

## SOMMAIRE

Dossier Spécial

**Accord de Paris** ..... p2 à 7

**12 experts (directeurs RSE, patrons, juristes, syndicalistes, ONG, conseillers RSE...) livrent leur vision de l'accord signé en décembre et de ses implications pour les entreprises.**

- On ne peut plus conduire l'entreprise contemporaine comme avant par **Patrick d'Humières**
- L'accord de Paris concerne aussi les entreprises par **Arnaud Gossement**
- Les principes de compétitivité et de responsabilité des entreprises font peau neuve par **Farid Baddache**
- S'appuyer sur les salariés pour traduire en actes un accord historique par **Alexandre Grillat**
- Entreprendre sans détruire par **Emmanuel Druon**
- Les entreprises vont devoir intensifier leurs efforts par **Alexandra Palt**
- Quel suivi des engagements des entreprises? par **Mathilde Dupré**
- Pour un nouveau climat de confiance entre entreprises et ONG par Pierre **Samuel Guedj** et **Yann Queinnec**
- Des mutations profondes à venir dans les entreprises africaines par **Thierry Téné**
- Les cartes vont être rebattues dans le secteur de l'énergie par **Olivier Muller**
- Le rôle clé des investisseurs institutionnels dans la transition est reconnu par **Philippe Desfossés**
- De nouvelles responsabilités pour les sociétés de gestion par **Philippe Zaouati**

■ ■ ■ En bref..... p8

# Climat : 2016 année zéro



Par Béatrice Héraud

**E**n décembre, avec l'accord de Paris, 195 États ont adopté un objectif commun ambitieux : une limitation de la hausse des températures globales à 2°C, voire 1,5°C. La concrétisation de cette ambition doit conduire à une révolution de nos systèmes de production et de consommation.

Le secteur privé - entreprises et investisseurs en tête - est donc en première ligne dans la mise en œuvre de cet accord. Pas tant sur le papier, puisque le traité international reste l'apanage des États. Mais sur le terrain, quelle transition pourrions-nous opérer si les acteurs économiques et financiers ne sont pas pleinement engagés ?

Les décideurs politiques et économiques, ensemble, ont les moyens de concrétiser une transition énergétique désormais impérative. Le pouvoir de traduire cet accord en actes. Ou pas. Ce pouvoir confère à ces mêmes acteurs une grande responsabilité. C'est le message que L'essentiel de la RSE et Novethic portent depuis des années.

## Un avant et un après COP21

À l'occasion de l'adoption de cet accord, L'essentiel de la RSE a voulu laisser la parole à ceux qui vont porter ou accompagner les entreprises dans ce qui sera sans doute le plus grand défi du siècle pour les acteurs économiques (comme le montre le rapport annuel du World Economic Forum 2016), tant ses implications sont transversales et profondes : la lutte contre le changement climatique.

12 experts se sont ainsi livrés au difficile exercice de décryptage de cet accord. Chacun en fonction de sa spécialité, de sa sensibilité aussi.

De ces contributions, il ressort qu'il y aura un avant et un après COP21. Si certains pionniers avaient déjà entamé un travail de réflexion et pris des mesures avant la tenue de la conférence et l'adoption de l'accord de Paris, son succès apporte un souffle nouveau. La prise de conscience de ces enjeux n'a jamais été aussi collective dans la sphère économique et financière.

La COP21 a déjà été un accélérateur d'engagements, dans l'accord et en dehors de celui-ci. Elle pourrait aussi ouvrir une nouvelle ère si l'on en croit les différents experts. Les entreprises doivent s'attendre à de nouvelles réglementations, à un nouveau contexte énergétique, à la remise en question de leur organisation en interne comme à l'externe, avec de nouvelles collaborations à trouver, de nouvelles demandes à honorer... Et surtout, de nouvelles responsabilités à prendre.

Ces transformations ne seront évidemment pas aisées. Elles doivent cependant se faire avec le maximum de transparence et dans un cadre qui permettra le suivi et l'évaluation des progrès à l'aune du cap des 2°C, fixés par l'accord de Paris.

Reste le plus dur : lui donner corps. ■



## “ On ne peut plus **conduire l'entreprise contemporaine** comme avant ”



**Patrick d'Humières est senior advisor EY, directeur de la formation executive Entreprise durable de Centrale Supélec et animateur de la communauté des managers responsables.**

Lors de la COP21, la communauté économique a fait mieux que jouer le jeu. D'abord par une prise en compte explicite du risque systémique que fait courir le réchauffement climatique pour la croissance mondiale. Mais aussi à travers une série d'initiatives collaboratives foisonnantes qui ont rapproché la

société civile des acteurs privés pour faire « vraiment avancer les choses » et nouer des partenariats positifs.

Il s'agit là de l'accélération d'un phénomène relativement récent. Pendant longtemps, les progrès dans les démarches de responsabilité ont été largement le fait du management. Mais depuis les années 1990/2000, à la demande des « investisseurs éclairés », de l'opinion et de la loi, les entreprises ont déployé une RSE qui s'est articulée autour de bonnes pratiques et d'une transparence extra-financière croissante. Soucieuses de protéger la réputation de leurs marques, les entreprises ont alors mis en place des fonctions DD & RSE qui ont porté un engagement proportionnel à la pression de leurs risques propres ou sectoriels et à « l'ouverture culturelle » de leur management.

Les raisons de ce changement ? La prise de conscience que l'innovation, la relance ou l'expansion résident dans les énergies et des biens renouvelables, dans l'économie circulaire et les usages partagés. Des nouveaux business models qui voient le jour à la marge des groupes traditionnels et qui peuvent les menacer s'ils ne s'en soucient pas plus. Les dirigeants les plus lucides perçoivent la nécessité du découplage des ressources utilisées, la demande d'accessibilité aux services, l'exigence d'équité de

la production et de sa répartition et le besoin de loyauté dans la gestion des marchés, même s'ils ne théorisent pas encore ce « modèle durable ». Le moteur de la classe moyenne mondiale ne peut pas s'accommoder de l'épuisement des ressources, du coût élevé des biens, de l'injustice ou de la corruption, pour tirer la machine.

