



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**La transition écologique,  
levier d'un nouveau modèle de  
développement des entreprises ?**

**(visioconférence)**

**26 octobre 2021**

# Compte rendu

# Sommaire

---

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Gouvernance et solutions pour favoriser l'engagement, la mobilisation et la stratégie des entreprises pour la transition</b>	<b>4</b>
<b>Possibilités et moyens d'accélérer la transition écologique et sociétale des entreprises</b>	<b>8</b>
<b>Témoignage sur l'engagement des sociétés dans la transition écologique</b>	<b>15</b>
<b>Politiques publiques pour la transition écologique des entreprises</b>	<b>18</b>

# Introduction

---

Nadine LEVRATTO

*Économiste, directrice de recherche au CNRS en poste à l'université de Paris-Nanterre*

## Rémi JEANNIN

Cette session des Rencontres économiques, conçue avec EconomiX, aborde un sujet récurrent relatif à la transition écologique : la transition écologique levier d'un nouveau modèle de développement des entreprises.

## Nadine LEVRATTO

Merci à l'IGPDE d'avoir organisé cette nouvelle séance, merci aux intervenants qui vont traiter ce sujet effectivement récurrent et merci aux personnes qui assistent à cette séance. Je suis ravie que nous traitions ce sujet aujourd'hui, et ce à double titre :

- en tant que directrice d'EconomiX, unité mixte de recherche du CNRS localisée à l'université Paris-Nanterre, je me réjouis de voir que, dans notre laboratoire où sont conduites d'importantes recherches sur la question de la transition écologique, l'on parvienne à partager les résultats de nos travaux. EconomiX comporte un axe intitulé « *développement durable, environnement et énergie* », au sein duquel les chercheurs développent des travaux sur la théorie de l'économie de l'environnement et éclairent des questions liées au changement climatique à l'aide de modèles. Des recherches sont également appliquées aux technologies environnementales. Des travaux sont appliqués à l'adaptation du tissu productif, avec deux piliers importants : la sobriété et l'efficacité énergétique. Nous avons également une chaire intitulée « *ville, industrie et transition écologique* », conduite avec l'École des ponts ParisTech, qui vise à apporter des connaissances sur ce sujet. EconomiX est donc tout à fait en phase avec ces considérations et interrogations ;
- en tant que chercheuse travaillant sur ce sujet, je vais suivre les interventions avec grand intérêt. Après avoir été opposées, l'écologie et l'entreprise ont été réunies par les plans et scénarios de changement climatique qui montrent que limiter le réchauffement climatique ne se fera pas sans une participation et une adaptation importantes des entreprises.

Les émissions sont actuellement trop élevées pour que nous atteignons l'objectif d'augmentation de la température moyenne limitée à 1,5 degré à l'horizon 2050. Dans les pays de l'OCDE, les principaux responsables sont le transport et le résidentiel, suivis par le tertiaire et l'industrie. Si l'industrie a considérablement réduit ses émissions de gaz à effet de serre depuis vingt-cinq ans, jusqu'à représenter aujourd'hui environ 25 % du total des émissions de CO<sub>2</sub> en France, le bilan est beaucoup moins favorable si l'on tient compte des émissions importées, qui sont devenues supérieures aux émissions nationales.

Dans ce programme de transition écologique, les entreprises sont attendues à plusieurs titres :

- elles doivent adapter leur modèle de production à l'impératif écologique, en rendant leurs processus plus sobres et plus efficaces ;
- elles doivent contribuer au raccourcissement des chaînes globales de valeur, en réintégrant la production pour éviter les gaz à effet de serre liés au transport ;

Cette stratégie est à double dividende : elle est bonne pour le climat et elle l'est aussi pour l'économie. C'est ce dont nous allons parler aujourd'hui. Je remercie encore les intervenants pour leurs contributions à l'éclairage de ces questions et pour leurs propositions

de solutions à ce qui constitue, de très loin, le principal problème auquel doivent faire face nos sociétés.

### Rémi JEANNIN

Quatre interventions vont se succéder en deux temps :

- dans un premier temps, nous écouterons Romain Grandjean sur la question de la gouvernance et des solutions pour favoriser l'engagement, la mobilisation et la stratégie des entreprises pour la transition. Romain Grandjean est chef de projet au sein du Shift Project<sup>1</sup>, *think tank* qui œuvre pour une économie décarbonée. Avec Carbone 4, il est à l'origine de l'initiative Iris. Un certain nombre de publications figure sur le site de l'IGPDE<sup>2</sup>. Romain a en particulier contribué à deux études qui ont été réalisées par The Shift Project en partenariat avec l'Afep, l'Association française des entreprises privées : « *Analyse du risque climat : acteurs, méthodologie, perspectives* » ; « *Scénarios énergie-climat : évaluation et mode d'emploi* ». Ces deux sources complémentaires permettent de prolonger son intervention ;
- Hélène Valade évoquera les possibilités et les moyens d'accélérer la transition écologique et sociétale des entreprises, avec la vision de qui est engagé dans une grande entreprise, puisqu'elle est directrice du développement environnement de LVMH depuis janvier 2020. Auparavant, elle occupait des fonctions de développement durable au sein du groupe Suez. Elle est présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises : l'Orse<sup>3</sup>.

Dans un second temps, deux autres intervenants apporteront deux autres éclairages :

- Thibault Sadouet, directeur délégué chez Genersys<sup>4</sup> et consultant énergétique, conseille les industriels et les PME sur les problématiques de la transition énergétique et technologique qui en découlent. À travers son expérience de consultant, nous aurons une approche de terrain avec le témoignage de l'engagement des sociétés dans la transition écologique ;
- Stéphane Cieniewski présentera les enjeux de politiques publiques nationales et européennes pour la transition écologique des entreprises. Stéphane Cieniewski est expert de haut niveau, délégué aux enjeux climatiques et environnementaux auprès du directeur général du Trésor. Dans le cadre de ses fonctions, il est en prise avec les politiques publiques sur ces enjeux de transition écologique.

---

<sup>1</sup> <https://theshiftproject.org/> ; <https://www.carbone4.com/lancement-iris-initiative>

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/igpde-seminaires-conferences/la-transition-ecologique-levier-dun-nouveau-modele-de-developpement>

<sup>3</sup> [www.orse.org](http://www.orse.org)

<sup>4</sup> [www.genersys.fr](http://www.genersys.fr)

# Gouvernance et solutions pour favoriser l'engagement, la mobilisation et la stratégie des entreprises pour la transition

---

Romain GRANDJEAN

*Chef de projet (The Shift Project, initiative Iris)*

Le Shift Project, promeut la transition bas carbone en France et en Europe. La publication réalisée avec le soutien de l'Afep et d'une quinzaine d'entreprises résonne avec le thème de mon intervention et s'est intéressée à tous les outils que les entreprises peuvent utiliser pour se projeter. Je remercie ici ces entreprises qui nous ont soutenus, en particulier LVMH, avec Hélène Valade.

J'aborderai trois points pour lancer cette discussion. Premièrement, les entreprises en général sont confrontées à un contexte assez inédit. Elles doivent s'attendre à des transformations structurelles de leur environnement d'affaires, et j'essaierai d'évoquer quelques pistes de réflexion sur la manière dont elles pourraient s'y préparer.

