprise.

- De l'autre côté, les managers. Le « niveau relativement élevé de responsabilité »<sup>160</sup> des managers et cadres et les effets des décisions de certaines équipes (commerciales par exemple) affectent les performances de l'entreprise en matière de durabilité. La rémunération pourrait comprendre un élément variable ayant pour objectif de les inciter à prendre en compte ces considérations.

Les dispositifs de rémunération incitatifs peuvent aussi être élargis à d'autres personnes, au travers de pratiques spécifiques aux entreprises, comme un fonds RSE qui rémunère les fournisseurs ou producteurs.



### « Un fonds dédié au développement durable des exploitations laitières EVEN »

**Parole d'expert :** Jean-Paul LINET

Directeur Qualité & RSE Laïta – Coordinateur RSE EVEN

Le groupe coopératif EVEN, fondé en 1930, est basé à Ploudaniel (29). Son activité principale est la production et la transformation laitière, notamment via sa filiale Laïta. Il est également constitué d'un pôle Amont (accompagnement à la conduite des exploitations), d'un pôle Distribution, et d'un pôle Développement. Il fédère 1 370 producteurs de lait adhérents, plus de 6 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros.

Pour accélérer le déploiement de Passion du Lait®, démarche RSE de Laïta, le conseil d'administration d'EVEN a décidé de créer un fonds RSE. Celui-ci a pour objectif d'encourager les pratiques durables des producteurs adhérents en les finançant par du retour de résultat. Cette mécanique économique incitative et inclusive permet d'encourager tous les adhérents à progresser dans le domaine de la RSE avec pour ambition de construire un modèle coopératif toujours plus vertueux. La part du retour de résultat de la coopérative affectée à ce fonds est chaque année proposée par le conseil d'administration et validée en assemblée générale. Ce montant disponible est alloué à chaque adhérent proportionnellement à son volume d'apport de lait.

La création du fonds RSE est le fruit d'un travail collaboratif porté par les administrateurs du groupe, associant des parties prenantes externes. Après en avoir validé les grands principes, ceux-ci ont élaboré les règles de fonctionnement et diffusé aux adhérents un catalogue d'actions éligibles au fonds.

159. Tels sont les trois critères qui définissent le statut de cadre dirigeant, au sein du code du Travail (article L3111-2).

160. En l'absence de définition juridique du statut de cadre en France, il faut se tourner vers l'Organisation Internationale du Travail (OIT).



Trois axes de progrès prioritaires sont concernés par le financement de ce fonds RSE, en lien avec les trois piliers de la démarche Passion du Lait® de Laïta :

- L'Homme : actions visant à valoriser les savoir-faire des producteurs, améliorer la sécurité et les conditions de travail, le revenu des exploitants et de leurs salariés ;
- L'Animal : poursuivre l'engagement des adhérents vers des pratiques respectueuses du bien-être animal ;
- L'Environnement : pour diminuer l'empreinte environnementale des exploitations, préserver les ressources, la qualité de l'eau et la biodiversité.

Ce dispositif incite donc les adhérents à la réalisation d'actions en faveur du développement durable. Ces actions portent, par exemple, sur la création de haies bocagères et de jachères fleuries ; l'amélioration des chemins d'accès aux pâtures ; les techniques alternatives de désherbage ; l'achat de matériel favorisant le bien-être animal et celui de l'éleveur, les investissements pour la sécurité ; les économies d'énergie et d'eau (pré-refroidisseur, installation d'un compteur d'eau sur forage), etc.

### Prendre en compte l'ensemble des aspects de la rémunération variable

Différentes alternatives ont été étudiées ou mentionnées au cours du GT.

**La part variable des dirigeants** – La détermination de la rémunération des dirigeants relève de la responsabilité du conseil d'administration ou de surveillance qui les nomme. En conséquence, le conseil décide des objectifs des dirigeants exécutifs et évalue leur performance. La part variable des dirigeants est sans doute le mécanisme le plus étudié en France. Cela concerne à la fois sa part variable à court terme (variable annuel) et sa part variable à long terme (détenition d'actions, etc.). Comme évoqué précédemment, les deux temporalités sont à mobiliser.

**La loi du 9 décembre 2016<sup>161</sup>** a obligé les sociétés cotées à faire voter chaque année les principes et les critères de répartition et d'attribution de l'ensemble des composantes de la rémunération des dirigeants. **L'ordonnance du 27 novembre 2019 et son décret d'application<sup>162</sup>** ont imposé que la politique de rémunération des mandataires sociaux soit approuvée chaque année par les actionnaires en assemblée générale pour pouvoir être mise en œuvre. Cette approbation prend la forme d'un double vote contraignant, qui intervient en effet d'abord en amont de la mise en place de la politique de rémunération, c'est-à-dire ex ante (article L. 22-10-8 et L. 22-10-26 du code de Commerce), puis à l'issue de l'exercice lors duquel cette politique est appliquée, c'est-à-dire ex post (article L. 22-10-34).



## « Intégration de la performance extra-financière dans le levier managérial »

**Parole d'expert :** Valérie DAVID

Directeur Développement durable et Innovation transverse

Depuis 2019, la part variable de la rémunération du P-DG, votée annuellement en AG, est soumise à trois critères : l'efficacité économique, la baisse des accidents du travail, la réduction de l'empreinte carbone.

Cette première action exemplaire doit encore être dupliquée à l'échelle des branches, des métiers et des entités managériales. De même, la part variable des acheteurs est actuellement étudiée pour la composer d'un critère d'efficacité financière en euros et d'un critère d'efficacité en termes de gain carbone.

161. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

162. Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées ; décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition de la Directive 2017/828/UE du 17 mai 2017 modifiant la Directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires.

**L'intéressement** – Une possibilité soulevée en GT est de lier l'intéressement des salariés à des critères RSE. Le mécanisme d'intéressement permet de mesurer le niveau d'intégration des enjeux de durabilité au sein des entreprises et de vérifier que les salariés sont associés à la démarche et bénéficient de leurs efforts. Dans les faits, plusieurs grandes entreprises ont déjà mis en place cette bonne pratique. 16 entreprises du CAC 40 ont inscrit de façon claire des critères environnementaux dans la formule des accords d'intéressement<sup>163</sup>. Les accords d'intéressement peuvent ainsi intégrer un critère de performances en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Il est par exemple aussi possible de se fixer un objectif de baisser les émissions de gaz à effet de serre par salarié.

**Plan d'épargne collectif** – L'épargne salariale est citée au sein de notre GT comme un moyen de contribuer à la transition écologique. La majorité des entreprises du CAC 40 propose des fonds qui bénéficient d'un label responsable<sup>164</sup>. Toutefois, elle n'inclut pas systématiquement des critères de durabilité. Or, celle-ci pourrait devenir motrice de la cohésion ESG de l'entreprise et de l'implication des salariés qui réagissent véritablement en actionnaires salariés, comme en témoigne l'un des participants dont l'entreprise a largement mis en place ces mécanismes.

**Depuis la loi Pacte<sup>165</sup>, des critères de performance relevant de la RSE peuvent être intégrés à la négociation en vue de la mise en place d'un régime d'intéressement, de participation ou d'épargne salariale.**

Le décret d'application du 20 août 2019<sup>166</sup> précise que les critères de performance relevant de la RSE, que les organisations décident d'intégrer à la négociation, peuvent porter sur les grandes thématiques de la déclaration de performance extra-financière<sup>167</sup>.