### **Le Board, garant de la durabilité de l'entreprise**

La conséquence est simple : c'est au Board de prendre sa responsabilité pour dire quel est le projet de l'entreprise qu'il gouverne et quel est le mandat donné au management. Doit-il continuer dans la linéarité avec le taux de croissance ou la marge d'exploitation comme seuls critères ? Ou ne doit-il pas se donner - aussi - la mission de savoir si la trajectoire de l'entreprise est compatible avec la pérennité du système dont elle se nourrit ? Premier signal sur le tableau de bord : la décarbonation, que les administrateurs vont devoir suivre autant que le cash flow. Deuxième signal : la durabilité dans son ensemble.

On ne peut plus conduire l'entreprise contemporaine après la COP21 comme avant, en ne s'intéressant qu'à la vitesse du véhicule et à sa position relative. On doit aussi s'intéresser à la route, au lieu où elle mène, à son horizon et - encore mieux - aux obstacles qui la jalonnent. Depuis que l'on s'interroge sur le sens de la croissance collective et la mesure du PIB, il était temps que l'on en tire les leçons dans la micro-économie où elle se joue plus qu'ailleurs. Voilà qui va donner un sens intéressant au métier d'administrateur. ■

## “ Un accord qui concerne aussi les entreprises ”



**Arnaud Gossement est avocat, spécialisé dans le droit de l'environnement et fondateur du cabinet Gossement.**

La 21<sup>e</sup> conférence des Parties a adopté, ce 12 décembre 2015, l'accord de Paris. Cet accord est désormais ouvert à ratification par les États dont les

représentants étaient présents au Bourget. Il n'intéresse pas seulement les États mais aussi les entreprises. A plusieurs titres.

En premier lieu, cet accord fait état du rôle des « Non-Parties » qui sont appelées à jouer un rôle majeur pour atteindre l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les entreprises pourront ainsi participer aux programmes de lutte contre le changement climatique cités par l'accord.

En deuxième lieu, cet accord appellera sans doute une modification du droit des Parties, c'est-à-dire des États et de l'Union européenne. Les entreprises ont donc intérêt à étudier précisément les termes de ce texte pour anticiper les évolutions à venir des règles de droit qui leur seront directement applicables. Non pas simplement pour déterminer de futures contraintes réglementaires mais aussi pour

identifier des opportunités de croissance. Car nombre d'États dont la France voudront ainsi démontrer leur souci de mettre en œuvre les engagements pris en décembre 2015.

L'accord de Paris va certainement conduire à des réformes de certaines législations dont celles relatives aux énergies renouvelables et à l'économie circulaire. Au demeurant, l'Union européenne a déjà engagé des consultations sur le droit des énergies renouvelables. Le 2 décembre 2015, en parallèle de la COP21, la commission européenne a présenté un ensemble de directives sur les déchets appelé « paquet économie circulaire » qui est également destiné à lutter contre le changement climatique.

### **Des réformes et une révolution à venir**

Ces réformes réglementaires s'accompagneront sans doute, dans les prochaines années, de réformes fiscales, principalement destinées à encourager l'économie de matières premières et à rendre moins intéressant le recours aux

énergies fossiles. Mais l'accord de Paris ne produira pas que des conséquences juridiques. Lors de la conférence du Bourget, les entreprises ont été nombreuses à présenter leurs activités, leurs solutions et à communiquer sur le verdissement de leur activité. Les États dont les moyens budgétaires sont restreints, ne vont sans doute pas hésiter à mettre en valeur, y compris par la communication de leurs gouvernants, les entreprises qui ont une démarche de développement durable et qui contribuent à la croissance verte.

Pour être soutenues et aidées par l'État, pour pouvoir aussi mieux bénéficier de la commande publique, les entreprises ont tout intérêt à pouvoir démontrer, dès maintenant, qu'elles s'inscrivent dans la suite de l'accord de Paris. Il ne faut donc pas commettre l'erreur de penser qu'il s'agit d'une simple convention de droit international qui ne serait pas « juridiquement contraignante ». Cet accord révèle bien le passage à une nouvelle économie dans laquelle la lutte contre toutes les formes de gaspillages devient le nouveau paradigme. ■



## Les principes de **compétitivité** et de **responsabilité des entreprises** font peau neuve



**Farid Baddache est directeur général Europe, Moyen Orient et Afrique du réseau d'entreprises BSR.**

Pour les entreprises, l'accord signé à Paris permet de lever toute résistance et de les pousser dans une trajectoire décarbonée ambitieuse pour assurer leur propre résilience, autant que démontrer leur propre responsabilité.

En amont de la COP21, les entreprises ont constaté combien la question climatique devenait aussi centrale

qu'universelle.

Centrale, car déjà lors du Business & Climate Summit de mai 2015, les dirigeants des plus grandes sociétés mondiales ont montré leur intérêt à s'impliquer sur la question climatique. Elle va façonner toute discussion sur la création de valeur et de compétitivité.

Universelle, car plus de 180 pays ont proposé des plans d'action nationaux. Même si l'on peut regretter la faiblesse globale de ces derniers, la mobilisation reste sans précédent.

### Des incantations devenues certitudes

La COP21 a été l'un de ces moments historiques où les ingrédients politiques (synchronisation d'agendas), économiques (convergence d'intérêts), cognitifs (sédimentation d'une perception collective des enjeux) ont permis à la question climatique de basculer définitivement du faisceau d'incantations au cadre de certitudes.