Pour ce qui est du contexte inédit, l'humanité se confronte pour la première fois aux limites de l'environnement. La consommation de ressources a considérablement augmenté : notre consommation d'énergie a été multipliée par sept entre 1950 et 2019 ; la consommation de pétrole par huit ; la consommation d'acier par dix ; nos émissions de gaz à effet de serre par près de quatre. Tout cela intervient pour la première fois dans notre histoire et a un certain nombre de conséquences, puisque nous commençons à toucher ces limites de l'environnement. Comme nous vivons dans un monde fini, des rétroactions doivent être attendues.

Nous émettons beaucoup trop de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, ce qui entraîne un changement climatique. Si nous voulons être compatibles avec les objectifs de l'accord de Paris, il faut réduire ces émissions d'environ 5 % par an. Pour vous donner un ordre de grandeur, 5 %, c'est le taux de réduction qui a été observé en 2020 avec la crise de la Covid. Cette crise a représenté un arrêt de l'économie : c'est ce qu'il faut faire tous les ans, d'une manière organisée de préférence, mais cela représente en tout cas un taux colossal. Ces émissions sont à 80 % liées à l'énergie que nous consommons, et principalement à l'usage d'énergies fossiles, qui représentent 80 % du mix de production mondiale en 2019.

Cette énergie fait malheureusement aussi fonctionner notre économie, qui est dopée aux énergies et en particulier aux énergies fossiles. Depuis 1950, nous avons complètement dimensionné notre système de production et notre système de consommation sur la disponibilité, l'abondance et aussi les caractéristiques des énergies du fossile, et notamment du pétrole. Nous n'aurions pas connu notre aménagement du territoire, l'étalement urbain, l'accroissement de toute cette production industrielle s'il n'y avait pas eu de pétrole. Si l'on représente sur un graphique le PIB mondial en fonction de l'utilisation d'énergie, l'on constate un alignement remarquable, qui ne dit rien d'un lien de causalité mais qui montre bien que l'énergie est un facteur du développement économique.

Nous sommes tellement dépendants de l'énergie, en particulier de l'énergie fossile, qu'il va être très difficile en si peu de temps d'en sortir d'une manière organisée et linéaire – douce, dirais-je. Quoi qu'il arrive, la transition bas carbone va être assez difficile de manière générale, et tout cela aura un impact sur les entreprises.

Une entreprise n'est jamais seule, elle fait partie d'un environnement dans lequel interviennent plusieurs acteurs, mais elle s'inscrit dans tous les cas dans un univers fini. Dès lors que l'on commence à toucher ces limites, un certain nombre de rétroactions interviennent et ont un impact sur toute une série d'acteurs, et finalement sur l'entreprise.

Tout cela est très systémique. Il s'agit de transformations très structurelles, et potentiellement un peu brutales, qui vont intervenir. Tout cela engendre beaucoup d'incertitudes pour l'entreprise et potentiellement des ruptures dans la manière dont l'environnement d'affaires de ces entreprises se comporte. Nous pouvons penser à des réorganisations des chaînes de valeur, à la multiplication de certains actifs échoués : les *stranded assets*<sup>5</sup>. Ces actifs valent quelque chose aujourd'hui mais demain, dans un contexte de transition bas carbone, ne vaudront plus rien. Nous pouvons penser à des systèmes d'exploitation d'énergies fossiles. Que vaudra une plate-forme pétrolière dans un monde bas carbone, alors qu'il faut essayer de ne plus consommer de pétrole ?

Il faut aussi prendre en compte toutes les transformations sociétales très profondes qui vont intervenir afin que soient respectés certains de nos objectifs. Des réglementations instables sont également à prendre en compte. Les pouvoirs publics ont peut-être des difficultés à installer cette visibilité pour les acteurs économiques à long terme. Les réglementations évoluent beaucoup, et beaucoup d'entreprises souhaiteraient que l'État fixe au moins un cap, pour qu'elles puissent s'y tenir. Il faut aussi tenir compte de la disponibilité de tout ce qui permet à une entreprise de fonctionner, en particulier les ressources énergétiques, les matériaux, etc.

Ce dernier point relatif au conflit d'usages est intéressant puisque, pour décarboner, l'entreprise peut se dire dans un premier temps : « Nous ne changeons pas grand-chose et nous essayons d'utiliser des ressources et des matériaux plus propres et moins carbonés. » L'industrie de l'aérien nous explique ainsi qu'il n'y a pas de problème, elle va continuer à fabriquer des avions mais ils ne voleront plus au kérosène, ils voleront au biocarburant. L'industrie de la construction nous explique qu'il n'y a pas de problème non plus, elle va utiliser moins de béton et plus de bois. La chimie nous dit qu'elle ne va plus utiliser de pétrole pour fabriquer des produits chimiques, elle va plutôt utiliser des déchets de biomasse. Tout le monde y va ainsi de sa solution technique. J'aimerais simplement attirer votre attention sur la biomasse<sup>6</sup>, qui constitue un très bon exemple.

La biomasse désigne des choses qui poussent, de façon générale, et l'on veut en faire différents usages. Le premier usage auquel on pense est celui de l'énergie, pour produire des biocarburants, du chauffage et peut-être même de l'électricité. L'on veut aussi en utiliser dans des matériaux, de la construction, de la chimie, etc. L'on veut en utiliser pour se nourrir – c'est peut-être d'ailleurs le premier usage. Il faut souligner qu'une grande partie de la production de céréales est destinée à l'alimentation des animaux, qui nous nourrissent. L'on veut aussi utiliser la biomasse pour stocker du carbone, puisque c'est pratique si elle absorbe l'excès de carbone que nous pourrions vouloir rejeter dans l'atmosphère. Tout cela intervient dans un contexte où le changement climatique va probablement affecter notre capacité à produire de la biomasse.

Il faut impérativement réfléchir au problème des conflits d'usages, d'autant que la biomasse en tant que matériau ou que vecteur énergétique est beaucoup moins efficace que les énergies fossiles. Si nous voulons remplacer une tonne d'énergie produite à partir de pétrole par la même chose produite à partir de biomasse, il faudra beaucoup plus de biomasse. Il faut être conscient de ces conflits d'usages, qui portent aujourd'hui sur cette ressource, mais qui peuvent potentiellement porter sur d'autres usages. Une entreprise qui consomme et produit à partir des énergies fossiles doit bien évidemment y réfléchir.

Quoi que nous fassions à compter d'aujourd'hui, le climat va changer, c'est le contexte dans lequel ces mutations apparaissent. Même si demain nous réduisons très significativement et au bon rythme nos émissions de gaz à effet de serre, il fera 2 degrés de plus en 2050 qu'en 1850, à l'ère préindustrielle. Quand les évolutions possibles de la

---

<sup>5</sup> <https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/actif-echoue-stranded-asset/> et <https://www.optionfinance.fr/asset-management/faut-il-avoir-peur-des-actifs-echoues.html>

<sup>6</sup> Voir groupe EDF sur la biomasse : <https://www.edf.fr/groupe-edf/espaces-dedies/l-energie-de-a-a-z/tout-sur-l-energie/produire-de-l-electricite/qu-est-ce-que-la-biomasse> et <https://www.edf.fr/groupe-edf/espaces-dedies/l-energie-de-a-a-z/tout-sur-l-energie/produire-de-l-electricite/la-biomasse-en-chiffres>

température sont modélisées en fonction de la concentration de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, quel que soit le scénario, toutes passent en 2050 par le même point qui se situe autour de 2 degrés. Le changement climatique de 2050 est déjà embarqué. Cela va aussi avoir beaucoup d'impacts sur les entreprises, sur la manière dont elles produisent, dont elles consomment, sur leur chaîne logistique et sur la manière dont leurs employés travaillent. Les ouvriers de la construction par exemple devront intervenir sur des chantiers où les conditions pourront être plus difficiles.

