

FINANCE DURABLE : GOUVERNANCE ET MÉTRIQUE

CONFÉRENCE BPIFRANCE ET SKEMA PUBLIKA DU 25 NOVEMBRE 2022

SYNTHÈSE DES PROPOS TENUS

14/12/2022

Ramatoulaye Kassé et Thomas Ruspil

Intervenants (par ordre d'apparition) :

- M. Philippe Kunter, directeur du développement durable et de la RSE de [Bpifrance](#)
- Mme Claude Revel, directrice de SKEMA PUBLIKA
- M. Dhafer Saïdane, professeur de finance et directeur du *MSc Sustainable Finance & FinTech* à SKEMA Business School
- M. Arnaud de Bresson, conseiller du président de [Paris EUROPLACE](#)
- M. Marc Wormser, directeur général de la banque [Wormser Frères](#) et président du comité Climat, finance verte de l'[Office de Coordination Bancaire et Financière](#) (OCBF)
- Mme Diane de Saint-Affrique, professeure de droit à SKEMA Business School

Les différentes réglementations européennes obligent les entreprises et les organisations à adapter leur gouvernance même aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Si la taxonomie européenne a pour objectif de définir des critères harmonisés pour une activité économique respectueuse de l'environnement, l'ensemble des régulations a un objectif beaucoup plus large et vise à la mise en place d'une gouvernance adaptée à l'ensemble des enjeux, qui sera elle-même scrutée, ce qui nécessite des outils de mesure fiables.

La conférence « Finance durable : gouvernance et métrique » souhaite apporter des réponses à ces nouveaux paradigmes.

Introduction — Philippe Kunter

Philippe Kunter introduit la conférence en citant Henri de Castries, ancien président-directeur général du groupe Axa, selon lequel nous serions en train de vivre une période historique de grands bouleversements, similaire à celle du 15^e siècle (chute de l'Empire byzantin, découverte de l'Amérique, avènement de l'imprimerie...). Aujourd'hui, les entreprises se retrouvent dans une situation incertaine, conscientes que le « monde d'avant » est fini et qu'elles doivent faire face à de nouveaux défis de fond. Selon Philippe Kunter, ce changement de paradigmes nécessite une vision, de l'intuition, mais surtout des actions.

Le rôle de Bpifrance est de soutenir financièrement les grands secteurs de l'industrie, mais aussi de faire comprendre aux entreprises qu'elles doivent intégrer les enjeux climatiques dans leur modèle d'affaires. À l'heure où plus de [500 000 personnes](#) ont démissionné au premier trimestre 2022, des entreprises rencontrent des difficultés de recrutement. Qu'est-ce qui rend aujourd'hui une entreprise attractive ? Une entreprise attire des salariés quand elle sait montrer des actions concrètes (sensibilité à la question de l'environnement, politique RSE, etc.).

En mars 2021, Bpifrance a publié l'étude « [Les ressorts de l'action. Quatre profils de dirigeants de PME](#) », afin de dégager des profils types de dirigeants d'entreprises. 26 % d'entre eux y sont ainsi définis comme « capitaines humanistes ». Il s'agit de dirigeants qui n'ont pas pour objectif la croissance, mais voient la

direction d'une entreprise davantage comme une aventure humaine. Ils cherchent à mettre en place des actions concrètes respectueuses de l'environnement et favorisant la qualité de vie au travail (équilibre vie privée et vie professionnelle). D'autres dirigeants, les stratèges engagés, cherchent à atteindre une croissance forte en mettant aussi en place de solides processus en adéquation avec les critères ESG¹.

Philippe Kunter insiste sur le caractère essentiel des données. La dimension « data » est importante, car si l'on ne mesure pas, on ne peut pas comprendre, donc on ne peut pas progresser et mettre en place les actions nécessaires.