**Actions** – L'attribution d'actions (par les plans d'incitation à long terme par exemple) ne doit pas échapper à la prise en compte totale de la rémunération des dirigeants. Comme évoqué, la détention d'actions peut conduire à favoriser la réalisation de gains économiques au détriment des enjeux de durabilité. L'étude européenne sur la gouvernance d'entreprise durable suggère, en option législative, d'« introduire des restrictions sur la capacité des dirigeants à vendre les actions qu'ils reçoivent en guise de rémunération (par exemple, exiger que les actions soient conservées au moins cinq ans après leur attribution et au moins trois ans après un rachat ; exiger que les dirigeants conservent les actions d'une entreprise pendant une période donnée après la fin de leur emploi dans cette société) »<sup>168</sup>. Les entreprises et les associations d'entreprises s'y sont toutefois montrées particulièrement réticentes.

**Promotions** – Un autre aspect soulevé en GT, qui élargit le débat, concerne la progression et les nominations internes. Les promotions et les avancements dans les postes clés sont jugés trop centrés sur les critères purement financiers et de développement de business, sans prise en compte de critères de durabilité.

## Définir des critères pertinents, cohérents et efficaces

### QUELS CRITÈRES CHOISIR ?

Le conseil d'administration veille ainsi à ce que « les critères retenus soient cohérents avec les enjeux ESG matériels que s'est fixés l'entreprise [et qu'ils] soient quantifiables »<sup>169</sup>. Pour cela, les entreprises peuvent définir leurs propres critères quantitatifs ou qualitatifs, et/ou se baser sur une notation externe.

**Quantitatifs** – En 2021, 26% des entreprises du CAC 40 n'intègrent aucun objectif environnemental quantitatif dans la rémunération de leur directeur général<sup>170</sup>. Pour celles qui en intègrent, l'évolution des émissions de GES est le critère quantitatif le plus utilisé<sup>171</sup>. Celui-ci doit toutefois préciser le périmètre d'émission pris en compte (scopes 1, 2 et 3 idéalement). Viennent ensuite des critères relatifs à l'efficacité énergétique, à la consommation d'énergie (en distinguant les énergies fossiles et les énergies bas carbone), et à la préservation des ressources naturelles (biodiversité, eau, forêt, etc.), au recyclage et traitement des déchets et à l'économie circulaire. Le taux d'atteinte des ambitions environnementales est également parfois utilisé.

Pour assurer une fiabilité des données, les entreprises peuvent utiliser des mesures réalisées dans le cadre de leur reporting de durabilité et validées par des organismes tiers indépendants. Lorsque la CSRD<sup>172</sup> sera en vigueur, les critères quantitatifs seront nombreux et la politique de rémunération pourra réemployer des indicateurs qui sont pertinents pour l'entreprise. Il sera également possible, à l'avenir, d'utiliser l'évolution de la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation alignés avec la taxonomie européenne.

Pour les grandes entreprises françaises, l'intégration de critères quantitatifs est à privilégier, d'autant plus qu'elles mesurent déjà, de manière quantitative, de nombreux indicateurs de durabilité (émissions de GES, etc.). Il leur est donc possible d'intégrer cet indicateur dans la rémunération des dirigeants et des collaborateurs.

**Notation externe** – Parmi d'autres critères quantitatifs, les grandes entreprises ont aussi recours à des indices et des notations externes pour définir la politique de rémuné-

163. « Le CAC 40 est-il responsable ? Rapport d'engagement », Forum pour l'investissement responsable (FIR), 2020. 164. « Le CAC 40 est-il responsable ? Rapport d'engagement », Forum pour l'investissement responsable (FIR), 2020. 165. Article 155 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. 166. Décret n° 2019-862 du 20 août 2019 portant application des dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises en matière d'épargne salariale et d'actionariat salarié. 167. Article R225-105 du code de Commerce. 168. « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », Commission européenne, EY, 2020. 169. « Le conseil d'administration et l'information extra-financière », Institut français des administrateurs (IFA), 2020. 170. « Baromètre des rémunérations, Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Board, 2021. 171. « Baromètre des rémunérations, Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Board, 2021. 172. 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.

ration, que ce soit des dirigeants, mais aussi des salariés. Ces notations présentent des avantages : connaître la position de son entreprise en matière de durabilité par rapport à ses concurrents, communiquer en interne et en externe, etc. Cela ne doit toutefois pas avoir pour conséquence contreproductive de pousser à une amélioration du score de l'entreprise au moment du reporting, sans réelle conduite du changement.

**Qualitatifs** – S'agissant des critères qualitatifs, cela peut concerner l'appréciation de la politique environnementale, par le conseil d'administration ou de surveillance, par le marché, et/ou par les collaborateurs. Le GT souligne le fait que les critères qualitatifs ne doivent pas être utilisés pour compenser une rémunération variable plus faible due au fait que la personne intéressée n'ait pas rempli ses objectifs financiers. Les critères qualitatifs de durabilité ne doivent pas être utilisés comme variable d'ajustement en cas de mauvaise performance financière.

S'agissant des sociétés cotées, l'AMF recommande à cet effet qu'elles « indiquent de manière précise les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération ou indiquent, a minima, que certains critères qualitatifs ont été préétablis et définis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité »<sup>172bis</sup>.

**Transparence** – Au regard des exigences de transparence actuelle, une part trop importante des entreprises ne précisent pas les critères environnementaux retenus dans leur politique de rémunération<sup>173</sup>.

#### QUEL POIDS DONNER À CES CRITÈRES ?

Une fois décidé qu'une part variable de la rémunération intégrerait des objectifs environnementaux, un enjeu majeur se pose : il faut que la portion de rémunération variable (quote-part) allouée aux objectifs environnementaux soit suffisamment importante pour qu'elle influence la prise de décision des dirigeants.

Le GT souligne le manque d'étude d'impact à ce sujet, si ce n'est l'idée qu'en deçà de certains seuils, difficiles à établir, les incitations ne sont pas efficaces. Il est probable que plus le poids des critères est élevé, plus la motivation des dirigeants et des salariés à atteindre les objectifs de durabilité est importante, plus l'entreprise aura de chances d'atteindre réellement ces objectifs. Il serait utile de mener une méta-analyse, c'est-à-dire une étude qui agrège et combine l'ensemble des données des études précédemment menées à ce sujet.

Le rapport Rocher recommande pour sa part de fixer une cible minimale de 20% de « la rémunération variable des salariés et des dirigeants d'entreprises à des critères extra-financiers en lien avec la raison d'être »<sup>174</sup>.

172bis. « Rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées », AMF, 2021.

173. « Baromètre des rémunérations, Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Board, 2021.

174. « Rapport Rocher, Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte », Groupe Rocher, 2021.

3.

## ASSURER UNE COHÉRENCE POLITIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### Veiller à une cohérence dans l'entreprise

Quels que soient les critères et les aspects de la rémunération, il importe de conserver une cohérence au sein de l'entreprise à plusieurs niveaux.

**Cohérence avec l'objectif environnemental** – Certains critères retenus peuvent avoir des effets secondaires pénétrants. Par exemple, le seul critère de réduction de l'empreinte carbone peut conduire à des fuites d'activités brunes à l'étranger pour verdir rapidement et artificiellement l'activité de l'entreprise. D'où l'importance également de prendre en compte l'ensemble des émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3). Il importe également de prendre en compte une diversité de critères quantitatifs.