Je vais prendre l'exemple de l'entreprise BASF. C'est un grand chimiste allemand qui a déjà subi les conséquences du changement climatique, puisqu'il utilise le Rhin comme axe logistique pour transporter ses matières premières et la production de ses usines, et le Rhin est désormais moins navigable pendant quatre mois de l'année. En 2018, il ne l'était plus en raison d'une période de sécheresse assez intense<sup>7</sup>, ce qui a engendré énormément de pertes : 250 millions d'euros de pertes. Ce sont des phénomènes qui vont se reproduire de plus en plus fréquemment et d'une manière plus intense. Les entreprises doivent donc se préparer à ces enjeux.

Beaucoup de choses sont mises en place mais, le problème étant extrêmement complexe et systémique, il est nécessaire pour une entreprise de réussir à comprendre comment son environnement d'affaires va se transformer. Cela revient à se projeter dans le futur et à essayer de voir comment les choses peuvent évoluer à court, à moyen et à long termes. Les approches les plus utilisées aujourd'hui consistent à se projeter à court terme – les plans stratégiques dans les entreprises excèdent rarement cinq ans –, et ces réflexions sont généralement déconnectées des sous-jacents physiques des activités.

Comme nous touchons maintenant certaines limites, ceux-ci vont avoir de plus en plus d'impact sur la manière dont les entreprises conduisent leurs opérations. Nous avons tendance à prolonger des tendances, sans imaginer de rupture particulière, et à raisonner en silo, c'est-à-dire sans nous occuper de ce qui se passe ailleurs. C'est typiquement ce que fait l'industrie aéronautique, qui explique qu'elle va remplacer le kérosène par des biocarburants mais sans se soucier de la manière dont ces ressources pourraient être utilisées par d'autres secteurs.

Pour résumer la façon dont une entreprise pourrait se préparer convenablement à ces transitions, trois points – que j'appelle « *trois commandements* » – me paraissent essentiels pour anticiper ces ruptures, être plus agile et contribuer efficacement à la transition. Le premier élément consiste à mettre ce que j'ai appelé des « *lunettes physiques* », c'est-à-dire à compléter les analyses qui sont aujourd'hui plutôt concentrées sur des indicateurs de nature économique, comme des prix, par l'étude d'indicateurs plus physiques : de quoi dépendons-nous ? De quoi dépendent mes activités ? Comment vont pouvoir évoluer ces flux physiques qui sont extrêmement importants dans mon processus de production, même s'ils représentent une faible part dans ma structure de coût ? Comment vont-ils changer ? Cela va permettre d'identifier les ruptures potentielles à venir.

Il faut aussi avoir une approche systémique et regarder ce qui se passe dans d'autres secteurs, pour comprendre comment les chaînes de valeur vont pouvoir se recomposer. Enfin, compte tenu de l'incertitude, il faut regarder plusieurs futurs plausibles très diversifiés et physiquement réalistes. C'est ce qui va permettre de rationaliser l'incertitude et de créer la confiance. Pour se lancer dans une telle approche, il faut réaliser des analyses par scénarios, c'est-à-dire se projeter dans plusieurs futurs différents et voir ce qui se passe. Pour cela, une entreprise a besoin de scénarios – c'est la matière première.

Deux choix sont possibles pour l'entreprise, si nous écartons celui qui consiste à prolonger les tendances :

---

<sup>7</sup> Voir article Usine Nouvelle – Franck Stassi – 31/10/2018 : *La baisse du niveau du Rhin affecte les industriels allemands* = <https://www.usinenouvelle.com/article/la-baisse-du-niveau-du-rhin-affecte-les-industriels-allemands.N763339>



- elle peut construire ses propres scénarios. Mais, pour représenter la complexité des enjeux auxquels elle est confrontée, une entreprise seule ne dispose pas forcément des ressources ou des compétences. Elle peut démarrer un processus mais il va très vite être limité ;
- dans un deuxième temps, elle peut utiliser les scénarios sur l'étagère, notamment ceux qui sont produits par l'Agence internationale de l'énergie<sup>8</sup>, mais elle doit être très méfiante vis-à-vis de ces scénarios qui présentent des limitations d'ordre méthodologique et qui ne sont pas suffisamment diversifiés. Ils ne représentent pas un panel de futurs suffisamment différents pour permettre une analyse riche des transformations potentielles à venir.

De nouveaux scénarios, de nouveaux outils d'intelligence prospective sont probablement nécessaires. Les entreprises pourraient d'ailleurs se les partager. Vous retrouverez les principaux éléments de toute cette analyse dans le travail que nous avons réalisé avec l'Afep.

En résumé, l'échéance 2 énergie-climat ressources va engendrer à court ou moyen terme des transformations structurelles, parfois brutales et peu prévisibles, de l'environnement d'affaires des entreprises. Par ailleurs, pour contribuer à la transition et assurer la pérennité de l'entreprise face à ces transformations, le *reporting* est insuffisant. Les entreprises doivent comprendre comment leur terrain de jeu va évoluer sous l'effet des contraintes environnementales, et cela suppose de rompre avec les approches conventionnelles.

Troisièmement, l'analyse par scénarios constitue la démarche offrant le cadre le plus fertile pour gérer l'incertitude, créer la confiance – chez les collaborateurs mais aussi avec les parties prenantes – et comprendre comment pourraient se recomposer les chaînes de valeur. Enfin, les outils qui vont nourrir ces analyses doivent intégrer la dimension physique, systémique et intersectorielle des enjeux auxquels nous sommes confrontés : le changement climatique et l'appauvrissement des ressources notamment.

### Rémi JEANNIN

Merci beaucoup pour votre présentation synthétique et très claire ! Nous pouvons explorer les pistes que vous avez tracées avec Hélène Valade, présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>8</sup> [www.iea.org](http://www.iea.org) L'Agence internationale de l'énergie (IEA) est une organisation internationale fondée à l'OCDE en 1974, basée à Paris. Elle publie annuellement le World Energy Outlook (WEO)



# Possibilités et moyens d'accélérer la transition écologique et sociétale des entreprises

---

Hélène VALADE

*Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse)*

L'Orse est l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. C'est une association qui existe depuis 2000 et que j'ai le plaisir de présider depuis 2018, à la suite de Daniel Lebègue. Elle travaille depuis vingt ans sur les sujets de transformation de l'entreprise via la RSE. Je vais aborder plusieurs des travaux que nous conduisons actuellement à l'Orse et qui, je l'espère, vous apporteront des éclairages sur le « *passage à l'acte* » des entreprises tel que nous le constatons depuis un certain nombre d'années.

Avant d'entrer dans la question des moyens, nous devons dresser un constat : tout ce qui relève de cette nécessité de la transition écologique est maintenant ancré dans l'esprit des entreprises. Il n'y a plus de doute quant à la nécessité de s'engager dans cette transition. C'est ce qui fait que les choses peuvent changer. Lorsque le président d'une entreprise est convaincu de la nécessité d'une transformation structurelle de son modèle d'affaires pour répondre aux enjeux qui ont été décrits précédemment, alors les choses peuvent changer.