➤ Pourquoi cette conférence ? Claude Revel et Dhafer Saïdane

Claude Revel présente rapidement les objectifs du think tank SKEMA PUBLIKA. Elle indique que les réglementations européennes et internationales qui se multiplient touchent les entreprises, mais aussi en amont ceux qui les financent (banques, fonds, etc.) et que leurs fondements évoluent. Concernant les règles et normes ESG (environnement, social, gouvernance), le dernier mot devient majeur. Ce qui sera évalué c'est ce que les entreprises sont et pas seulement ce qu'elles font dans une triple dimension stratégique, de mise en œuvre et de mesure de la performance. Et tout cela devra être mesuré, la mesure devient un maître mot.

Dhafer Saïdane explique que SKEMA s'est positionnée très tôt sur la finance durable, avec la création du *MSc Sustainable Finance and FinTech*, en bénéficiant du soutien de Bpifrance, puis à travers la recherche d'outils de mesure, primordiale pour avancer, et aujourd'hui, en alimentant le débat public avec SKEMA PUBLIKA.

➤ Une révolution majeure en matière de finance durable — Arnaud de Bresson

Arnaud de Bresson rappelle que nous vivons une révolution industrielle majeure sur la finance durable. Le monde industriel est en pleine transition, ce qui nécessite des financements importants et du temps. La place financière de Paris est engagée pour mettre en place cette révolution en organisant le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes : entreprises, place financière et pouvoirs publics et en passant du « mieux-disant au mieux faisant ».

Dès l'origine, Paris EUROPLACE s'est fixé pour objectif de développer une place financière qui accompagne le développement d'une économie durable, en mettant la place financière au service des entreprises réelles, différente de la place financière anglaise.

Dès le début des années 2000, Paris EUROPLACE a lancé une action pour développer la finance durable à travers trois activités :

- 1/ investissement responsable (croissance durable) ;
- 2/ finance environnementale (émissions d'obligations vertes) ;
- 3/ finance solidaire et sociale (microcrédit).

En 2015, cette action s'est accélérée avec le lancement du Climate Finance Day international, au moment de la COP 21. Puis, en 2017, Paris EUROPLACE a mis en place Finance for Tomorrow. Arnaud de Bresson explique que la place financière de Paris a aujourd'hui la volonté de passer des paroles à l'action, notamment en modifiant le statut de Finance for Tomorrow qui deviendra au 1er janvier 2023 l'Institut de la finance durable² et sera dirigé par Yves Perrier, PDG d'Amundi.

¹ Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

² Organisation de la neutralité carbone 2050 et suivi de la trajectoire de la place de Paris, finance à impact, financement de la biodiversité, transition juste, finance climatique, finance à impact, label ESG, etc.

Ce sujet étant fondamental, Paris EUROPLACE se déploie aussi à l'étranger et s'engage dans des actions aux niveaux européen et international. La finance durable repose sur la mobilisation collective, à laquelle tout le monde peut contribuer, en particulier les jeunes générations.

➤ **Comment atteindre les objectifs durables fixés par les réglementations européennes dans le secteur bancaire — Marc Wormser**

Pour susciter un profond changement dans le système bancaire et financier, Marc Wormser préconise d'appliquer de la transparence, de la cohérence et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes. Marc Wormser revient par exemple sur la nécessité de revoir le traitement des processus d'émissions qui peut parfois s'apparenter à du « *green washing* ». Certains bons verts ont ainsi permis de financer des pistes d'aéroport ou des pistes de ski dans le désert. Aujourd'hui, il est nécessaire d'orienter au maximum les financements vers l'économie durable.

La réglementation dans le secteur bancaire oblige à prendre en compte ces risques en termes de financement (entreprises qui proposent des activités non respectueuses de l'environnement).

Chaque produit financier doit faire l'objet d'une présentation précise (part de produit financier durable, préférences de durabilité des clients), notamment depuis l'entrée en application du règlement européen SFDR³ ou de l'article 29 de la loi énergie-climat.

La réglementation change fréquemment, ces changements renforcent la puissance de la règle et en même temps obligent à une autorégulation permanente, pour classer les produits selon les nouvelles catégories.