La mobilisation a été historique. L'évènement a servi de catalyseur pour

accélérer la prise d'engagement des entreprises, des investisseurs et des collectivités. Que ce soit sur un approvisionnement en énergie 100% renouvelable ou la prise en compte des polluants de courte durée de vie par exemple.

L'accord de Paris donne une impulsion politique de long terme, basculant les sociétés dans une dynamique « différenciée, juste, durable, dynamique, équilibrée et juridiquement contraignante ». Et assure la continuité des engagements avec une révision tous les 5 ans des plans nationaux.

Pour les entreprises, la COP21 met à jour deux grands principes qui les guident.

La compétitivité d'abord. Dans le cadre de la mondialisation, les plans nationaux offrent un cadre nouveau dans lequel les cartes de la compétitivité des entreprises, de leurs marchés et de leurs chaînes de valeur sont rebattues.

Concernant leur responsabilité ensuite, la science offre des points concrets sur lesquels s'appuyer pour calibrer des stratégies et programmes sur une trajectoire du 1,5°C. Seul ce niveau d'ambition permettra aux entreprises de construire les conditions de leur propre résilience, et sera jugé responsable par leurs parties prenantes.

On peut toujours voir le verre à moitié vide. J'aurais souhaité que l'accord offre un cadre plus clair en matière de prix carbone par exemple. J'ai décidé de regarder le verre à moitié plein : les acquis de la COP21 font voler en éclat tous les arguments qui ont pu empêcher d'agir plus fort et plus vite jusqu'à maintenant. ■

## S'appuyer sur les salariés pour traduire en actes un accord historique



**Alexandre Grillat est secrétaire national de la confédération CFE-CGC, en charge des questions de RSE, de développement durable et de logement.**

S'il n'est pas une fin en soi, l'accord issu de la COP21 consacre la prise de conscience collective, politique et citoyenne ainsi que l'urgence de l'action face au

réchauffement climatique. Ce premier accord universel sur le climat est un cap de bonne espérance et un socle solide pour construire l'avenir du combat climatique. On ne peut que se féliciter de ce nouveau chemin : celui d'un virage vers une société et une économie décarbonées.

Cette étape politique décisive n'est toutefois pas suffisante pour espérer gagner le pari. Car il faut compter sur l'inertie de la machine climatique, le modeste niveau des engagements volontaires et l'absence d'objectifs quantitatifs de réduction mondiale des émissions des gaz à effet de serre. Cet indéniable succès politique doit donc être concrétisé. Il faut pour cela ancrer le combat climatique dans le quotidien des citoyens et des acteurs économiques pour qu'ils puissent se saisir de l'objectif de décarbonation de nos sociétés et nos économies. Pour

la CFE-CGC, la mobilisation des salariés s'avère indispensable.

Cela passe par une mobilisation des citoyens, car cette crise climatique est aussi une crise de sens. Les salariés y ont une place essentielle. C'est dans leur quotidien, en tant que travailleurs - mais aussi membres d'une famille, consommateurs et citoyens - qu'ils développeront des comportements respectueux du climat, dans leurs déplacements, sur leur lieu de travail ou dans leurs modes de consommation.

### Les salariés en première ligne des mutations économiques

La mobilisation des entreprises aussi est cruciale. A condition qu'elle soit réelle, franche et durable. Et au-delà de l'action des investisseurs et de la société civile, qui mieux que les salariés peut faire vivre le débat climatique au sein des entreprises, les engager sur la voie de la responsabilité climatique et vérifier qu'elles passent aux actes ?

La question climatique va devenir de plus en plus stratégique, elle doit donc être portée au

plus haut niveau de la gouvernance où l'action des administrateurs salariés peut s'avérer décisive.

Redéfinir la stratégie d'un point de vue climatique, c'est l'occasion de définir l'avenir des métiers et donc d'enrichir le dialogue social.

Enfin, au-delà des transitions professionnelles liées à la croissance verte, les salariés sont à l'évidence en première ligne des mutations professionnelles et industrielles que va induire la décarbonation de l'économie. Il est donc indispensable de les anticiper au mieux et de les organiser, ce qui suppose de les intégrer pleinement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Formation, implication renforcée dans une gouvernance d'entreprise plus responsable, dialogue social de qualité enrichi des questions environnementales et climatiques, organisation des transitions professionnelles vers une économie bas carbone... la mobilisation des salariés est essentielle pour transformer l'essai après l'accord du 12 décembre 2015. C'est désormais le combat de la CFE-CGC pour relever le défi climatique. ■



## Entreprendre **sans détruire**



**Emmanuel Druon est président de Pocheco et auteur d'« Economie, entreprendre sans détruire », éditions Actes Sud (à paraître le 29 janvier 2016).**

La COP21 est un succès, on s'en réjouit. Mais concrètement qu'allons-nous changer ?

Depuis vingt ans dans notre usine Pocheco de production d'enveloppes en papier, avec 122 collègues nous entreprenons sans détruire. Notre principale ressource : les arbres. 300 000 sont plantés quand 60 000 sont coupés chaque année pour notre activité. Nous récupérons l'eau de pluie et la retraits après utilisation dans notre bambouseraie de phyto-remédiation, nous sommes auto suffisants en ressources hydriques. Nous imprimons avec des encres sans solvant, à base d'eau et de pigments naturels, sans métaux lourds. 99% de nos déchets sont recyclés. Nous produisons notre énergie. Nous avons supprimé toute hiérarchie. Nous démontrons qu'il est plus économique de travailler de façon écologique. 9 millions d'euros investis dans ces méthodes douces et productives depuis 1997 ont produit 15 millions de revenus et nous ont permis de créer 30 emplois locaux. Collectivement, en s'inspirant de ces méthodes reproductibles, nous pouvons changer le climat dans l'industrie. La COP21 devrait amener rapidement les États à

établir des règles contraignantes et des investissements conséquents pour changer nos modes de vie. Chez Pocheco nous ne déplorons pas les nouvelles réglementations, nous les trouvons stimulantes. C'est un défi de répondre à des contraintes nouvelles. La DREAL, très méfiante la première année face à notre bambouseraie de phyto remédiation, a exigé trois tests par semaine et qu'elle fonctionne en circuit fermé. Les ingénieurs craignent toujours que les solutions naturelles soient moins performantes que la chimie. Nous avons démontré l'efficacité et l'innocuité du système. Mais la COP21 ne fera pas seule la transition rendue obligatoire par les conditions climatiques planétaires. Elle pourra jouer un rôle d'entraînement. La solution repose sur les peuples et leur engagement.