Je pense que la crise que nous venons de traverser a eu un rôle d'accélérateur de ce que nous constatons déjà auparavant mais, pour certaines entreprises, il s'agissait plus de signaux faibles que de véritables transformations *mainstream*. Cette crise nous a fait vivre l'expérience de la vulnérabilité – à titre individuel comme à titre collectif – et nous avons touché du doigt la vulnérabilité de la planète. Depuis un an, nous constatons ainsi un foisonnement de passages à l'acte, qui ne règle toutefois pas l'ensemble des questions et qui peut poser de nouveaux problèmes. En particulier, les solutions parfois proposées en silo ne sont pas toujours replacées dans un contexte écosystémique, comme il le faudrait pour qu'elles soient véritablement efficaces.

Cette mise en mouvement est néanmoins notable, d'autant que deux autres leviers deviennent extrêmement importants dans ce *passage à l'acte* :

- l'évolution des mentalités, et notamment des générations qui arrivent sur le marché du travail et qui ne sont pas complètement natives du développement durable mais presque. Elles posent de nouvelles questions, expriment de nouvelles attentes, défient les entreprises de manière assez radicale. Elles concourent ainsi à cette accélération du mouvement ;
- les clients, qui peuvent boycotter une entreprise dès lors qu'elle ne respecte pas un certain nombre de ces sujets de la transition et notamment de la transition environnementale.

Tous ces facteurs créent un contexte que je souligne parce qu'il est extrêmement nouveau, avec ses avantages et ses inconvénients.

Ensuite, il faut utiliser cela pour accélérer le mouvement et, avant même de passer à des solutions techniques et technologiques, accroître cette sensibilisation interne des entreprises et cette mobilisation par tous les outils de ressources humaines ou de gouvernance qui sont adaptés pour amplifier ce mouvement. À titre d'exemple, dans certaines de nos entreprises, le système de rémunération est posé d'une manière différente d'auparavant : des parts variables ou des bonus, notamment, sont « *incentivés* » uniquement sur des critères environnementaux. Nous observons beaucoup ce phénomène à l'Orse. Cela change la donne quant à la façon d'appréhender les sujets, et il serait

intéressant d'établir un lien entre ce type de critères et ce que disait Romain précédemment. Des convergences pourraient être établies.

Par rapport à cette mobilisation interne, le deuxième point est la capacité à casser les habitudes. Je reste assez optimiste quant aux changements à mettre en œuvre. Il y a beaucoup de liquidités dans le monde d'aujourd'hui, beaucoup de promesses technologiques, mais une chose demeure dont il est très difficile de se libérer pour aller vers la transition : c'est le poids des *process* et des habitudes dans les entreprises. Le courage consistant à revisiter les *process* au regard des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux est nécessaire, mais là aussi des cultures d'entreprise peuvent être totalement transformées si l'on prend le temps d'insister sur un réflexe d'impact ou un réflexe de questionnement, puisque c'est là que se nichent les vraies actions. Ce sont les membres d'une entreprise qui se disent : « Si je faisais cela autrement, quel serait l'impact sur l'environnement ? » Des chaînes logistiques sont en train d'être révolutionnées dans certaines entreprises membres de l'Orse, parce qu'elles se demandent, pour reprendre l'image de l'aéronautique : « Si j'utilisais autre chose que l'avion, que se passerait-il ? »

Je souhaite donc souligner tout cet aspect culturel et *in fine* très comportemental, parce que ces sciences-là (les sciences sociales, les sciences comportementales) ne me semblent pas suffisamment sollicitées pour que l'on comprenne ce qui se passe dans les mentalités, les cultures d'entreprise et en conséquence que l'on identifie les bons leviers.

Le troisième point est tout ce qui relève de l'évolution des politiques à l'intérieur des entreprises bas carbone, à la fois sur la dimension énergétique et sur la dimension mobilité. Cette dernière est extrêmement importante en entreprise et elle est d'ailleurs en train d'être remise totalement à plat au regard :

- de l'impact du télétravail que nous avons connu pendant la crise ;
- de l'arrêt des voyages professionnels. L'on se dit aujourd'hui qu'ils ne sont peut-être pas aussi nécessaires que cela.

Des évolutions très fortes peuvent ainsi découler de cette crise, que nous espérons inscrire dans la durée, de façon qu'elles dessinent d'autres types de comportements, d'autres types de mobilités à l'intérieur de l'entreprise. Pour l'énergie, les différents types de solutions qui ont été évoqués précédemment – du nucléaire à la biomasse, à l'éolien et au solaire – sont mis en place, avec bonheur ou non, dans un certain nombre d'entreprises, du fait des conflits d'usages dont parlait Romain. Cette question reste en tout cas extrêmement travaillée, et la prise en compte de ces conflits d'usages commence déjà à ajuster des choix qui sont opérés par rapport aux solutions énergétiques.

Sur ce pilier énergie, je voudrais mettre l'accent sur deux sujets :

- le premier est celui de la mesure. Au-delà de cette idée de scénarios que nous défendons beaucoup, l'honnêteté intellectuelle oblige à reposer la question de la mesure du carbone. Lorsque l'on travaille sur les chiffres globaux en France, on ne compte pas les émissions de CO<sub>2</sub> importées<sup>9</sup>. La grande question qui se pose dans les entreprises est celle de la mesure du « scope 3<sup>10</sup> », et personne ne discute des modalités du protocole de mesure qu'il faudrait mettre en place et qui devrait faire l'objet d'une mesure officielle sur cette dimension scope 3. L'on demande beaucoup de choses aux entreprises sans se mettre d'accord sur des protocoles de mesure pour des indicateurs qui vont conduire le changement et être à l'origine d'un certain nombre de décisions. Il me semble aussi que

---

<sup>9</sup> Voir article Les Echos – Adrien Lelièvre - 8/10/2020 *Climat : cinq questions sur les émissions de CO<sub>2</sub> importées* = <https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/climat-cinq-questions-sur-les-emissions-de-co2-importees-1252996>

et site Vie Publique – 15/10/2020 : *Gaz à effet de serre : le poids croissant des émissions importées* = <https://www.vie-publique.fr/en-bref/276617-empreinte-carbone-et-emissions-importees-de-gaz-effet-de-serre>

<sup>10</sup> Voir ADEME sur la réalisation de diagnostic des émissions de gaz à effet de serre = <https://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/categorie/siGras/0>

collectivement nous n'avons pas suffisamment investi dans cette recherche de la mesure carbone ;

- le second concerne la question du plastique. Le plastique a été l'incarnation de cette économie pétro-sourcée qu'il faut bannir. C'est du plastique que sont issues certaines actions qui ont permis d'être en rupture sur certains matériaux. Il faut souligner cet angle parce qu'il fait sortir d'une vision purement énergétique de cette transition carbone, et il pose la question de mon quatrième point : l'économie circulaire.

