

Comment les grandes entreprises prennent-elles en compte les enjeux climatiques ?

Yves Kassi

Le 4 avril 2022, le groupe de travail III du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) a publié un [nouveau rapport](#) consacré aux solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il s'appuie sur les conclusions des groupes de travail I et II qui dressent un état des lieux de la crise climatique et identifient les effets du changement climatique.

Sur ce dernier point, il est établi que les risques liés au changement climatique (physiques, de transition, juridiques) auront un impact économique considérable sur les entreprises.

Pourtant, ces dernières ont encore une compréhension limitée de ces risques, ce qui freine leur champ d'action en matière de transition écologique.

Plusieurs initiatives se sont alors développées afin d'améliorer l'information sur les risques climat, comme l'instauration de référentiels de *reporting* extra-financier volontaires (la [GRI](#), le [CDP](#) ou l'[IIRC](#)), ou encore la mise en place de la [Task Force on Climate-related Financial Disclosures \(TCFD\)](#).

L'objectif de ces initiatives est double : inciter les entreprises à divulguer aux acteurs financiers des informations sur la nature et l'intensité des risques climat pesant sur leurs activités et identifier et évaluer les conséquences environnementales de leurs décisions stratégiques.

En amont, pour que ces informations soient transmises correctement, un modèle de gouvernance d'entreprise efficace doit être mis en place. Son but : réguler le pouvoir des instances dirigeantes pour qu'elles s'engagent de manière effective dans la transition écologique.

L'information, au cœur de la relation entre investisseurs et dirigeants

Les informations financières et extra-financières sont généralement produites par la direction de l'entreprise (*top management*) puis transmises aux acteurs du marché (investisseurs), en particulier aux actionnaires, qui peuvent alors prendre des décisions éclairées sur leurs futurs investissements.

Le *top management*, qui est directement impliqué dans le processus de prise de décision, dispose ainsi de [plus d'informations sur les stratégies de l'entreprise que toute autre partie prenante](#) (y compris les investisseurs).

Cet avantage informationnel peut le conduire à adopter un comportement opportuniste susceptible de léser les intérêts des autres partenaires.

Par exemple, il peut être tenté de divulguer une information partielle et/ou biaisée, en communiquant plus volontiers sur les actions de l'entreprise qui sont favorables à la transition écologique tout en occultant celles qui lui sont moins favorables.

Des risques liés à l'asymétrie d'information

Pour limiter de tels risques, l'entreprise doit être capable de construire un [système de surveillance et d'incitation efficace](#).

Les grandes entreprises peuvent par exemple suivre les « bonnes pratiques » en matière d'ouverture des conseils (plus de membres indépendants, plus de profils diversifiés représentant les actionnaires...), de manière à exercer efficacement et en toute autonomie [leur pouvoir de contrôle de la décision](#).

La généralisation des groupes de travail spécialisés sous la forme de comités « des risques », « RSE », « éthique » ou de « développement durable » s'inscrit dans la même perspective.

Ces comités *ad hoc* facilitent les [délibérations sur les questions environnementales](#) en cherchant notamment à identifier les risques climatiques et à fixer des objectifs de transition et d'adaptation.

Formés d'administrateurs non exécutifs nommés par le conseil d'administration, ils travaillent de manière indépendante par rapport au *top management* et éclairent, par leur avis, les décisions prises par le conseil pour accélérer les réponses de l'entreprise face aux exigences de durabilité.

Il existe également des systèmes d'incitation du *top management* à intégrer effectivement les risques et opportunités climatiques dans la stratégie de développement de leur entreprise. Ceux-ci peuvent être monétaires et non monétaires.

Par exemple, la rémunération des hauts dirigeants peut inclure une part variable à court et/ou à long terme dépendant de critères de performance extra-financière et de soutenabilité.

Des pratiques formelles et informelles de motivation (avantages en nature, possibilités d'enracinement, proposition de responsabilités différenciées...) à destination des dirigeants qui engagent activement leur entreprise dans la voie de la transition écologique peuvent aussi contribuer à [aligner les intérêts du top management sur les attentes des actionnaires et investisseurs](#).

La prise en compte des enjeux climatiques dans le modèle de gouvernance

[Quand on étudie ces dispositifs de gouvernance d'entreprise sur le SBF120](#) (c'est-à-dire les 120 plus grandes capitalisations boursières françaises), on constate qu'en 2019, au sein du *top management*, les postes ou comités de direction en charge des questions climatiques sont : le *Chief Sustainability Officer* (CSO, 53,42 %), le *Chief Executive Officer* (CEO, 26,03 %) et le *Sustainability Committee* (SC, 19,18 %).