### Changer tous les climats

En 2010, une étude menée par le CNRS démontre qu'il est 15 à 23 fois plus polluant d'adresser une facture par courriel que par courrier postal. Vous avez bien lu. Pour changer, nous devons disposer d'informations fiables et vérifiables. Notamment pour faire face au puissant lobbying des intérêts privés mondiaux.

Ceux par exemple qui nous chantent les bienfaits de la « dématérialisation » des échanges. Utiliser les mots pour dire le contraire de la vérité scientifique, c'est peut-être contre cela que nous devons commencer par lutter. Car sinon comment les industriels peuvent-ils trouver la voie d'une activité qui deviendrait compatible avec les ressources limitées et la fragilité des espèces vivantes de notre planète ?

Au 21<sup>e</sup> siècle, l'industrie pourrait s'affranchir quasi complètement des énergies fossiles et se refonder en n'exploitant que les ressources naturelles renouvelables à l'échelle du temps humain (les végétaux par exemple), en transformant les déchets des deux premières révolutions industrielles (dans notre région Nord près de 100 friches industrielles lourdement polluées à reconquérir), en recyclant et en développant les mix issus des énergies disponibles comme le vent, la marée, le soleil. Et en partageant vraiment la connaissance. Accueillir les réfugiés plutôt que dresser les populations les unes contre les autres, privilégier la confiance plutôt que la défiance, remplacer la compétition par la coopération. Chez Pocheco, ça marche !

En changeant de climat dans l'entreprise, nous pouvons changer tous les climats. ■

## Les entreprises vont devoir **intensifier leurs efforts**



**Alexandra Palt est directrice RSE de L'Oréal.**

Dans le cadre de la COP21, L'Oréal s'est mobilisé pour envoyer deux messages forts. Engagés depuis des années dans une profonde transformation durable de nos activités, nous voulions dire notre soutien à la signature d'un accord universel, contraignant, ambitieux et porteur d'une vision à long terme d'un monde décarboné. Nous voulions aussi témoigner

que s'engager avec ambition pour le climat peut aller de pair avec le succès économique. Depuis 2005, nous avons réussi à réduire de plus de moitié les émissions de carbone liées à notre activité industrielle en valeur absolue, tout en augmentant notre production de 25%, prouvant qu'il est possible de décorrélérer émissions de gaz à effet de serre et croissance.

Pour une entreprise comme L'Oréal, l'accord de Paris constitue non pas une fin, mais le début d'une nouvelle étape où nous allons pouvoir et devoir intensifier nos efforts. Car l'urgence demeure et la mobilisation des acteurs de la société civile est plus que jamais nécessaire. L'accord de Paris a introduit une fourchette de réchauffement de 1,5°C à 2°C d'ici la fin du siècle, et on sait déjà que cela sera difficile. De nouveaux et importants efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont absolument indispensables.

Nous nous y sommes déjà engagés. Le PDG de L'Oréal, Jean-Paul Agon, a annoncé que le groupe allait devenir « carbon balanced ». Cette nouvelle ambition renforce notre stratégie bas-carbone. Nous mettons en œuvre une double approche : nous continuons à diminuer les émissions liées à notre activité industrielle pour atteindre notre objectif de -60% en valeur

absolue d'ici à 2020. Et nous équilibrons le reste de ces émissions en générant des gains carbone au sein de nos filières d'approvisionnement durable de matières premières, en partenariat avec nos fournisseurs.

### Enjeux climat et valeur sociale positive

Avec cette nouvelle ambition, nous voulons capter du carbone en quantité équivalente à nos émissions de gaz à effet de serre incompressibles (environ 400 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an). Ce dispositif innovant se déploie selon 3 axes via divers projets en ligne avec les méthodologies développées par les standards internationaux et le protocole de Kyoto : amélioration de l'efficacité énergétique, promotion de pratiques agricoles productives et bas carbone et développement de projets de gestion forestière.

Ces projets ont aussi une dimension essentielle pour nous : celle de l'adaptation au changement climatique sur nos chaînes d'approvisionnement, pour un développement solidaire et durable des pays où nous sourçons nos matières premières naturelles. Au Burkina Faso, nous proposerons aux 22 000 femmes qui récoltent les noix utilisées pour produire du beurre de karité, des foyers améliorés, en partenariat avec notre fournisseur et une ONG locale. Un dispositif de lutte contre la déforestation sera aussi mis en place, qui servira notre objectif « zéro déforestation » à horizon 2020. Ce projet va contribuer à réduire l'empreinte carbone de cette activité et à générer des économies pour les productrices. Nous ne devons pas oublier que s'engager sur les enjeux climatiques peut et doit également permettre la création de valeur sociale positive. ■



## “ Quel suivi des engagements des entreprises? ”



**Mathilde Dupré est chargée de campagne pour la responsabilité dans les accords commerciaux à l'institut Veblen qui œuvre pour une société soutenable.**

En marge du sommet de la COP21, les entreprises ont multiplié les annonces et initiatives en faveur du climat. Avec 90 multinationales responsables de deux tiers des émissions de gaz à effet de serre entre 1854 et 2010, la contribution du secteur privé est en effet indispensable pour relever le défi d'une transition

climatique. Mais comment assurer une mise en œuvre effective de ces engagements et atteindre à temps le niveau d'ambition nécessaire pour respecter les objectifs fixés par la communauté internationale ?