**Cohérence avec les autres rémunérations** – Les mécanismes de rémunération doivent assurer une cohérence entre les rémunérations variables des dirigeants et des salariés. Si les critères peuvent être variés étant donné que leurs champs d'action, leurs responsabilités et leurs pouvoirs sont différents, il faut veiller à conserver une cohérence d'ensemble. Un point de vigilance doit toutefois être soulevé, car seules certaines catégories de salariés ont une part de rémunération

variable intégrée dans leur rémunération : une manière doit être trouvée d'insérer un tel mécanisme sans rompre avec le principe d'égalité.

**Intégration au sein d'une stratégie environnementale** – La rémunération n'est pas un levier de transformation seul et unique, elle s'inscrit au sein d'une stratégie globale cohérente et solide. Elle s'intègre dans un ensemble d'incitations et de motivations dans la mise en œuvre des objectifs environnementaux.

**Équilibre entre objectifs atteignables et ambitieux** – Il faut trouver un équilibre entre, d'un côté, des objectifs suffisamment atteignables pour inciter les décideurs (et qu'ils ne perçoivent pas comme une pénalité financière), et d'un autre côté, des objectifs suffisamment ambitieux pour démontrer un réel progrès.

### Prendre en compte la diversité des situations

**Taille** – Le GT insiste à porter une attention particulière sur le critère de la taille des entreprises. Le statut de PDG-actionnaire, détenant un nombre significatif d'actions, très courant dans les PME, pourrait être un frein dans l'intégration de critères environnementaux dans la rémunération, la compensation d'un revenu (de PDG) par l'autre (d'actionnaire) étant en théorie possible. La rémunération variable des dirigeants des PME n'existe parfois pas. La problématique de la gouvernance d'entreprise peut toutefois disparaître pour les PME, car les dirigeants sont aussi les propriétaires. Attention donc à adapter les grilles de lecture en fonction de la taille de l'entreprise. Le GT fait remonter qu'il existe des principes généraux en la matière mais peu de détails sur la manière de les mettre en œuvre. Certaines entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises (PME) ont des difficultés à intégrer des critères de durabilité dans la rémunération variable des dirigeants et des salariés. Même si le guide de l'ORSE et de PwC fournit un premier éclairage utile, un guide pratique actualisé pour les PME à ce sujet serait le bienvenu. Pour elles, les critères quantitatifs peuvent être choisis sur la base des indicateurs recommandés par la plateforme Impact<sup>175</sup>. La priorité reste néanmoins de réaliser un reporting fiable en matière de durabilité et, ensuite, de réutiliser certains de ces critères pour moduler la rémunération.

**Secteur et activité** – Le GT pointe la nécessaire adaptation de la manière dont les critères de durabilité sont pris en compte dans la rémunération selon leur secteur d'activité.

Certains secteurs s'y prêtent en effet mieux que d'autres puisque des entreprises sont directement contributrices à la transition écologique. La prise en compte des catégories établies par la taxonomie européenne (activité « facilitatrice », « contributrice », etc.) est donc particulièrement adaptée pour distinguer les différents secteurs. Si la présence d'indicateurs environnementaux doit être encouragée, il serait contre-productif de dresser une liste préétablie d'indicateurs à suivre, ces derniers étant directement liés aux priorités stratégiques des sociétés et à leur contribution à la transition.



#### PISTE D'ACTION 16

**Indexer de manière significative (à 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.

175. <https://impact.gouv.fr/>



## FAVORISER L'ENGAGEMENT DES INVESTISSEURS SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

*Il n'y a pas  
d'entreprises  
« durables »  
sans investisseurs  
« durables »  
et inversement*

Le rapport *The Cost for the Financial Sector if Firms Delay Climate Action*<sup>176</sup> a analysé la stratégie de 598 entreprises et estimé qu'un nombre insuffisant d'entre elles s'alignait sur une trajectoire nette zéro.

Même si ces entreprises ajustent leurs stratégies dès 2026, le coût pour le secteur financier est estimé à 2,2 trillions de dollars au total. Ce coût financier augmente de 150 milliards de dollars supplémentaires pour chaque année où l'action climatique est retardée. Les entreprises et leurs investisseurs ont donc tout intérêt à collaborer pour accélérer leur transition climatique et une mobilisation croissante se met en place.

**Mobilisation des investisseurs** – Au niveau mondial, un nombre croissant d'investisseurs s'engage à soutenir l'Accord de Paris, désinvestit des énergies fossiles et cherche des opportunités d'investissement dans des solutions au changement climatique. Ces dernières années, les initiatives en faveur d'un alignement des portefeuilles financiers sur des trajectoires « net-zero » se sont ainsi multipliées : *Net Zero Asset Managers Initiative*, *UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance*, *Net-Zero Banking Alliance*, etc. Cette mobilisation croissante des acteurs financiers et des investisseurs<sup>177</sup> suggère qu'il existe une base nouvelle sur laquelle construire un nouveau type de relations entre investisseurs et entreprises.

**Relation à double sens** – Il n'y a pas d'entreprises « durables » sans investisseurs « durables » et il n'y a pas non plus d'investisseurs durables sans entreprises durables. Ou pour être plus juste : les entreprises ne peuvent pas s'engager pour la durabilité sans le soutien d'investisseurs, et les investisseurs

ne peuvent pas s'engager pour la durabilité si les entreprises ne se mobilisent pas. Cette double relation est au cœur de l'alignement des intérêts des investisseurs et des entreprises. Cela suppose deux éléments :

- Dans un sens, les investisseurs peuvent pousser les entreprises dans lesquelles ils investissent à modifier leur gouvernance pour opérer une transition vers un modèle durable ;
- Dans l'autre sens, les entreprises peuvent convaincre les investisseurs des bienfaits des changements de leur gouvernance et de leur modèle d'affaires pour mieux intégrer les enjeux de durabilité.

Comment organiser de manière synergétique la relation entre investisseurs et entreprises afin de mieux intégrer les enjeux environnementaux ? Pour cela, plusieurs leviers sont possibles.

## 1. RENFORCER L'ENGAGEMENT DES INVESTISSEURS SUR LA MANIÈRE DONT LES ORGANES DE GOUVERNANCE INTÈGRENT LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

**L'utilité d'un engagement réussi** – Le Forum économique mondial estime que « la collaboration avec les investisseurs pour comprendre leurs préoccupations et leurs priorités devrait permettre de progresser vers une gouvernance [environnementale et] climatique efficace »<sup>178</sup>. De même, le code Afep-Medef recommande que : « le conseil veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux [de durabilité] significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme »<sup>179</sup>.



**FIR** FORUM POUR  
L'INVESTISSEMENT  
RESPONSABLE

« Comment les investisseurs responsables peuvent pousser les entreprises à accélérer leur transition vers des modèles de durabilité ? »

**Parole d'expert : Marie MARCHAIS**  
*Responsable de la plateforme d'engagement*

Créé en 2001, le FIR est une association multi parties prenantes qui a pour objet social de promouvoir et développer l'investissement responsable et ses meilleures pratiques. Il regroupe des investisseurs institutionnels, des sociétés de gestion, des spécialistes de l'analyse sociale, environnementale et de gouvernance, des syndicats, des ONG, des universitaires et enfin des personnalités qualifiées.

Il existe plusieurs leviers permettant aux investisseurs responsables de pousser l'accélération des entreprises vers des modèles de durabilité. Nous pouvons en distinguer deux. D'une part, un levier financier, l'investisseur sélectionnant ses investissements sur la base de critères ESG et favorisant le développement de produits financiers finançant la transition des entreprises.