L'on ne peut pas penser cette transition sans apporter des éléments transformateurs d'un modèle d'affaires à l'intérieur d'une entreprise. Le modèle de l'économie circulaire apporte justement des solutions à cet enjeu considérable qu'est le climat. L'on a tendance à le poser à côté de l'enjeu climat, alors que structurellement il permet d'économiser des ressources et d'économiser du CO<sub>2</sub>. Tous ces modèles qui se mettent en place sur le principe « *les déchets des uns sont des ressources pour les autres* » vont engendrer de la recherche sur les nouveaux matériaux mais aussi des modèles d'action, notamment sur les territoires qui sont eux-mêmes circulaires. Ils ont donc la capacité de prendre en compte l'ensemble des enjeux sur un territoire donné : ils traitent à la fois l'enjeu biodiversité, l'enjeu climat, l'enjeu social. Ils me semblent ainsi de nature à apporter une solution pour l'avenir.

Les exemples foisonnent, notamment sur les territoires français, mais ce sont des sujets dont on parle très peu. Ils ont pourtant la vertu de créer une forme d'intelligence collective entre les acteurs privés et publics du territoire, pour mettre en place des modèles économiques beaucoup plus vertueux sur le plan environnemental, quel que soit le secteur – pas seulement dans celui de la biomasse et de la biométhanisation. Je pense à de vrais circuits d'économie circulaire à partir de matériaux comme le plastique. Des évolutions technologiques extraordinaires permettent ainsi actuellement de traiter le plastique de manière chimique ou mécanique pour le réintégrer dans des chaînes de valeur. Il existe énormément d'exemples qui mériteraient d'être étudiés par le monde académique de l'économie et qui apporteraient probablement des solutions.

Je ferai un avant-dernier point sur le financement. L'on ne peut pas parler de moyens pour conduire cette transition écologique si l'on n'aborde pas la question du financement et de l'évolution du monde de la finance. À l'Orse, nous avons constaté – et contribué à la visibilité de cette question – que l'ensemble des outils qui sont mis à la disposition des entreprises pour financer, quel que soit l'objet du financement, font un lien entre les taux d'intérêt ou les masses financières levées et les indicateurs de performance environnementale de l'entreprise. Les produits financiers sont extrêmement différents de ceux que l'on connaissait avant : les *green bonds*, les *social bonds* ou les *SDG bonds*<sup>11</sup>. Cette corrélation me semble essentielle pour guider et accompagner la transition. Encore trop peu d'entreprises se sont emparées de ces nouveaux outils financiers. Il y a là un moyen qu'il faudrait davantage valoriser.

Puisque tout cela relève *in fine* de la culture de l'entreprise et de la couleur de nos sociétés, le dernier élément de cette transition réside probablement dans la capacité à exprimer la performance d'une entreprise de manière très différente de la façon dont on l'exprimait jusqu'ici. Une entreprise n'est pas seulement sur un marché financier ; une entreprise est en société, elle contribue donc aux enjeux dont nous parlons, et cette contribution prend des allures de survie au regard de l'intensité de l'enjeu climatique. Sa performance en tant que telle ne peut donc pas être mise en évidence uniquement avec les instruments classiques de la finance.

La France a été pionnière sur l'ensemble de ces questions. La France est en avance sur ce que l'on appelle l'« extrafinancier ». Une directive européenne a été appliquée en France à ce sujet et est en train d'être révisée pour que l'on ne parle plus seulement de « *reporting*

---

<sup>11</sup> Voir publication de l'ORSE : *Panorama des obligations durables* – mars 2021 = <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-37289-orse-panorama-obligations-durables.pdf>

extrafinancier » mais de « *reporting* développement durable »<sup>12</sup>. Il s'agit de bien montrer qu'il n'y a pas réellement de séparation à opérer entre financier et extrafinancier, mais il y a une sorte de double matérialité de la performance de l'entreprise à mettre en avant. Je pense que c'est très important, puisque cela va permettre de faire évoluer dans le même temps les acteurs financiers, les entreprises et la société civile, qui auront des lectures assez différentes.

Cela passe par des travaux un peu audacieux – l'Orse est au cœur de ce sujet – par rapport à la nouvelle comptabilité « en triple capital ». C'est la comptabilité qui consiste à penser et à inscrire dans un bilan comptable la dette qu'une entreprise a vis-à-vis de l'environnement : la dimension eau, la dimension biodiversité et la dimension climat. Il s'agit de repositionner l'écriture comptable au regard de ces dettes dues à la nature. Plusieurs entreprises expérimentent cette nouvelle comptabilité. C'est elle qui permet d'approcher la question des limites des limites planétaires *in fine*, parce qu'elle distingue pour chacune des entreprises un budget carbone et un budget biodiversité à ne pas dépasser au regard des trajectoires qui sont dessinées. Cela change tout au comportement d'une entreprise.

Un thème extrêmement cher à l'Orse en ce moment : celui de la *transition juste*, puisque nous ne pourrions pas être efficaces et agir concrètement au sein de cette transition et la conduire si nous n'abordons pas dans le même temps l'ensemble des aspects sociaux qu'elle va engendrer. Nous savons que la transition va créer des emplois mais elle va aussi en détruire. Il faut accompagner tout cela d'une révolution sur la formation, sur l'identification des compétences, sur une sorte de plan stratégique à long terme pour identifier les compétences qui seront nécessaires demain, ajuster et organiser les programmes de formation en fonction de cela. C'est là que ce lien entre puissance publique et puissance privée est capital. Pour anticiper cela, au scénario proposé par Romain j'ajouterais ce scénario indispensable de l'évolution des compétences pour mener à bien cette transition.

### Rémi JEANNIN

Le mot « *compétences* » figure dans la présentation de Romain, même s'il n'a pas pu en parler. Une interaction se dessine entre vos deux présentations, puisque Hélène demande aussi quels indicateurs prendre en compte pour diversifier la performance des entreprises. J'aurais une question qui s'adresse à vous deux. Vous avez parlé du scope 3 : je suis totalement ignorant de ce sujet...

### Hélène VALADE

Pour mesurer un bilan carbone, on distingue ce qui est lié à la consommation énergétique d'une entreprise – les émissions liées à cette consommation – de ce sur quoi l'entreprise a la main. Le scope 3 désigne les émissions de CO<sub>2</sub> qui sont engendrées par tout ce qui se passe en amont et en aval d'une entreprise. Il s'agit par exemple de l'impact carbone des matières premières qu'elle utilise pour fabriquer un produit, dès lors qu'elles ont été extraites et un peu transformées. C'est pour moi la vision la plus pure de l'impact carbone réel d'une entreprise. En aval, cela va jusqu'aux émissions de CO<sub>2</sub> causées par l'utilisation par le consommateur du produit qu'elle lui a vendu. C'est donc un scope global, de l'extraction au consommateur, des émissions de CO<sub>2</sub> produites par la fabrication d'un produit, à sa commercialisation et à son utilisation.

Quand le bilan carbone est publié, on ne sait jamais de quel scope il s'agit, c'est une ambiguïté que je trouve très gênante. D'autre part, la mesure précise de ce scope 3 ne fait pas l'objet de protocoles de mesure.