La première incertitude réside dans l'articulation entre les engagements des États (dont la somme n'est pour l'instant pas suffisante pour rester sous le seuil d'un réchauffement de 2°C) et ceux des entreprises. Les plans d'actions nationaux supposent la mobilisation de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire y compris les collectivités locales et les entreprises. Ils se déclineront en mesures concrètes. Le risque pourrait être de comptabiliser double ou triple les actions menées par les entreprises, au niveau individuel, dans les initiatives collectives et au niveau national.

### Un cadre standardisé pour mieux comparer

Le deuxième défi est de développer des outils pour mesurer les efforts de chacun et permettre un véritable suivi citoyen. Différents projets ont été lancés pour plancher sur la méthodologie. Au-delà des questions techniques, ce sont également toutes les lacunes du reporting extra

financier qu'il importe de combler telles que la nature des entreprises couvertes, le périmètre des activités, la mise à disposition effective des données et leur fiabilité...

Afin d'éviter les difficultés liées à la compensation, l'externalisation des émissions ou une éventuelle annulation des gains d'efficacité énergétique par une hausse de la production, la comptabilisation des émissions devra être rapidement standardisée et prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur: des matières premières et des biens intermédiaires à l'utilisation des produits ou des services et le traitement des déchets.

Le critère climatique ne saurait non plus se substituer aveuglement à l'ensemble des autres. Certaines solutions technologiques en apparence vertueuses d'un point de vue climatique telles que le charbon «propre», les OGM ou les agrocarburants doivent être écartées du fait des impacts possibles sur les droits humains, la biodiversité ou la sécurité sur le long terme.

Compte tenu de la difficulté de l'exercice de réduction des émissions, il ne faudrait pas non plus que les entreprises les plus transparentes se retrouvent pénalisées par rapport aux autres si elles peinent à afficher des résultats globaux satisfaisants. Un cadre contraignant et précis pour les déclarations d'émissions de gaz à effet de serre devra donc être mis en place pour permettre aux citoyens, consommateurs, investisseurs, autorités publiques, d'identifier les entreprises véritablement mobilisées pour s'engager dans une trajectoire conforme à l'objectif 2°C et exiger la même discipline de la part des autres. ■

## “ Pour un nouveau climat de confiance entre entreprises et ONG ”



**Pierre Samuel Guedj et Yann Queindec, sont respectivement président et directeur général et co-fondateurs d'Affectio Mutandi, agence conseil en stratégies RSE.**

L'accord de Paris invite les entreprises et ONG à amplifier leurs efforts pour répondre aux changements climatiques. Evaluer les risques, améliorer les méthodologies de calcul,

renforcer les capacités, faire preuve de vigilance, alerter, mutualiser, etc. Les entreprises, leurs financeurs et les ONG sont mises devant leurs responsabilités. Mais les conditions de la coopération sont-elles pour autant réunies?

Aujourd'hui, les entreprises, à trop s'engager sur les défis ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) s'exposent à des risques juridiques, sociétaux et réputationnels. A l'heure de la révolution digitale où plus rien ou presque n'échappe aux lanceurs d'alerte, les retours de flamme des promesses non tenues sont à la fois plus fréquents et violents, comme les effets du changement climatique... Du scandale Volkswagen aux révélations sur les pratiques d'évasion fiscale ou les conditions sociales et environnementales de production, ces travers amènent les entreprises à s'expliquer devant l'opinion et la justice et progressivement devant leurs actionnaires.

Les ONG, en exprimant des attentes souvent hors d'atteinte pour des entreprises confrontées à des compétiteurs déloyaux, prennent le risque de décevoir. Leur irremplaçable travail, s'il force parfois des entreprises à mieux faire, s'il convainc le régulateur de légiférer ou le juge d'ouvrir des enquêtes, laisse un goût d'inachevé. Cette logique de rapport de force est-elle encore de mise devant les défis à relever ?

Au climat de défiance doit succéder un climat de confiance. C'est essentiel notamment pour concrétiser l'accès universel aux énergies renouvelables qui émerge de l'accord de Paris. C'est une prise de risque de sortir de postures confortables. Si les entreprises doivent admettre leurs points faibles, les ONG doivent aussi considérer leurs contraintes opérationnelles et apprendre à saluer les progrès.

### Changer le climat entre entreprises et ONG

Le temps des alliances objectives ONG-entreprises est venu ! Il est déjà à l'œuvre, à l'instar du projet Singa qui apporte des solutions concrètes pour l'accueil des réfugiés en mobilisant des institutions, entreprises, acteurs de l'ESS et du digital, autant de Changemakers aux cultures et savoir-faire complémentaires.

En pointe sur le débat autour du devoir de vigilance raisonnable qui depuis trois ans a tant mobilisé d'énergies, la France peut marquer une avancée décisive. Les débats à venir au Parlement et au sein de la plateforme nationale pour la RSE sont l'occasion pour les entreprises et ONG de trouver le juste milieu.