176. Baer M., Kastl J., Kleijnijhuis A., Thomae J., & Caldecott B. (2021) The Cost for the Financial Sector if Firms Delay Climate Action. Report. Climate Stress Testing and Scenarios Project, Oxford Sustainable Finance Group, University of Oxford and 2°Investing Initiative.

177. « Les engagements climatiques des institutions financières françaises », Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et Autorité des marchés financiers (AMF), 2020.

178. « How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions », Forum économique mondial, 2019.

179. « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020.



D'autre part, le levier de l'engagement actionnarial, par lequel l'investisseur joue un rôle d'actionnaire ou prêteur actif en incitant les entreprises à accélérer leur transition à travers plusieurs moyens d'expression, allant du dialogue à la sortie du capital, en passant par l'exercice de ses droits de vote et le soutien ou dépôt de résolution en assemblée générale. Dans ce cadre, le FIR intervient en proposant à sa communauté de membres de participer à des campagnes d'engagement avec les entreprises sur des thématiques ESG clés ainsi qu'en donnant la parole à différentes parties prenantes pour éclairer des enjeux ESG touchant une entreprise ou un secteur et ainsi permettre à l'investisseur de nourrir son dialogue avec les entreprises. À travers l'influence qu'il peut exercer sur la gouvernance de l'entreprise, l'investisseur responsable a donc un rôle déterminant dans la transition de celles-ci vers des modèles de durabilité. Le FIR a par exemple pris récemment position en faveur d'un *Say on Climate* exigeant, encourageant les entreprises à soumettre au vote des actionnaires, dans le cadre de leur assemblée générale, leur stratégie climat afin qu'ils puissent se prononcer sur la conformité de cette stratégie avec les objectifs de l'Accord de Paris.

**Gérer les risques environnementaux...** – En évaluant le positionnement des entreprises face aux enjeux de durabilité, les investisseurs prêtent de plus en plus attention aux systèmes de gouvernance en question en tant que « prédicteurs » de performance<sup>180</sup>.

**... et contribuer à la transition** – Toutefois, les relations avec les investisseurs ne doivent pas se limiter à la manière dont la gouvernance de l'entreprise gère ces risques financiers mais aussi comment elle permet concrètement de participer à la transition écologique. Pour ce faire, le dialogue avec les investisseurs devrait porter sur la manière dont la gouvernance de l'entreprise s'oriente en ce sens.

**Quels sujets de gouvernance ?** – Les investisseurs abordent de plus en plus fréquemment des sujets tels que :

- La responsabilité des instances dirigeantes et leurs membres dans la prise en considération des enjeux environnementaux ;
- Les mécanismes en œuvre pour s'assurer de la bonne compétence de leurs membres (critères de nomination, formations, etc.) ;
- Le fonctionnement des instances dirigeantes, avec notamment : leur composition et leurs perspectives d'évolution, la fréquence de l'intégration des enjeux environnementaux à l'ordre du jour, l'adéquation des membres des instances dirigeantes avec le projet global d'entreprise dans sa dimension environnementale, ainsi que sur le suivi des profils des équipes exécutives vis-à-vis de leur expérience et conscience environnementale ;
- Les procédés qui permettent de prendre en compte les enjeux environnementaux dans les prises de décisions stratégiques : analyse de scénarios, investissements des entreprises etc.
- La manière dont l'entreprise priorise les enjeux et celle dont les questions jugées prioritaires sont prises en compte dans les stratégies ;
- Les façons dont l'entreprise organise ses relations avec les investisseurs sur les enjeux de durabilité.

**Collaboration sur les enjeux de durabilité** – Pour assurer l'alignement des investisseurs et des entreprises sur des objectifs environnementaux communs, ces dernières peuvent communiquer sur leurs principaux enjeux. Cette communication à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'information durable peut passer par une communication des informations en matière de durabilité issues de la DPEF (et éventuellement du rapport de gestion en 2024<sup>182</sup>).

Le code Afep-Medef recommande à ce sujet que « chaque société cotée dispose en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et risques, et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine »<sup>183</sup>.

Avec la directive européenne CSR, les entreprises devront communiquer sur la double matérialité de leurs enjeux environnementaux.

**Quels sujets de durabilité ?** – Toutefois, au-delà des risques et des externalités positives, la relation investisseurs-entreprises peut intégrer d'autres sujets, comme<sup>184</sup> :

- Les défis environnementaux actuels auxquels l'entreprise est confrontée ;
- La stratégie environnementale de l'entreprise et sa cohérence dans la stratégie globale de l'entreprise, ainsi que l'adaptation du modèle d'affaires de l'entreprise pour être durable ;
- Les objectifs environnementaux de l'entreprise – ainsi que leur déclinaison stratégique – et leur compatibilité avec les autres objectifs que l'entreprise ;
- La cohérence entre la stratégie environnementale et la stratégie d'investissement de l'entreprise, ainsi que les points de friction éventuels entre les deux ;
- La manière dont l'entreprise évalue ses émissions, sur l'ensemble des périmètres, et les actions menées pour réduire les émissions dans chacun des scopes ;
- Les dépenses d'investissement (Capex) dédiées à la transition environnementale de l'entreprise.

180. « How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions », Forum économique mondial, 2019.

181. Voir notamment : « Le conseil d'administration et l'information extra-financière », Institut Français des Administrateurs (IFA), 2021.

182. 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.

183. « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020.

184. Liste non-exhaustive.



## « Le dialogue actionnarial sur le climat »

**Parole d'expert : Édouard DUBOIS**  
Global Head of Stewardship and Engagement

**Depuis plus de 30 ans, Institutional Shareholder Services Inc. (ISS) est le leader mondial de la gouvernance d'entreprise et des solutions d'investissement responsable pour les propriétaires d'actifs, gestionnaires d'actifs, fonds spéculatifs et fournisseurs de services d'investissement.**

La crise COVID-19 aurait pu freiner le dialogue actionnarial et reléguer au second plan les questions climatiques. Il n'en est rien. Les fonds spécialisés dans l'engagement actionnarial gèrent aujourd'hui plus de 10 000 milliards de dollars d'actifs. Une vingtaine de pays ont déjà instauré des Codes de Stewardship pour inciter les investisseurs à devenir plus actifs.

La question de la résilience des sociétés face à la transition climatique et énergétique est aujourd'hui au centre des préoccupations des investisseurs qui, de plus en plus, favorisent les initiatives collaboratives comme *Climate Action 100+* ou utilisent des prestataires externes dont ISS ESG pour engager en commun avec les sociétés sur ces sujets. Ce type de dialogue, généralement favorisé comme première étape avant d'envisager l'exclusion des sociétés des portefeuilles, porte ses fruits.

Ainsi, les sociétés ciblées par la campagne d'engagement collaboratif de *Carbon Disclosure Project* (CDP) sont deux fois plus nombreuses à avoir publié les informations demandées sur les risques climatiques que les autres. Les investisseurs ne limitent pas leur dialogue à demander plus de transparence mais encouragent également les émetteurs à publier des stratégies détaillées de décarbonation.

Près de 300 investisseurs ont rejoint les initiatives *Net Zero Asset Managers* et *Net Zero Asset Owner Alliance* et se sont engagés à aligner leurs portefeuilles avec un scénario à 1,5°C et à inciter les sociétés à prendre des objectifs de zéro émission nette d'ici 2050.

### Notre Groupe de Travail a montré que les acteurs financiers sont divisés sur la question des référentiels à utiliser.