Cela nécessite d'obtenir des données en quantité et qualité suffisante. Cependant, l'obtention de données se heurte à plusieurs problèmes :

- 1/ les grandes entreprises, qui ont déjà des obligations de reporting extra financier, peuvent obtenir facilement des données contrairement aux TPE/PME⁴ ou aux startups ;
- 2/ les grandes quantités de données devront être analysées. Or chaque banque envoie son propre questionnaire ESG aux entreprises. Des outils existent, mais il y a un manque d'harmonisation et de data analystes ;
- 3/ à l'échelle internationale, les normes ne sont pas standardisées (normes européennes contre normes américaines).

Marc Wormser est convaincu que la finance a un rôle clé à jouer dans cette transition. Les défis sont nombreux, mais plusieurs points positifs peuvent déjà être soulignés :

- une implication de plus en plus forte des parties prenantes ;
- une réglementation commune pour une cohérence globale ;
- un financement de l'innovation par les entreprises et d'autres acteurs financiers.

➤ **Articuler régulation et autorégulation — Pr Diane de Saint-Affrique**

Aujourd'hui responsabilité sociétale des entreprises et gouvernance sont indissociables. Le concept de gouvernance a été défini en 1937 par l'économiste Ronald Coase dans son article « *The Nature of the Firm* ». Dans les années 1970, ce concept se développe avec une logique purement financière.

À la suite de scandales comme ceux de Vivendi Universal ou d'Enron, les institutions nationales et internationales ont cherché à renforcer les règles de gouvernance d'entreprise. On attend des entreprises qu'elles apportent une contribution à la société (prévalence de l'intérêt général, répondre aux attentes des actionnaires, bien-être de la société). C'est l'un des défis majeurs pour la gouvernance d'entreprise, puisque

³ Sustainable Finance Disclosure Regulation.

⁴ Très petites entreprises/Petites et moyennes entreprises.

la RSE touche toutes les entreprises. Les dirigeants en ont conscience. La cohérence entre les activités des entreprises et les normes (éthique, pratiques financières vertueuses) va être de plus en plus étudiée et mesurée.

Dès 2001, le législateur a initié ce mouvement avec la [loi NRE](#) en France, poursuivi avec le Grenelle de l'environnement en 2010 qui a étendu cette loi aux grandes sociétés non cotées et a accru la liste d'indicateurs ESG, venant s'ajouter aux nombreux indicateurs à fournir. Le [décret du 9 août 2017](#), qui vient compléter la législation déjà en vigueur, porte sur l'obligation de déclaration de performances extra financières pour les sociétés cotées et les grandes sociétés non cotées. En 2019, la [loi PACTE](#) modifie le Code civil en obligeant les entreprises à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Cette loi crée aussi les [sociétés à mission](#)⁵ dont les conditions à remplir sont fixées par le Code de commerce. Réforme après réforme, les obligations de transparence financières vont toucher de plus en plus les TPE/PME. Les entreprises se heurtent à des difficultés (production de gros rapports manquant de visibilité, risque d'écoblanchiment volontaire ou involontaire, rôle de vigilance des ONG, etc.).

Face à ce constat, il faut réfléchir à de nouvelles solutions. La règle unique (*hard law*) peut comporter des risques d'inadaptations aux réalités des entreprises. Diane de Saint-Affrique plaide pour une autorégulation avec un reporting intégré adapté aux contraintes internes et externes de chaque entreprise. Dans ce système bien sûr encadré par la loi, ces dernières peuvent choisir librement des indicateurs sur lesquels elles devront s'expliquer, en mettant en place une méthodologie rigoureuse aidée par une métrique incontestable, l'objectif étant de mesurer objectivement et concrètement les progrès de l'entreprise aux plans financier et extra financier. Il faut en fait travailler sur une *soft law* évidemment encadrée par la *hard law*, ce qu'on peut appeler la *smart law*.

Dans le cadre du think tank, le Pr Saint-Affrique travaille sur des voies de dialogue entre entreprises et parties prenantes, notamment ONG, pour parvenir à des règles notamment de reporting interne convenant à tous.