Ne pas éluder l'impact sur la compétitivité, accepter d'être vigilant dans sa sphère d'influence... Bref, s'entendre sur ce que le mot « raisonnable » signifie en pratique et coopérer pour mettre la France et ses entreprises à la pointe d'un « fair level playing field »... Plusieurs conditions sont requises pour y parvenir. Elles relèvent de la compréhension de l'autre, de sa culture, de ses attentes et contraintes. C'est le rôle qu'Affectio Mutandi entend continuer de jouer en 2016 ! ■



## Des mutations profondes à venir **dans les entreprises africaines**



**Thierry Téné est associé et directeur de l'Institut Afrique RSE.**

D'après la Banque Africaine de Développement (BAD), le coût économique du changement climatique en Afrique sera compris entre 45 et 50 milliards de dollars par an d'ici 2040, soit jusqu'à 7% de PIB annuel en moyenne d'ici 2100. Mais une réduction importante des émissions de gaz à effet de serre (GES) aura aussi des conséquences économiques pour l'Afrique et ses entreprises. Du fait de leur responsabilité historique, les pays développés ont accepté de supporter l'essentiel de l'effort de limitation des GES afin de ne pas compromettre la volonté légitime de développement des pays émergents. Mais avec l'accord de Paris, il y a un changement. En effet, chaque pays, développé ou non, doit désormais déclarer ses engagements en matière de réduction des émissions de carbone. Dans l'optique de la COP21, sur les 54 pays africains, 47 ont publié leur contribution climatique (INDC). Ce document, qui indique les principaux postes d'émissions de GES dans le pays ainsi que le plan d'actions destiné à réduire ces

émissions, est indispensable pour l'obtention de financements pour les pays émergents. De nombreux États africains misent aussi sur le marché du carbone pour le financement des actions d'atténuation et d'adaptation mentionnées dans leur contribution.

Sur la base de la déclaration des États et des calculs de l'Institut Afrique RSE, les 47 pays indiqués ont besoin de 724,6 milliards de dollars pour passer d'une quantité de 3 661,4 MTeqCO<sub>2</sub> à 2 204,5 MTeqCO<sub>2</sub> dans les prochaines années. Agriculture et élevage, industrie, production de l'énergie, transport et logistique, agro-industrie, déchets, exploitation forestière, mine et cimenterie, industrie pétrolière et gazière, tourisme, etc. Quasiment tous les secteurs d'activités seront mis à contribution. Ce qui entrainera à terme des chocs et mutations profondes au niveau des entreprises africaines.

### **L'avenir des pays producteurs de pétrole en question**

Plusieurs articles de l'accord de Paris insistent sur ces INDC. Pourtant, malgré leurs fortes

répercussions au niveau des firmes africaines, elles n'ont pas été élaborées en concertation avec les entreprises et les représentants du secteur privé...

La COP21 a aussi été marquée par des prises de position fortes des investisseurs sur un désinvestissement dans les énergies fossiles.

Lors des négociations climatiques, l'Afrique marque un point d'honneur à défendre une position commune. Cette unité de façade cache des réalités bien différentes entre les pays importateurs de pétrole et ceux dont la plus importante part du PIB dépend de l'exportation de l'or noir. Les énergies fossiles étant la principale source d'émissions de GES, les accords internationaux sur leur réduction ont des répercussions économiques importantes pour les pays exportateurs de pétrole. Si la chute actuelle du baril du pétrole n'est pas liée aux négociations climatiques, l'impact économique et bientôt social pour les pays africains producteurs d'or noir, avec une économie non diversifiée, donne déjà des indications sur les conséquences d'un accord contraignant sur la réduction des émissions de GES. ■

## Les cartes vont être rebattues **dans le secteur de l'énergie**



**Olivier Muller est directeur au sein du département Développement durable de PwC.**

Le dispositif des INDC (intentions de contributions déterminées au niveau national), par lequel les États s'engagent à agir contre le changement climatique sur la période 2020-2030, constitue la clé de voûte de l'accord de Paris issu de la COP21.

Même si ces INDC ne suffisent pas dans leur version actuelle pour que l'augmentation des températures mondiales reste inférieure à 2°C, elles annoncent néanmoins un volume très important d'investissements spécifiques, qui modifieront en profondeur le paysage énergétique mondial. Les entreprises du secteur de l'énergie devront donc faire évoluer leur outil de production en conséquence.

En 2015, l'agence internationale de l'énergie (AIE) estimait qu'il faudrait investir 900 milliards de dollars par an dans les technologies bas carbone et l'efficacité énergétique pour mettre en œuvre les plans des États (INDC), soit un total de 13 500 milliards de dollars d'ici 2030. En 2040, le nucléaire et les renouvelables pourraient ainsi représenter 26 à 41% du mix énergétique global contre 18% en 2012.

Des investissements pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> sont déjà en cours, notamment dans le financement des énergies renouvelables (ENR). En 2014, 270 milliards de dollars leur ont ainsi été affectés, soit une hausse de 17% par rapport à 2013. Les ENR (sauf grand hydraulique) ont représenté 48% des nouvelles capacités installées cette même année. Et pour la première fois, les investissements dans les énergies renouvelables étaient aussi importants dans les pays en développement que dans les pays développés. Une tendance qui va s'amplifier avec la mise en place

des INDC puisqu'elles misent pour la plupart sur le développement de ce type d'énergie.

### **Des risques de réputation et d'actifs dépréciés croissants**

Les INDC vont également exercer une forte pression sur le charbon. Pour rester dans la trajectoire des 2°C de hausse des températures, celui-ci devrait en effet perdre 30% de part de marché en 2040 d'après l'AIE. La décarbonation de l'économie va ainsi réduire la valeur d'actifs fortement carbonés. L'AIE estime que 165 GW de capacité fossile devront être stoppés avant d'avoir pu rentabiliser les coûts de construction. Cela représente 120 milliards de dollars d'investissements déjà affectés mais qui ne seront pas rentabilisés.

Les institutions financières vont faire face à des risques de réputation croissants, devant la montée de la pression publique en faveur de la lutte contre le changement climatique. Alors que les investissements et les financements dans l'industrie du charbon sont remis en question, plus de 500 institutions représentant un portefeuille de 3 400 milliards de dollars ont annoncé, à ce jour, leur retrait du secteur charbonnier.