Certains encouragent vivement des directives sectorielles du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), dont l'approche est principalement centrée sur les risques. Elle est donc au service de la valeur.

D'autres préfèrent la démarche plus inclusive de la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui prend en considération, en sus des risques, les impacts matériels sur la société, selon le principe de double matérialité prôné par la Commission européenne.

D'autres investisseurs encore, utilisent leurs propres listes de questions prioritaires qui guident l'évaluation des entreprises et leur engagement. Des entreprises témoignent de la pression que certains investisseurs exercent pour utiliser un type de référentiel précis conduisant à une multiplication des grilles d'évaluation à remplir.

Toutefois, à l'échelle internationale, de nouveaux référentiels cherchent à englober et consolider les initiatives précédentes. Ainsi, l'*International Financial Reporting Standards* (IFRS) a annoncé, en novembre 2021, le lancement de l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB). Cette initiative s'appuiera sur le travail des référentiels existants avec l'ambition de devenir « le normalisateur mondial en matière d'information sur la durabilité »<sup>185</sup>.

Au sein de l'Union européenne, les standards de reporting européens élaborés par l'EFRAG, dans le cadre de la CSRD<sup>186</sup>, vont harmoniser le reporting en matière de durabilité, en reprenant le meilleur de chaque référentiel, en apportant la vision européenne et en co-construisant la norme avec les initiatives internationales<sup>187</sup>.

185. « IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Board, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirement », International Financial Reporting Standards (IFRS), 3 novembre 2021.

186. 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.

187. Voir notamment : « Climate standard prototype, Working Paper », European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), 2021.

**Fournir un narratif** – En plus des données quantitatives, cette dimension qualitative aide les investisseurs à comprendre les impacts actuels et potentiels sur les coûts opérationnels et la croissance future. Ce *storytelling*, basé sur les actions de l'entreprise, permet de créer de la cohérence entre, d'un côté, la stratégie et les objectifs ; et, de l'autre côté, les actions menées et les résultats. Si ce narratif peut fournir une justification à des choix de l'entreprise, l'entreprise ne doit pas tomber dans le *greenwashing* en veillant à conserver une image fidèle à réalité. La directive CSR devrait faire la part belle au narratif, pour ce qui est du *reporting* sur la gouvernance.

**Établir un lien entre les mesures de performance financière et de durabilité** – Le GT constate que les entreprises sont nombreuses à signaler les économies de coûts réalisées grâce aux initiatives de durabilité, mais elles sont moins nombreuses à communiquer sur la manière dont celles-ci stimulent la croissance et la génération de revenus ou la rétention et le recrutement des employés par exemple<sup>188</sup>. À ce titre, la comptabilité intégrée pourrait être un excellent instrument pour relier les performances financières extra-financières<sup>189</sup>.



### 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.

188. « TURNING POINT Corporate Progress On The Ceres Roadmap For Sustainability », Ceres, 2018.

189. Voir notamment : « La comptabilité intégrée : Un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous », ORÉE, ORSE et C3D, 2021.

## 2.

## COMMENT ORGANISER ET FORMALISER LES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ?

**L'assemblée générale annuelle** – L'assemblée générale représente une opportunité pour les entreprises de présenter les enjeux de durabilité comme une priorité stratégique. Elle permet aux dirigeants d'entreprise d'informer et d'éduquer un large éventail d'investisseurs sur ces sujets. Un nombre restreint, mais croissant, d'entreprises intègrent désormais les enjeux de durabilité dans les assemblées, mais elles ne parviennent pas toujours à présenter ces informations comme des investissements stratégiques et financièrement pertinents<sup>190</sup>.

En tout état de cause, les actionnaires sont autorisés à poser des questions en amont et lors des assemblées générales, ce qui peut leur permettre d'échanger avec les instances administratives et dirigeantes sur la politique environnementale de la société.

**Say on Climate** – Lancée en 2020 par le *Children's Investment Fund Foundation*, le *Say on Climate* est une pratique consistant à soumettre aux actionnaires chaque année la politique climatique des entreprises cotées, par le biais d'une résolution proposée par le conseil d'administration ou déposée directement par un ou plusieurs actionnaires. Si plusieurs acteurs français se sont positionnés en faveur d'une généralisation d'un *Say on Climate*<sup>191</sup>, force est de constater que cette proposition ne fait pas consensus auprès des entreprises, des investisseurs<sup>192</sup>, des associations<sup>193</sup> et, a fortiori, au sein de notre GT. Voici les principaux arguments qui en ressortent :

### ARGUMENTS FAVORABLES À UN SAY ON CLIMATE

- Transparence accrue ;
- Connexion des enjeux climatiques aux sujets financiers ;
- Meilleure connaissance et appréhension des risques liés aux investissements ;
- Organisation et/ou renforcement du dialogue entre investisseurs et entreprises sur les enjeux climatiques ;
- Accompagnement des entreprises qui ont des activités dans leur transition ;
- Meilleure prise en compte et maîtrise les externalités des investissements ;
- Réorientation potentielle des capitaux vers des entreprises ;
- Levier permettant aux sociétés dont l'activité exclusive est l'investissement d'avoir une externalité positive sur l'environnement ;
- Nécessité d'un débat annuel avec la montée des préoccupations « climat ».

### ARGUMENTS DÉFAVORABLES À UN SAY ON CLIMATE

- Problème juridique de répartition des pouvoirs entre les organes sociaux et risque d'empiètement des prérogatives des conseils ;
- Renforcement de la force et de la pression des investisseurs sur les instances dirigeantes ;
- Réduction potentielle de l'ambition et de la portée des engagements climatiques : circonscription des enjeux climatiques à un seul vote ;
- Désresponsabilisation des membres des instances dirigeantes, qui pourront mettre en avant le vote des actionnaires : ces derniers peuvent avoir voté en faveur d'une politique environnementale dans l'ensemble malgré leur désaccord sur certains aspects précis ou leur manque de compréhension concernant certains enjeux ;
- Remplacement des autres formes de relation entreprise-investisseur sur les sujets environnementaux, avec notamment une occultation potentielle des résolutions plus ambitieuses ;
- Faible efficacité (le *Say on Pay* n'a pas/peu changé le montant des rémunérations).

Tableau non-exhaustif des arguments favorables et défavorables au Say on Climate

**Résolutions actionnaires** – Les enjeux environnementaux s'invitent de plus en plus aux assemblées générales par le biais de résolutions. Toutefois, de nombreux investisseurs font valoir qu'il est difficile d'utiliser leurs droits de vote pour inciter les entreprises à mieux prendre en compte des critères ESG<sup>194</sup>. En France, pour pouvoir déposer une résolution d'actionnaires, il faut détenir au moins 0,5% du capital de l'entreprise. L'atteinte de ce seuil est difficile pour les grandes capitalisations boursières. Ensuite, les enjeux environnementaux ne relèvent pas de la compétence *stricto sensu* de

l'assemblée générale mais de celle des instances dirigeantes. Celles-ci ont donc le dernier mot pour inscrire la résolution à l'ordre du jour. Cela limite les investisseurs responsables dans l'exercice de leur engagement.