Ces acteurs sont responsables à la fois de l'évaluation et de la gestion des risques climatiques, révélant ainsi le caractère indissociable de ces fonctions pour maintenir un flux d'informations optimal et donc améliorer le processus de prise de décision.

Par ailleurs, au sein du conseil d'administration, le CSO (53,42 %) et le CEO (26,03 %) sont également les deux principaux acteurs responsables des questions climatiques.

Le conseil est informé des décisions du *top management* assez régulièrement, 4 fois par an (49,32 %).

S'agissant des groupes de travail spécialisés, [2/3 des conseils d'administration disposent d'un comité dédié, totalement ou partiellement, à la RSE](#) (contre 47 % au Royaume-Uni et 8 % en Allemagne). L'inscription de l'environnement et du climat dans les enjeux du conseil est encore plus diffuse et durable lorsque l'on considère les comités aux dénominations voisines mentionnant le développement durable, l'éthique, l'environnement, la conformité...

En matière d'incitation du *top management*, on constate que les entreprises ont largement opté pour la mise en place d'incitations monétaires (95,89 %) et dans une moindre mesure (34,25 %) pour des incitations non monétaires.

Ces résultats soulèvent deux obstacles à dépasser si les entreprises souhaitent intégrer efficacement les risques climatiques dans leur stratégie de développement à long terme : le cumul des fonctions et le manque de données.

Un cumul des fonctions défavorable à la transparence climatique

Les acteurs en charge du climat dans les entreprises françaises sont majoritairement des membres du *top management* qui cumulent souvent le statut d'administrateur.

Mais comment ces responsables peuvent-ils impartialement surveiller la stratégie climat qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre, alors qu'ils ne sont pas nécessairement spécialistes du sujet ?

L'entreprise peut lutter contre ce risque d'opportunisme en assurant une [séparation claire et transparente des fonctions](#).

D'un côté, le *top management* pourrait uniquement définir et opérationnaliser la stratégie climat et la gestion des risques climatiques.

Il aurait ainsi pour missions particulières de proposer des objectifs de réduction des émissions de GES pour les activités opérées par l'entreprise à un horizon donné, de faire une analyse des scénarios de transitions possibles pour atteindre ces objectifs, de proposer une stratégie de réduction de l'intensité carbone des produits énergétiques utilisés par les clients de l'entreprise, d'impulser des initiatives d'investissement sur de nouvelles technologies capables de réduire les émissions de CO₂ ou encore de commander un diagnostic de l'empreinte carbone de l'activité de l'entreprise.

De l'autre, les administrateurs contrôlèrent les décisions mises en œuvre, avec pour prérogatives propres de valider la mise en place du *reporting* climatique et de surveiller les informations qu'il contient, de voter la mise en place d'un prix interne du carbone dans les activités de l'entreprise ou encore de déterminer et réviser au besoin la performance climatique cible de l'entreprise sur un horizon donné.

Suivant cette logique, un conseil d'administration et/ou de surveillance composé de membres indépendants et experts du climat limiterait l'asymétrie informationnelle et constituerait un contre-pouvoir efficace au *top management* de l'entreprise dans le processus de décision portant sur les questions climatiques.

Un manque de données sur la performance climatique

Les dispositifs d'incitation du *top management* sont répandus dans le SBF120 [mais souffrent d'un manque de données suffisantes et fiables](#).

En particulier, les données sur le climat sont rares : le *reporting* climatique est une pratique récente qui relève d'une démarche le plus souvent volontaire.

Les données sont également hétérogènes et donc peu comparables, en raison de la difficulté d'évaluer les différents types d'émissions de gaz à effet de serre, et de l'absence de consensus sur les méthodologies utilisées pour les calculer.

Dès lors, il convient de préciser le contenu de l'information attendue pour en améliorer la pertinence, la qualité et la comparabilité, et pour faire de cette information un outil de pilotage de la transition bas carbone.

C'est précisément l'objectif de la [Directive européenne 2014/95/UE sur le reporting extra-financier](#) et du [règlement relatif à la taxonomie des activités vertes](#) (qui entre en vigueur en 2022).

Le projet de la Commission européenne de création d'un [normalisateur extra-financier européen](#) d'ici 2025 va encore plus loin. Il vise à standardiser les processus de collecte et de traitement de l'information (vérification de l'information par des tiers indépendants et sanctions en cas d'inexécution).

Autant de textes communautaires qui contribuent à améliorer l'intégration des risques climatiques dans la gouvernance des entreprises.