---

<sup>12</sup> Voir ministère de la transition écologique : *Les référentiels et indicateurs de reporting extra-financier et Le renforcement du reporting extra-financier des entreprises* <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises> ;

### Romain GRANDJEAN

Pour compléter le propos d'Hélène, je pense qu'il faut voir le bilan carbone en général, et le scope 3 en particulier, pas nécessairement comme un outil d'obligation de *reporting*. Certes, il faut montrer ce que l'on fait, mais je pense que le scope 3 est aussi un outil de pilotage stratégique, parce qu'il permet de voir la dépendance de l'entreprise au carbone. Par exemple, une grosse partie de l'empreinte carbone d'un constructeur automobile vient de l'usage des véhicules qu'il produit : les gens mettent du carburant dedans, et c'est ce qui entraîne les émissions de gaz à effet de serre. Le constructeur automobile n'est donc peut-être pas juridiquement responsable de ce scope 3. Néanmoins, c'est l'indicateur qui nous permet de voir qu'il est très dépendant des émissions de CO<sub>2</sub>, de sorte que, si demain une super taxe carbone émerge et qu'il ne mesure pas l'ampleur de sa dépendance au carbone, il va en subir l'impact immédiatement.

Il faut donc voir le scope 3 comme un outil de pilotage stratégique d'évaluation de sa dépendance au carbone. Il y a une approche risques et une approche impacts. Mais évaluer ces émissions indirectes est extrêmement important. Nous n'en avons pas parlé mais il existe aussi les émissions évitées. Si l'on veut vraiment faire l'état des lieux, trois piliers comptent :

- les émissions que l'entreprise induit : les émissions directes des processus de fabrication et indirectes via l'énergie qui est consommée, autrement dit l'empreinte en amont et l'usage des produits en aval ;
- la mesure de la contribution. Il s'agit des produits de l'entreprise, qui peuvent être plus performants que la moyenne. Par exemple, un fabricant de matériaux de construction en bois est plus performant en matière de carbone qu'un fabricant de matériaux en acier ou en béton. La fabrication des produits en bois entraîne des émissions, mais elle en évite aussi beaucoup pour celui qui va utiliser ces produits ;
- les émissions absorbées par l'entreprise : le fait de retirer du CO<sub>2</sub> de l'atmosphère, en investissant dans des exploitations forestières ou en capturant du CO<sub>2</sub> par exemple.

Il faut avoir ces éléments en tête, puisqu'on ne mesure pas la même chose dans ces différents cas de figure. Il faut regarder ces trois aspects pour véritablement piloter sa contribution à la neutralité carbone et son impact.

### Rémi JEANNIN

De la même façon qu'une décomposition des chaînes de valeur peut être faite dans le commerce international, le scope 3 peut être décomposé avec les différents opérateurs sur toute la chaîne de valeur ?

### Hélène VALADE

Exactement, et c'est un outil extraordinaire d'aide à l'action. Cela permet par exemple de contractualiser différemment avec des fournisseurs ou des sous-traitants. Il s'agit d'introduire cette logique, voire cette recherche, qui peut être partenariale entre un donneur d'ordre et un sous-traitant sur les moyens de limiter l'impact carbone de tel sous-traitant dans la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est pour cela que cet outil est extrêmement important pour piloter cette transformation.

### Rémi JEANNIN

Hélène, vous parliez de l'évolution des valeurs du côté des consommateurs. Pensez-vous que les citoyens-consommateurs font évoluer les entreprises, et la société civile globalement ? Vous parliez du fait que des clients pourraient refuser des contrats en cas de non-respect de certaines obligations environnementales. Avez-vous des exemples en tête de tels cas de figure ?



**Hélène VALADE**

Il y a eu le boycott d'un certain nombre de produits. Nous voyons sur les réseaux sociaux les attentes qui sont exprimées vis-à-vis de nos entreprises sur ces questions. Depuis deux ans, cela n'arrête pas. Et c'est tant mieux !

**Rémi JEANNIN**

La prise de conscience n'est-elle pas un peu tardive ?...

**Hélène VALADE**

Bien sûr, on peut le dire. Le mouvement de prise en compte de la RSE dans les entreprises ne date pas d'il y a deux ans, il remonte à l'an 2000<sup>13</sup>, mais toutes les planètes n'étaient pas alignées. Ça peut véritablement bouger quand le monde de la société civile, le monde de l'entreprise, le monde économique et les institutions se mettent à bouger dans le même temps. Et je pense que nous sommes vraiment dans ce moment.

C'est aussi une question de culture : nous avons été gouvernés par ceux qui n'avaient pas le logiciel environnemental en tête, qui étaient issus des années d'après-guerre et de cette croissance portée par le pétrole. C'est donc également culturel, et il me semble qu'il faut prendre en compte cette dimension, parce que culture = habitudes = comportements. Comment faire évoluer cela ? Les jeunes sont des aiguillons merveilleux. Je m'amuse beaucoup en activant les enfants, voire les petits-enfants, de certains dirigeants des entreprises membres de l'Orse pour accroître cette transformation.

**Rémi JEANNIN**

Les effets du changement climatique se font sentir. Un article paru hier dans *Le Monde*<sup>14</sup> montre comment les plages reculent en Catalogne de manière extrêmement rapide, avec une remise en question de tout le secteur du tourisme. Romain, vous parliez des actifs échoués : existe-t-il des estimations de l'ampleur de ce phénomène en dehors du secteur énergétique ?

**Romain GRANDJEAN**

Cela concerne aujourd'hui essentiellement les actifs énergétiques, notamment charbonniers, mais l'on peut très bien imaginer d'autres types d'actifs. Beaucoup de recherches sont menées sur ce sujet, puisque même le concept d'actifs échoués peut faire l'objet de discussions. Beaucoup d'assureurs européens, voire américains, se dégagent par exemple aujourd'hui du charbon. Le problème est que ces actifs peuvent être achetés par les Russes. M. Kretinsky<sup>15</sup>, un homme d'affaires tchèque, a ainsi racheté beaucoup d'actifs charbonniers dont les assurances s'étaient défaites. Cette question des *stranded assets* ne fonctionne donc que quand plus personne n'en achète.

Je n'ai pas d'étude en tête qui permette d'évaluer l'ampleur du phénomène, mais c'est un risque qui pèse, et l'on peut se demander ce que vaudra une centrale à charbon dans un monde qui respecte la limitation à 1,5 degré.

---

<sup>13</sup> Voir Article du Haut-commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire / Usbek & Rica – 9/10/2020 : *Une brève histoire de l'entreprise en société* <https://usbeketrica.com/fr/article/une-breve-histoire-de-l-entreprise-en-societe>

<sup>14</sup> [https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/10/24/en-espagne-la-mer-devore-le-littoral-catalan\\_6099686\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/10/24/en-espagne-la-mer-devore-le-littoral-catalan_6099686_3244.html)

<sup>15</sup> Voir notamment la publication de Jérôme Lefilliâtre : *Mister K. Petites et grandes affaires de Daniel Kretinsky* (Ed. Seuil, mars 2020)

**Rémi JEANNIN**

Deux remarques nous sont adressées en ligne : les règles de la commande publique ont récemment fortement évolué avec les lois Agec<sup>16</sup> et Climat<sup>17</sup>, et des obligations en matière de réemploi, réutilisation, recyclage.

**Hélène VALADE**

Exactement. L'impact des dernières réglementations, et notamment de la loi Agec, est extrêmement important sur tous les sujets dont nous parlons.