L'abaissement des seuils ne fait pas consensus au sein de notre GT. Notons toutefois que les textes qui régissent le dépôt de résolution en France sont particulièrement anciens<sup>195</sup> et qu'un flou juridique en limite l'utilisation. L'AMF préconise ainsi « d'actualiser les seuils de détention requis pour inscrire

190. « CHANGE THE CONVERSATION Redefining How Companies Engage Investors on Sustainability », Ceres, 2019. 191. Notamment le Forum pour l'Investissement Responsable, Terra Nova, ShareAction. 192. « Les investisseurs redoutent que le "Say on Climate" ne se retourne contre eux », Les Échos, 23 mai 2021. 193. « «Say on Climate» : un nouveau sujet pour les assemblées générales ? », RSEDATANEWS, 24 mars 2021. 194. « L'engagement actionnarial, une approche ISR prometteuse », Novethic, 2011. 195. Les seuils pour déposer des résolutions en France sont régis par une loi de 1966. La recevabilité des résolutions dépend d'un arrêt de 1946. 196. Recommandation 2012-05, Autorité des Marchés Financiers (AMF), 2018. 197. « Rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées », Autorité des Marchés Financiers (AMF), 2021. 198. Mccahery A. J., Sautner Z., STARKS T. L., « Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors », *Journal of Finance*, Vol. 71, N°6, December 2016. 199. « CHANGE THE CONVERSATION Redefining How Companies Engage Investors on Sustainability », Ceres, 2019. 200. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Afep-Medef, 2020. 201. « European boards and sustainability: Charting the green recovery », Heidrick & Struggles, 2021.

des points et des projets de résolutions en assemblée générale, en les divisant par deux »<sup>196</sup>. Il paraît donc essentiel de poser un débat entre le marché, le législateur, les juges et la société civile pour réfléchir à une « clarification »<sup>197</sup>, une évolution ou une harmonisation à l'échelle européenne.

**Dialogue informel** – Après le vote en assemblée générale, le dialogue informel est un des outils privilégiés par les entreprises pour engager leurs investisseurs sur ces sujets<sup>198</sup>. Par ce biais, l'entreprise peut communiquer et engager de manière proactive les investisseurs, même les moins sensibilisés, sur sa politique de durabilité. Des participants au GT proposent de désigner un interlocuteur spécifique dédié à ces questions, assurant le relais avec les investisseurs.

**Un interlocuteur spécifique** – L'implication d'un représentant de l'entreprise ayant un pouvoir de décision est un élément essentiel pour un engagement réussi de l'entreprise et de l'investisseur<sup>199</sup>. Le code Afep-Medef recommande que « les relations des actionnaires avec le conseil d'administration, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise, [puissent] être confiées au président du conseil d'administration ou, le cas échéant, à l'administrateur référent »<sup>200</sup>. Pour ce faire, les administrateurs doivent être en mesure de défendre l'approche de l'entreprise en matière de durabilité auprès des investisseurs en toute connaissance de cause<sup>201</sup>. Au-delà d'un administrateur, les directeurs exécutifs et les cadres peuvent également s'impliquer. Par exemple, les directeurs en charge de la durabilité peuvent participer ; et les directeurs financiers sont également bien placés pour montrer aux investisseurs, comment une entreprise intègre les considérations ESG dans la prise de décision concernant les risques, les revenus et la stratégie<sup>202</sup>.

**Les journées des investisseurs** – Les entreprises et les investisseurs citent les journées des investisseurs comme d'excellents forums pour présenter des stratégies commerciales durables de manière plus substantielle<sup>203</sup>. Ces journées, favorisant le dialogue, peuvent être l'occasion d'informer les investisseurs traditionnels sur les arguments de l'entreprise en faveur de la durabilité.

**Les roadshows ESG**<sup>204</sup> – Les *roadshows* d'entreprises axés sur l'ESG sont évoqués par les entreprises du GT comme des moments où les investisseurs et les entreprises peuvent avoir des dialogues plus approfondis. Cela permet un retour d'information précieux sur les stratégies, les performances et la communication. Ces dialogues mettent souvent en lumière les nouveaux sujets de préoccupation des investisseurs sensibles aux impacts environnementaux et sociaux auxquels une entreprise peut être confrontée.

**Profit warnings, purpose warnings et sustainable warnings ?** – Les entreprises ont parfois recours à des avertissements sur les bénéfices (*profit warnings*), qui sont une déclaration adressée à la bourse par une société cotée, indiquant que ses bénéfices seront inférieurs aux attentes. Un participant du GT propose d'établir des *profit warnings* qui insisteraient sur les investissements de long terme effectués au service de la transition durable. Les entreprises peuvent aussi pratiquer des avertissements sur les objectifs (*purpose warnings*)<sup>205</sup>, qui informeraient du fait que l'entreprise n'atteindra pas les différents objectifs qu'elle s'est fixés. Cela peut également se décliner en avertissement sur la durabilité, lorsque l'entreprise n'atteindra pas spécifiquement ses objectifs de durabilité (*sustainable warnings*).

202. « Master the Disaster: Why CFOs Must Initiate Natural Catastrophe Preparedness in 2019 and Beyond », FM Global, 2019.

203. « CHANGE THE CONVERSATION Redefining How Companies Engage Investors on Sustainability », Ceres, 2019.

204. « Conférence itinérante » permettant à l'entreprise de communiquer sur des sujets précis, en l'occurrence dans le cas présent, sa politique de durabilité.

205. « Risks in greater supply EY-Parthenon quarterly analysis of UK profit warnings », EY, 2021.

3.

## CRÉER UN CADRE FAVORISANT LES INVESTISSEMENTS À LONG TERME ET DURABLES

**Encourager un comportement « patient »** – Le Parlement européen a appelé à ce que la directive sur les droits des actionnaires soit modifiée « afin d'encourager un comportement "patient" des actionnaires, notamment en récompensant la détention d'actions à long terme par des droits de vote et des avantages fiscaux »<sup>206</sup>. L'étude européenne sur la gouvernance d'entreprise durable<sup>207</sup> propose des mécanismes permettant aux actionnaires à long terme d'occuper une place plus importante dans les entreprises et d'inciter les autres investisseurs à adopter une même approche. Elle propose par exemple de :

- Fixer des droits de vote proportionnels à la durée de présence dans le capital d'une entreprise, par exemple en France (voir notamment la loi Florange) ou en Italie, avec les droits de vote double pour les actionnaires de plus de 2 ans ;
- Conditionner le rendement des actions à la durée de détention des actions (c'est-à-dire créant des dividendes pondérés dans le temps, avec des paiements croissants pour les investisseurs qui sont restés sur le long terme) ;
- Diminuer ou exonérer l'impôt sur les plus-values en fonction de la durée de détention des actions<sup>208</sup>.

### Réduire ou éliminer l'estimation des bénéfices trimestriels

– La publication des résultats trimestriels et des prévisions de bénéfices est considérée dans la littérature comme un facteur clé de l'accent mis sur les performances financières à court terme des entreprises cotées<sup>209</sup>. De nombreuses entreprises y ont recours et plusieurs acteurs financiers ont appelé à diminuer ou supprimer cette pratique<sup>210</sup>. « La culture actuelle d'hystérie des résultats trimestriels est totalement contraire à l'approche à long terme dont nous avons besoin », déclarait le directeur général du plus grand investisseur mondial<sup>211</sup>.

### Intérêt des clients des gestionnaires d'actifs

– La conclusion de la consultation européenne sur l'investissement durable à long terme<sup>212</sup> notait que l'obligation fiduciaire, c'est-à-dire le devoir des investisseurs et des gestionnaires d'actifs d'agir dans le meilleur intérêt du bénéficiaire ou du client, servait parfois d'excuse pour ne pas prendre en compte les questions ESG. Dans la continuité des conclusions du groupe d'expert européen sur la finance durable, des participants du GT estiment que, dans le cas d'investisseurs qui exercent une gestion pour des particuliers, il faudrait renforcer les possibilités pour le bénéficiaire d'exprimer ses critères d'investissement et rendre le gestionnaire responsable du respect de ces critères.