Les banquiers, investisseurs et assureurs doivent désormais revoir leurs positions pour s'assurer que le risque carbone est correctement intégré dans la gestion des risques. Ils doivent s'assurer que les personnes en charge de la prise de décision soient formées aux problématiques du changement climatique et soient capables d'identifier les risques et opportunités attachés à cette question. ■



## De nouvelles responsabilités pour les **sociétés de gestion**



**Philippe Zauati, directeur général de Mirova, filiale de Natixis Asset Management spécialisée dans l'investissement responsable**

Face au changement climatique, les investisseurs sont, pour résumer, confrontés à deux sujets. D'un côté, celui du risque : l'exposition à des actifs ou des activités

« carbonées » fait-elle courir un risque spécifique aux portefeuilles financiers ? De l'autre, celui des opportunités : la transition vers une économie plus sobre en carbone crée-t-elle des opportunités dont il faut dès aujourd'hui se saisir ou qui modifient nos grilles d'analyse traditionnelles ?

De ces deux points de vue, on pourrait penser que l'accord de Paris n'a pas - en tant que tel - fondamentalement changé la donne. Sur la question des risques, les déclarations extrêmement claires sur les risques physiques, juridiques et financiers de Mark Carney, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, quelques semaines avant la COP21 sont au moins aussi importantes. Sur la question des opportunités, les ruptures stratégiques et les engagements pris par des grandes entreprises du secteur de l'énergie ou de l'industrie, ou a

contrario l'impact du scandale Volkswagen, sont tout aussi essentielles que l'accord de Paris. Les prémices étaient donc déjà là, autrement dit le basculement vers une économie bas-carbone n'a pas attendu l'accord de Paris, et les investisseurs avisés ne s'y sont pas trompés.

Mais alors, que change cet accord diplomatique planétaire ?

### L'accord de Paris, accélérateur de changement

L'accord de Paris est un moment de cristallisation, un moment où précisément toutes les actions, tous les engagements, toutes les initiatives convergent vers une prise de conscience globale. Nul ne pourra dire désormais qu'il attend que les autres (les politiques, les entreprises, les citoyens...) prennent leur responsabilité. Pour les investisseurs, c'est donc un point d'inflexion. La responsabilité des investisseurs vis-à-vis de leur ayant-droits, la responsabilité des sociétés de gestion vis-à-vis de leurs clients, est désormais de

prendre en compte ce « fait » : le monde a décidé de basculer vers une économie bas-carbone.

Pour nous, acteurs français, il faut ajouter un autre élément fondamental. Si la diplomatie française a joué un rôle aussi majeur pour la réussite de la COP21, c'est aussi parce que la France avait décidé de montrer l'exemple dans de nombreux domaines, et en tout premier lieu sur la question de l'investissement. Sans la COP21, je doute que nous ayons eu, cette année 2015, à la fois un article de loi qui exige des investisseurs de mesurer et de publier leur empreinte carbone et la création d'un label pour les fonds qui investissent dans les solutions de la transition énergétique.

Risques et opportunités. Cela nous donne, à nous les acteurs français de l'investissement, à la fois une responsabilité et une chance : la responsabilité de maintenir le rôle de leader que la France a su prendre pendant ces négociations, la chance de faire de Paris le cœur de la finance verte. Soyons à la hauteur de la responsabilité et ne laissons pas passer notre chance ! ■

## Le rôle clé des investisseurs institutionnels dans la transition est reconnu



**Philippe Desfossés est directeur de l'ERAFP, Etablissement de Retraites de la Fonction Publique.**

Jusqu'à l'ouverture de la COP21, l'incrédulité se mêlait au scepticisme. Face à ces doutes, les investisseurs ont fait entendre leur voix. Et cela était nécessaire.

Car au-delà des 100 milliards de dollars d'aide promis aux pays émergents, le véritable enjeu est bien de mobiliser des milliers de milliards d'euros et de dollars pour transformer l'économie mondiale.

C'est pourquoi, il y a plus de 3 ans, l'ERAFP a rejoint le Groupe des Investisseurs Institutionnels contre le Changement Climatique, l'IIGCC, dont les 120 membres gèrent plus de 13 000 Md€. Il a été très actif lors de la COP21 rappelant, en marge des négociations, que le devoir fiduciaire des investisseurs institutionnels leur impose de tenir compte du risque climatique dans leurs décisions d'investissement et qu'il est important de donner un au prix carbone.

Que va changer l'accord de Paris ? A la fois peu et beaucoup.

Peu, car il n'est pas décisif pour les grands investisseurs institutionnels qui doivent de toutes façons intégrer les risques liés au changement climatique. S'il a un impact économique -ce qui

n'est plus vraiment contesté-, ils doivent l'appréhender pour ensuite mesurer et réduire le risque qu'il représente. C'est pourquoi l'ERAFP a été le premier à publier, en 2014, l'empreinte carbone de son portefeuille actions.

La palette d'actions est large. Plusieurs initiatives ont été lancées avant la COP comme RE100 qui encourage les entreprises à s'approvisionner à 100% en électricité produite par des énergies renouvelables. L'ERAFP la soutient car les investisseurs institutionnels, actionnaires des grandes entreprises, doivent mettre en œuvre une politique d'engagement pour défendre les intérêts de leurs mandants et préserver la valeur à long terme de ces entreprises.

### Un accord qui entérine un changement déjà en cours

La COP21 fait aussi office d'accélérateur. Un courant profond pousse déjà les grandes entreprises, comme Philips ou Michelin, à repenser leur modèle d'activités pour l'inscrire dans l'économie circulaire ou l'économie positive. Mais le mouvement essaim. Accueillir la COP a aussi incité la France à se doter rapidement d'un cadre réglementaire ambitieux pour promouvoir la transition énergétique.

Pour les investisseurs institutionnels, la reconnaissance de leur rôle lors de la COP les encourage à multiplier les initiatives. Des accords directs entre industriels et investisseurs pourraient notamment être envisagés pour financer des projets tournés vers l'efficacité énergétique.