➤ **Un exemple d'outil de mesure d'impact : l'indicateur SPI (Sustainable Performance Index) — Pr Dhafer Saïdane**

« *In God we trust; all others must bring data* », Dhafer Saïdane cite le statisticien W. Edwards Deming pour illustrer le manque d'outils pour répondre au déficit de mesure de la transformation durable. Pour créer l'indicateur SPI, l'équipe de développement composée de Dhafer Saïdane, Sana Ben Abdallah et Mihaly Petreczky, a adopté une approche différente qui n'est habituellement pas prise en compte. La majorité des agences de mesure d'impact et des cabinets de conseil s'intéressent simplement aux critères ESG (environnemental, sociétal et de gouvernance). D'autres agences évaluent les entreprises sur un seul critère comme l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise soit un objectif intermédiaire. Sur l'ensemble des critères ESG, l'équipe s'est concentrée sur la satisfaction des parties prenantes⁶ en matière de gouvernance.

Fondé sur un score allant de 0 à 100, l'index SPI crée une fonction d'utilité pour chaque partie prenante, en prenant en compte l'ensemble des dimensions. Cette fonction a plusieurs critères et croise les compétences (juridique, économique, droit, etc.). Il s'agit d'un calculateur de score et non pas d'un agrégateur de score (rating). Il calcule l'intensité de la durabilité d'une entreprise. Il s'appuie sur toutes les dimensions de la durabilité (environnementale, sociale et gouvernance).

⁵ La qualité de « société à mission » permet à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux.

⁶ Telles que les clients, les fournisseurs, les entreprises, etc.

Le SPI est une modeste contribution pour enrichir le débat et expliquer que l'avenir de la finance durable réside aussi dans la mesure des impacts pour les parties prenantes. Le SPI est un outil qui permet d'agir et de mesurer l'évolution de la satisfaction des parties prenantes.

La banque brésilienne BDMG est en cours d'application de la méthodologie du SPI et celle-ci est actuellement déployée au sein de la banque tunisienne STB Bank. L'UNECA (*United Nations Economic Commission for Africa*) a également fait part de son intérêt pour cet outil.

➤ Témoignages

Deux brefs témoignages vidéo de M. Nassim Oulmane, chef de la section Économie verte et bleue à l'[UNECA](#) et de Mme Dalini Marcolino Ferraz, membre du Conseil consultatif de [BDMG](#), sont diffusés.

➤ Quelques réponses aux questions du public

Le SPI est en phase d'implantation et développement. Il n'y a pas encore de retours formalisés des expériences en cours.

Le SPI n'est pas encore une solution de due diligence. Il s'agit de logiques et de processus différents. Cependant, il pourra un jour prochain être pris en compte dans ses critères.

Arnaud de Bresson indique que l'autorégulation définie par Diane de Saint-Affrique avec une approche de *soft law* est un élément important. L'objectif est que chaque entreprise puisse se saisir des enjeux. Paris EUROPLACE, à travers l'Institut de la finance durable, veut aider les entreprises à appliquer la taxonomie verte pour réellement se « verdir ». Pour ce faire, il est nécessaire de mesurer les progrès et l'outil SPI de Dhafer Saïdane présente dans ce cadre un véritable intérêt opérationnel.

Marc Wormser explique qu'il y a une dizaine d'années, la banque Wormser avait lancé un outil proche du SPI pour définir une table de matérialité et aider les entreprises à mesurer. Il est intéressé à en savoir plus sur ce nouvel outil. Quelques explications techniques sont fournies par le data scientifique membre de l'équipe du SPI.

Philippe Kunter conclut en soulignant que dans beaucoup de cas, nous ne disposons que d'outils techniques. L'approche par partie prenante est un changement de paradigme et également un changement culturel. Il y a une multiplication des outils de mesure, mais le plus important réside dans la trajectoire qui est prise avec ces outils. Il faut davantage accompagner les entreprises au lieu de juger leurs mauvaises pratiques.

ooo

Suivez SKEMA PUBLIKA :



Suivez Bpifrance :