## « Stratégie de décarbonation de La Banque Postale »

**Parole d'expert :** *Adrienne HOREL-PAGÈS,*  
*Directrice de l'Engagement Citoyen – La Banque Postale*

La Banque postale est une banque publique française fondée en 2006, filiale à 100% du Groupe La Poste. Son activité s'organise selon trois axes : La banque de détail (particuliers et personnes morales), l'assurance (vie, prévoyance et dommages) et la gestion d'actifs. Classée première banque mondiale en termes de RSE par l'agence de notation Vigeo-Eiris en juin 2021, la Banque Postale s'illustre par sa politique citoyenne. Elle a notamment pour objectif de devenir une entreprise à mission début 2022.

La Banque Postale est née avec une vocation citoyenne. Ancré dans son ADN avec la mission d'accessibilité bancaire, l'engagement citoyen de LBP est aujourd'hui réaffirmé et renouvelé au service d'une transition juste, c'est-à-dire une transition environnementale socialement acceptable pour tous. Après avoir atteint la neutralité carbone sur l'ensemble de son périmètre opérationnel en 2018, La Banque Postale s'est engagée à atteindre « zéro émission nette » d'ici 2040, soit 10 ans avant l'ambition de l'Accord de Paris pour limiter la hausse des températures à 1,5°C à la fin du siècle. Depuis octobre 2021, La Banque Postale est la première banque européenne à avoir des trajectoires de décarbonation validées par la « Science Based Targets initiative ». La stratégie de décarbonation de La Banque Postale s'accompagne d'objectifs ambitieux, tels que son engagement de sortie totale des secteurs du charbon, du pétrole et du gaz (conventionnels et non-conventionnels) à horizon 2030. Soucieuse d'accompagner ses clients dans la transition, La Banque Postale continuera à soutenir les entreprises disposant d'un plan de sortie public et crédible de ces secteurs avant 2040. Enfin, la transformation du modèle bancaire de La Banque Postale implique une évolution de son offre. Par exemple, 100% de ses fonds ouverts éligibles ont été labellisés ISR et une gamme verte a été créée pour les entreprises, les collectivités locales et les particuliers (prêts verts, crédits à impact, prêts personnels à impact).

206. « Rapport sur la gouvernance d'entreprise durable », Parlement européen, 2020. 207. « Study on directors' duties and sustainable corporate governance, Final Report », Commission européenne et EY, 2020. 208. Voir aussi : « Corporate Governance for a Changing World: Report of a Global Roundtable Series », Frank Bold, Cass Business School, 2016. 209. « The Misguided Practice of Earnings Guidance », McKinsey, 2006 ; « Corporate Governance for a Changing World: Report of a Global Roundtable Series », Frank Bold, Cass Business School, 2016 ; « Is Short-Term Behavior Jeopardizing the Future Prosperity of Business? », The Conference Board, 2015. 210. « Short-Termism Is Harming the Economy », Jamie Dimon et Warren E. Buffett, Wall Street Journal, 6 juin 2018. 211. « Some Heresy on Wall Street: Look Past the Quarter », New York Times, 1 février 2016. 212. « Consultation sur la gouvernance d'entreprise durable », Commission européenne, 2021.

**Mobiliser l'ensemble des instruments de la finance durable** – Au-delà de la gouvernance de l'entreprise durable, l'ensemble des dispositifs économiques, politiques et juridiques devrait être mobilisé et coordonné afin de favoriser les investissements durables. Les exigences de transparence en matière environnementale se sont déjà extrêmement accrues. Toutefois, il reste possible de mobiliser certains mécanismes. Cela peut passer par :

- Le développement de méthodes harmonisées à l'échelle internationale de classification des activités économiques considérées comme « durables sur le plan environnemental » et de mesure des indicateurs en matière de durabilité ;
- La mise en place, par les pouvoirs publics, d'un mécanisme de conditionnalités environnementales (ou « éco-conditionnalités ») dans le cadre des soutiens financiers publics aux entreprises ;
- Le développement de sustainability-linked bonds, notamment dans les secteurs qui ne sont pas « naturellement verts » ;
- Le renforcement et la simplification des labels en place ;
- Le renforcement de la qualité des informations en matière de durabilité.



#### 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).



## CONCLUSION

*Une révolution est en marche ; et il serait illusoire d'imaginer que la gouvernance des entreprises pourrait rester en dehors de cette histoire*

La communication de la Commission européenne sur « le Pacte vert pour l'Europe » de décembre 2019 a permis de renforcer les engagements de l'Union européenne en matière de transition écologique.

L'ambition est impressionnante ; mais elle est à la hauteur des enjeux. Il s'agit de « transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources ».

Ces deux dernières caractéristiques soulignent l'ampleur de la tâche. La croissance économique des deux derniers siècles en Europe fut étroitement corrélée à une augmentation massive des émissions de gaz à effets de serre et de l'utilisation des ressources. L'objectif de découplage affiché par la Commission n'a rien d'anodin, puisqu'il n'existe aucun précédent qui montre que cela soit possible. Aussi, la Commission n'hésite pas à qualifier les changements qui attendent les citoyens européens de « colossaux ».

Le Pacte vert pour l'Europe n'est donc rien de moins qu'un programme politique d'une ampleur inédite qui dessine un chemin de transformation profonde de nos économies vers des économies « durables ».

La mise en œuvre de ce programme va évidemment requérir le soutien de la population et la contribution active de tous les acteurs économiques, et notamment celle des entreprises et des investisseurs.

Dans une autre communication sur le « financement de la transition vers une économie durable » publiée en juillet 2021, la Commission rappelait ainsi que « l'ampleur des investissements requis dépassant largement les capacités du secteur public, le principal objectif du cadre pour la finance durable est d'orienter les flux financiers privés vers les activités économiques pertinentes »<sup>212</sup>. Et dans un paragraphe sur comment « accélérer la contribution du secteur financier aux efforts de transition », elle note que « le succès du Pacte vert pour l'Europe dépend de la contribution de tous les acteurs économiques et de leur incitation à atteindre nos objectifs »<sup>213</sup>.

Une révolution est en marche et il serait illusoire d'imaginer que la gouvernance des entreprises pourrait rester en dehors de cette histoire. Des changements au sein de celle-ci ont accompagné la dernière grande transformation dans la manière dominante de concevoir l'organisation de la société, au début des années 1990, avec l'essor de la mondialisation économique. Avec la mise en œuvre du Pacte vert pour l'Europe, la gouvernance des entreprises va nécessairement se métamorphoser.

212. Commission européenne (2021) « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité européen des régions. Stratégie pour le financement de la transition vers une économie durable », Strasbourg, le 6.7.2021. p.2, gras dans l'original.

213. Ibid, p. 17.

S'inspirant des innovations apportées par les acteurs qui ont participé au Groupe de Travail, et grâce à une revue extensive de la littérature, le rapport a identifié plusieurs leviers permettant aux entreprises de renforcer la prise en considération et l'intégration des enjeux environnementaux, et ceci à 4 niveaux : par les instances dirigeantes ; lors de la prise de décisions stratégiques ; dans les politiques de rémunération ; et dans leurs interactions avec leurs actionnaires et investisseurs.