Nous avons aussi un rôle de lobby à jouer auprès des régulateurs pour promouvoir, par exemple, le prix du carbone. L'intérêt qu'il a suscité lors de la COP21 a conforté l'ERAFP et l'IIGCC dans leur volonté d'agir auprès des autorités nationales et communautaires pour pousser ce mécanisme de prix qui reste le moyen le plus puissant et le plus rapide pour accélérer la transition vers une économie décarbonée.

En conclusion, la COP21 ne change rien en soi parce que nous n'avons pas le choix mais elle change tout parce qu'elle a permis une prise de conscience plus large. Les grandes entreprises comprennent, en tous cas les plus éclairées d'entre elles, que c'est une bonne stratégie de réorienter leur activité pour s'inscrire pleinement dans une transition qui s'impose à elles. Il faut agir vite car, comme le disait Al Gore, « *le changement met plus de temps à venir qu'on ne pense mais quand il vient il arrive beaucoup plus vite que ce que l'on croyait* ». ■



## La sélection des évènements 2016

**Mars (date à confirmer)**

**Conférence environnementale. Elle remplace celle de 2015 qui n'a pu avoir lieu et sera l'occasion de tirer un bilan des précédentes, à Paris.**

**08 mars**

**Forum national ReSET, pour les entreprises et les territoires qui mettent la RSE au cœur de leur préoccupation, à Marseille.**

**30 & 31 mars**

**Produrable, le salon professionnel du Développement Durable et de la RSE, à Paris.**

**30 mai/5 juin**

**Semaine du développement durable.**

**30 mai/10 juin**

**Conférence internationale du travail de l'OIT portant notamment sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, à Genève.**

**26/ 28 septembre**

**Climate Chance. Le premier sommet mondial destiné à mobiliser les acteurs non-étatiques engagés au quotidien dans la lutte contre le dérèglement climatique, à Nantes.**

**13 & 14 octobre**

**Salon de l'économie sociale et solidaire qui promeut les nouveaux modèles économiques et les démarches participatives, à Niort. Il précède le mois de l'ESS, en novembre.**

**7/18 novembre**

**COP22 à Marrakech, présentée comme une COP « de l'action, de l'innovation et du partage des solutions » et où les entreprises devraient être les bienvenues.**



## Modification des obligations de bilans de GES pour les entreprises

Alors que les entreprises peinent à remplir leurs obligations en termes de bilan des émissions de gaz à effet et d'audits énergétiques, le gouvernement vient de modifier le dispositif par une ordonnance du 24 décembre 2015 pour le rendre plus adaptable. L'ordonnance repousse notamment l'échéance pour les audits énergétique au 30 juin 2016 au lieu du 5 décembre 2015. Elle introduit aussi plus de flexibilité pour une meilleure coordination entre les bilans et les audits et met en place une plateforme informatique - gérée par l'Ademe - qui collectera les données fournies par les entreprises. Les bilans devront inclure un plan d'action de réduction des émissions. Sont concernés : les entreprises de plus de 500 salariés (250 pour l'outre-mer), les établissements publics employant plus de 250 personnes, l'Etat, les régions, les départements et les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants. En contrepartie, l'ordonnance crée un dispositif de sanction (plafonné à 1 500 €) pour les entreprises, collectivités et établissements publics qui ne respectent pas leur obligation de réaliser un bilan de GES et un audit énergétique. ■



## La RSE procure un gain de performance en moyenne de l'ordre de 13%

Selon une étude sur la performance de la responsabilité sociale des entreprises publiée par France Stratégie le 7 janvier, la RSE permettrait un gain de performance de l'ordre de 13% en moyenne par rapport aux entreprises qui ne sont pas engagées dans la démarche. Et pourtant, « malgré les nombreuses initiatives, les entreprises françaises utilisent encore peu la RSE, avec de fortes disparités selon la taille et les territoires », déplorent les auteurs de l'étude. Ils plaident donc pour l'adoption d'une stratégie française axée sur la responsabilité et la compétitivité. Cela passe selon eux par une stratégie plus « territoriale », en développant des actions d'accompagnement en priorité à destination des PME et TPE, et en prenant davantage en compte les spécificités des entreprises et leur environnement. L'étude se base sur les travaux existants en France et à l'étranger et sur un échantillon de 8 500 entreprises françaises, incluant les PME d'au moins 10 salariés. Elle prend en compte plusieurs dimensions constitutives de la RSE : environnement et éthique, ressources humaines, relation client et relation fournisseur.

A lire sur le site de France Stratégie (page publications) [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) ■

**novethic**



L'essentiel de la RSE est une publication trimestrielle de Novethic.  
**Rédactrice en chef** : Béatrice Héraud ([beatrice.heraud@novethic.fr](mailto:beatrice.heraud@novethic.fr)).  
**Rédaction** : Dossier coordonné par Béatrice Héraud. **Directrice de la publication** : Anne-Catherine Husson-Traore, DG de Novethic. **Contact rédaction** : [editorial@novethic.fr](mailto:editorial@novethic.fr)

**Exclusivement sur abonnement**

4 numéros/an :  
**300€ HT + TVA 20% soit 360€ TTC**

Pour toute demande d'abonnement :  
**[abonnements@novethic.fr](mailto:abonnements@novethic.fr)**

L'essentiel de la RSE est imprimée sur papier recyclé à 60% et 40% d'origine FSC avec des encres végétales.

Copyright Novethic. La reproduction du contenu de la revue est interdite pour tous pays, tous supports, tous procédés, sauf autorisation expresse de l'éditeur.

Lettre éditée par Novethic - ISSN 2430-6967 - SASU au capital de 1 668 260 euros - RCS Paris B 437 499 296 - 56 rue de Lille 75007 Paris