**Rémi JEANNIN**

Par ailleurs, Nadine nous demande dans quelle mesure les entreprises pourraient envisager de réduire leur production pour répondre à l'urgence climatique. L'on voit qu'il y a un enjeu important, pas seulement en matière d'efficacité mais aussi en matière de diminution de certaines productions. L'on pourrait considérer que la meilleure manière de réduire les prélèvements d'énergie, d'eau et de matières d'une part et les émissions de gaz à effet de serre, dont le carbone d'autre part, est de fabriquer moins.

**Hélène VALADE**

Certaines choses doivent être abandonnées et d'autres doivent être fabriquées dans les règles de l'art de l'environnement, et l'on pourra produire plus. Je pense qu'il faut abandonner un certain nombre de choses. Je n'aime cependant pas trop cette lecture en « moins » et en « plus », parce qu'elle renvoie à une lecture très quantitative de tout cela.

Le vrai sujet est à mon sens « *le mieux* », et le mieux présuppose de ne plus produire des produits pour lesquels nous savons que l'impact environnemental ne s'améliorera jamais, mais de développer la production de produits qui prennent en compte l'ensemble des facettes importantes, carbone et biodiversité. Nous ne devons pas tomber à notre tour dans les silos que dénonçait Romain. L'on ne peut pas parler de climat sans parler de biodiversité. Il s'agit d'un triptyque, les éléments sont liés. Quand on pose la question de ce qui est bon pour le climat, on doit immédiatement se poser la question de l'impact sur la biodiversité et sur l'eau. Après, la décision peut être prise.

**Rémi JEANNIN**

L'on voit bien l'enjeu sur la production de voitures thermiques, qui sont condamnées à terme et qui seront peut-être interdites à partir de 2035.

Nous allons laisser la parole aux autres intervenants, et en l'occurrence à Thibault Sadouet. Il est consultant énergétique et accompagne les industriels et les PME sur ces problématiques. Il va nous apporter un témoignage relatif à l'engagement des sociétés dans la transition écologique.

---

<sup>16</sup> LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

<sup>17</sup> LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets



# Témoignage sur l'engagement des sociétés dans la transition écologique

---

Thibault SADOUET

*Directeur délégué chez Genersys et consultant énergéticien*

Je vais essayer de représenter le monde de l'entreprise, afin de vous faire part de quelques retours du terrain. Nous allons traiter deux sujets :

- Les entreprises sont-elles mobilisées autour de la transition écologique ?
- Comment les aides financières sont-elles utilisées ? Quels sont les obstacles à l'utilisation de ces aides ? Qu'est-ce qui est efficace ?

Je travaille pour un groupe français qui s'appelle Genersys et dont le cœur de métier est la performance environnementale, pour le secteur privé et industriel. Une grande partie de la population mondiale a aujourd'hui pris conscience de l'urgence climatique. Il n'est que de voir les épisodes météorologiques que nous subissons chaque été, chaque hiver, le dérèglement des saisons, le fait que les saisons intermédiaires sont certainement un peu réduites chaque année. Tout participe et tout nous indique que nous faisons face à une urgence. Comme l'a dit Romain Grandjean, quoi que nous décidions de faire aujourd'hui, jusqu'à 2050 nous ne verrons de toute façon pas les bénéfices des actions entreprises.

Bien que tout le monde soit conscient de ces enjeux, assez peu de personnes considèrent qu'elles peuvent agir. Une question nous a été posée en ligne sur les gestes écocitoyens : c'est bien, mais ce n'est qu'une toute petite partie de ce qu'il faut faire. Aujourd'hui le monde de l'entreprise doit plutôt se concentrer sur les grandes thématiques, les grandes sources d'économies d'énergie, parce qu'il est plus facile de faire 10 % d'économies sur ce qui représente 70 % des émissions de gaz à effet de serre que 10 % d'économies sur ce qui n'en représente que 15 ou 20 %. Nous sommes là pour favoriser ces gestes et essayer de guider, de conseiller au mieux les personnes qui consomment.

Pour ce qui est des retours issus du terrain, la première question est de savoir si les entreprises, les industriels se manifestent d'eux-mêmes. Certaines entreprises, certains industriels se manifestent d'eux-mêmes, parce qu'ils se sont engagés, pour des raisons de valeurs, des raisons d'économies d'énergie, des raisons de rentabilité, pour dégager de la marge. Ce sont d'ailleurs souvent les entreprises les plus grandes qui nous sollicitent, parce qu'elles ont la capacité de se structurer et de gagner en autonomie. Les plus petites sociétés et PME n'ont pas forcément le temps ni les moyens humains de s'occuper de cela, elles sont souvent concentrées sur des objectifs à court terme et des difficultés quotidiennes : il faut produire, il faut vendre, il faut assurer l'emploi, et actuellement des difficultés de recrutement existent sur le marché de l'emploi dans le secteur énergétique.

Les entreprises plus importantes ont en revanche souvent des structures qui sont là pour suivre les projets, pour demander les subventions, pour réaliser les plans pluriannuels d'investissement, pour savoir par quelle opération il faut commencer. Souvent, la première opération d'économies d'énergie réalisée va conditionner celles qui vont suivre.

D'un autre côté, des entreprises ne se manifestent pas : ce sont les plus petites. Nous devons aller les chercher, pour leur dire qu'elles auront droit à telle subvention si elles réalisent des travaux, qu'elles pourront faire 30 % d'économies sur leur consommation si elles remplacent leur chaufferie, etc.

Pour résumer, sur le plan des valeurs, certaines entreprises affichent des valeurs d'engagement, de responsabilité et ont conscience de ces enjeux. Nous remarquons aussi que les entreprises les plus jeunes, celles qui ont été créées assez récemment, ont souvent à leur tête une direction jeune qui a grandi avec la conscience de l'enjeu de l'urgence

climatique, qui est de ce fait directement intégrée à leurs valeurs. D'ailleurs, quand l'on discute avec elles, on se rend compte que la performance globale de leur entreprise ne passe pas uniquement par la performance économique. Elle passe par deux autres axes :

- La performance sociétale : mes salariés sont-ils heureux de travailler ? Sont-ils engagés dans la société ? Proposent-ils des idées ?
- La performance environnementale : mes actions sont-elles en lien avec la performance environnementale ? Les fournisseurs que j'utilise sont-ils en lien avec mes valeurs ?

Aujourd'hui une part des activités de nos sociétés regarde ce qu'on achète, comment on l'utilise, et c'est aussi un argument très fort pour sensibiliser les salariés de cette société à valoriser leur société, à en parler en bien.

Quand les sociétés nous sollicitent, les thématiques qui reviennent le plus sont :

- tout ce qui est relatif à la chaleur : comment optimiser la production de l'énergie, qu'elle soit chaude ou froide ;
- la rationalisation de la consommation d'énergie ;
- la production verte, la production d'énergies renouvelables.

L'ordre dans lequel j'ai placé ces éléments n'est pas forcément celui dans lequel nous sommes sollicités. Ce qui intéresse avant tout les entreprises, c'est la production d'énergies renouvelables, et ce parce que c'est ce qui est le plus médiatisé. Souvent les services marketing mettent l'accent sur l'énergie renouvelable, parce que cela fait bien d'afficher la production d'énergie renouvelable... On observe du *greenwashing* en filigrane, puisqu'il est facile d'en faire avec la production verte. En revanche, la réalité économique et la réalité énergétique consistent à ne surtout pas commencer par la production d'énergie renouvelable. Il faut plutôt commencer par les actions dites « de sobriété », c'est-à-dire réduire nos besoins, réduire notre consommation, via des actions sur le bâti, des actions sur l'usage. Ensuite, il s'agit de tout ce qui relève de l'efficacité : comment améliorer les rendements de production, de façon qu'il y ait moins de pertes, et seulement après instaurer un peu de renouvelable.