L'ensemble de ces leviers peut être vu comme un référentiel qui permet d'évaluer les systèmes de gouvernance d'entreprises actuels au regard de ce qu'ils pourraient, voire devraient être.

Le bilan est mitigé. Il existe d'une part une large palette d'initiatives et d'innovations, et ce florilège d'expérimentations doit être célébré. Toutefois, les études montrent que peu d'entreprises ont fait évoluer leurs pratiques ou n'appliquent pas suffisamment les codes de gouvernance en vigueur, et que quand elles le font, comme sur les rémunérations par exemple, ce n'est pas avec l'ampleur suffisante pour avoir un impact sur l'orientation et le fonctionnement de l'entreprise.

On ne peut alors que constater un profond décalage entre l'ambition transformatrice affichée par la Commission européenne dans son Pacte vert pour l'Europe, et la réalité actuelle des modes de gouvernance des entreprises. Si les entreprises ne prennent pas résolument l'initiative de faire évoluer leur gouvernance, et aligner leurs stratégies et leurs opérations avec la transition écologique, il est inévitable que la question de la réglementation se pose ; elle est d'ailleurs déjà au cœur de la réflexion de la Commission avec une directive sur la gouvernance d'entreprise durable, annoncée pour 2022.

Dès lors, la transition écologique est un arbitrage permanent, pour le monde des affaires et pour le monde politique. Les acteurs économiques ont aujourd'hui la liberté de choisir leur voie vers un monde « durable », qu'elle soit « frugale », « territoriale », « technologique » ou « réparatrice », pour reprendre les différents scénarios récemment élaborés par l'ADEME<sup>214</sup>. Plus ces choix interviendront tard, plus ils seront pris sous la contrainte, du fait des conséquences de la crise écologique et de l'urgence d'y faire face. Le coût de la protection des écosystèmes reste plus faible que le coût de leur reconstitution ou des conséquences de leur dégradation<sup>215</sup>.

Keynes affirmait que « tous les hommes politiques appliquent sans le savoir les recommandations d'économistes souvent morts depuis longtemps et dont ils ignorent le nom ». Le système actuel de gouvernance d'entreprise, orienté vers l'optimisation de la valeur, est lui-même la conséquence de réflexions d'économistes menées pour répondre à des enjeux sociétaux bien différents de ceux qui sont les nôtres aujourd'hui. Il faut au plus vite abandonner ces références rendues caduques par l'urgence environnementale ; et faire de la composante écologique et du développement durable la priorité des organes de gouvernance des entreprises.



214. « Transition(s) 2050 : choisir maintenant, agir pour le climat », ADEME, 2021

215. « The Cost of Delaying Action to Stern Climate Change », Harvard University et Executive Office of the President of the United States, 2015.



# SYNTHÈSE DES PISTES D'ACTION

**Le Groupe de Travail ORÉE « Gouvernance d'entreprise durable » s'inscrit dans les démarches de réflexion prospective d'ORÉE, afin de nourrir le débat d'idées et faire avancer les travaux entamés sur ce sujet. Les pistes d'action figurant dans le présent livrable sont le fruit des réflexions d'ORÉE, et s'inspirent des travaux menés au sein du GT multi-acteurs « Gouvernance d'entreprise durable », d'auditions, ainsi que sur d'autres études reconnues sur le 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 la diversité des positions des membres participants. En conséquence, elles n'engagent que l'association ORÉE.**

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

### **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**

Inscrire, 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.

### **INTÉGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES**

#### **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 (part du chiffre d'affaires ou du bilan), 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).

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

#### **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.



## **FAVORISER L'ENGAGEMENT DES INVESTISSEURS SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX**

### **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).

# ORÉE L'ASSOCIATION

**ASSOCIATION MULTI-ACTEURS, ORÉE FÉDÈRE ET ANIME DEPUIS PLUS DE 25 ANS  
UN RÉSEAU DE 200 ACTEURS ENGAGÉS...**

(entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie/Économie circulaire/Reporting RSE – Ancrage local des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Patricia SAVIN** – DS Avocats  
Présidente d'ORÉE

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Vice-président Entreprises

**Jean-Michel BUF** – Région Pays de la Loire  
Vice-président Collectivités

**Ariane THOMAS** – L'Oréal  
Secrétaire Générale

**Valentine LASSALAS** – CNR  
Trésorière

**Franck AMALRIC** – Square  
Administrateur

**Pierre-Yves BURLLOT** – Séché Environnement  
Administrateur

**Étienne CADESTIN** – Longevity Partners  
Administrateur

**Anaïs DENOITS** – Utopies  
Administratrice

**Sabine DESNAULD** – Gecina  
Administratrice

**Laure MANDARON** – Groupe La Poste  
Administratrice

**Thibault PERRAILLON** – GreenFlex  
Administrateur

## LES GROUPES DE TRAVAIL

### GT BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Michel TROMMETTER** – INRAE  
Co-Président Scientifique

**Claude FROMAGEOT** – Groupe Rocher  
Co-Président Entreprises

### GT ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Cyril ADOUE** – Iddigo  
Co-Président

**Franck SPRECHER** – Abokine  
Co-Président

### GT REPORTING RSE

**Pauline de SAINT-FRONT** – Cabinet de Saint-Front  
Co-Présidente

**Gérard SCHOUN** – Destination 26 000  
Co-Président

### GT COMPTABILITÉ INTÉGRÉE

**en partenariat avec l'ORSE et le C3D**

## LES CLUBS MÉTIERS

---

### CM DÉCONSTRUCTION

**Cyrille BLARD** – SNCF Réseau  
Co-Président

**Luc ARDELLIER** – Cyclelife Digital Solutions  
Co-Président

### CM VALORISATION DES MOUSSES ET TEXTILES

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Président

### CM GESTION DES DÉCHETS DANS LES ÉTABLISSEMENTS RECEVANT DU PUBLIC

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Co-président

**Sophie FABRE** – Citeo  
Co-présidente

## L'ÉQUIPE

---

**Nathalie BOYER**  
Déléguée générale

**Fabienne DAVALLAN**  
Responsable administrative et financière

**Saïd CHERFAOUI**  
Assistant administratif

**Grégoire BRETHOMÉ**  
Responsable de la communication

### PÔLE BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Hélène LERICHE**  
Responsable Biodiversité et économie

### PÔLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Clotilde CHAMPETIER**  
Responsable Économie circulaire

**Stevan VELLETT**  
Chef de projet Économie circulaire

### PÔLE REPORTING RSE ET ANCRAGE LOCAL

**Juliette ALLIONE**  
Chargée de mission Reporting RSE  
et Économie circulaire

**Benjamin VINCENT**  
Chargé de mission Reporting RSE  
et Économie circulaire

**Association ORÉE** : 42, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris - Tél. : (+33) 01 48 24 04 00 E-mail : oree@oree.org

**Site Internet** : [www.oree.org](http://www.oree.org)

**Suivez-nous** : Twitter : @AssoOree - Facebook : @OREE - LinkedIn : @OREE

**Crédits photos** : Istock, Eiffage p. 21 ; IFA et Ethics and Board p. 25 ; SNCF p.36 ; Séché Environnement p. 39

**Conception graphique** : [www.empathiedesign.com](http://www.empathiedesign.com)

Imprimé sur du papier 100% recyclé.



Entreprises, territoires et environnement

RETROUVEZ  
**TOUTES NOS  
PUBLICATIONS**

*sur [www.oree.org](http://www.oree.org)*



*Suivez-nous sur*