Vous parliez tout à l'heure de scénarios : tout vient d'un scénario qui s'appelle NegaWatt<sup>18</sup>. Sur le papier, cela fonctionne très bien ; dans la réalité, c'est plus compliqué, parce que cela nécessite des investissements relativement importants. Notre rôle consiste à doser tout cela, de façon à être le plus performants possible pour la personne qui souhaite réaliser ces travaux.

Je voudrais apporter une précision sur l'aspect réglementaire. Le décret éco-énergie tertiaire<sup>19</sup> va probablement imposer un objectif de réduction de consommation d'énergie pour le secteur « tertiaire », c'est-à-dire en réalité tout ce qui n'est pas industriel. Le *name and shame* constitue un des moyens de pression : il s'agit de nommer une société et de diffuser son nom sur une plate-forme publique pour dire « cette société ne respecte pas ses engagements de réduction des consommations d'énergie ». Nous parlions de nouvelles générations tout à l'heure, et les nouvelles générations veillent à leur image, puisque c'est leur image qui fait vendre avant tout, de même que l'image de leurs sous-traitants, de leurs fournisseurs, de leurs partenaires. Ils veulent porter les valeurs qu'ils affichent.

Le deuxième axe que je souhaitais évoquer est celui des aides financières. Il existe beaucoup d'aides financières, régionales, nationales et même européennes. Des aides

---

<sup>18</sup> négaWatt : terme inventé par Amory Lovins, expert américain des stratégies énergétiques et fondateur du Rocky Mountain Institute, pour désigner de manière globale l'énergie non consommée ou économisée par des actions de sobriété ou d'efficacité énergétique

<sup>19</sup> Voir ministère de la transition écologique :  
[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20064\\_EcoEnergieTertiaire-4pages-2-1.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20064_EcoEnergieTertiaire-4pages-2-1.pdf) et  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038812251>

viennent du secteur « privé », comme S2E2<sup>20</sup> ; des aides sont directement des subventions publiques. Les échos que nous en avons, c'est qu'il en existe effectivement beaucoup mais elles sont assez compliquées à mettre en place pour les sociétés les plus opérationnelles. Par « sociétés les plus opérationnelles », j'entends les sociétés les moins structurées, les plus petites, qui n'ont pas forcément de temps à accorder à ces questions. Toutes les sociétés importantes, les grands groupes disposent de services et suivent ces questions, assurent une veille sur la réglementation, sur les subventions qui sortent ; elles se débrouillent en conséquence plutôt bien et souvent n'ont pas besoin de notre aide. En revanche, les sociétés de quelques dizaines de personnes sont concentrées sur leur quotidien et il faut les accompagner pour trouver les subventions.

Plusieurs difficultés apparaissent pour ces petites sociétés, à commencer par la chronologie des événements. Souvent elles n'ont pas de plan pluriannuel d'investissement et les investissements se décident un peu en fonction des besoins du moment : par exemple, je reçois ma facture et je me rends compte que je consomme beaucoup, alors j'envisage des opérations d'économies d'énergie. La chronologie des aides financières ne permet pas forcément cela, puisque pour tout ce qui relève des aides publiques il faut déposer des dossiers d'inscription, qui ont un délai. Dans les petites entreprises, c'est souvent la subvention qui va décider de l'achat, puisque sans subvention énormément de sociétés n'ont pas les moyens d'investir.

Nous venons donc retarder la chaîne de décision, et c'est assez pénible pour les responsables de maintenance, les responsables techniques, les responsables travaux neufs, en plus de toutes les contraintes administratives que cela représente. J'ai ainsi récemment eu des dossiers de clients qui ont été refusés parce que la couleur de l'encre qui avait été utilisée entre le client, la personne qui allait payer les subventions et l'entreprise qui allait intervenir n'était pas la même... L'un avait signé en noir, l'autre en bleu, de sorte que le dossier avait été refusé. Cela nous est arrivé deux fois. C'est le genre de choses qui paraît invraisemblable pour les personnes de terrain et celles qui gèrent au quotidien la consommation d'énergie, les travaux, la maintenance, etc.

Enfin, certaines réalités temporelles sont un peu différentes en fonction des aides. En plus des délais d'instruction, il faut tenir compte des délais de paiement. Les plus petites structures doivent souvent avancer le coût d'une opération énergétique pendant plusieurs mois, puisque le délai moyen avant d'être payé est aujourd'hui de quatre à six mois après la réception des travaux. Pour les petites structures, ça peut constituer une difficulté. Le rôle d'entreprises comme celle que je représente est de faciliter et de fluidifier tout cela et de favoriser les choses, soit en proposant des financements à taux réduit avec des partenariats bancaires, soit en avançant la trésorerie sur certaines opérations ;

Sur la question des aides financières, nous avons la chance en France d'avoir un panel d'aides assez important, ce qui permet de financer près de 80 % des travaux d'efficacité énergétique qui seraient susceptibles d'être éligibles aux aides financières. C'est un véritable levier qui permet à chaque entreprise, qu'elle soit grosse ou petite, de favoriser sa transformation et d'aller de l'avant. Les chefs d'entreprise ne sont pas tous au courant des aides, je pense qu'un vrai travail est donc à mener, de communication sur les réseaux, de publication, pour aider ces personnes et leur permettre de réaliser des travaux, puisque le monde de l'industrie et le monde de l'entreprise représentent des consommations d'énergie assez importantes. Les taux de gaz à effet de serre ne sont pas négligeables non plus. Cela va dans le sens du bien commun de favoriser ces personnes dans leurs projets de transition.

### **Rémi JEANNIN**

Avec Stéphane Cieniewski, nous allons voir les politiques publiques nationales et européennes pour la transition écologique. Nous verrons aussi que la réalité sur le terrain est parfois un peu différente.

---

<sup>20</sup> <https://www.s2e2.fr/decouvrir-le-pole/#organisation>

# Politiques publiques et dispositifs de soutien pour la transition écologique des entreprises

Stéphane CIENIEWSKI

*Expert de haut niveau, délégué aux enjeux climatiques et environnementaux auprès du directeur général du Trésor (ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance)*

Mon intervention va nécessairement être très synthétique, mais les personnes qui souhaiteraient approfondir le sujet peuvent se référer au plan d'action climat que le ministère a publié en avril<sup>21</sup>. Il résume en une trentaine de pages ce que fait la direction du Trésor, mais aussi la Direction générale des entreprises (DGE), qui est très impliquée par rapport à ces questions.

Avant de commencer, je voudrais revenir à l'accord de Paris. L'accord de Paris est un accord intergouvernemental, il lie donc les signataires représentés par les gouvernements. Ces gouvernements se sont engagés à présenter des stratégies de transition bas carbone qui permettront de limiter la hausse des températures. Mais, dès l'origine de cet accord, en 2015, les concepteurs avaient bien conscience de la nécessité absolue d'inclure des représentants de la société civile et du monde de l'entreprise. C'est ce qui a été appelé à l'origine l'« *agenda des solutions* », qui s'est muté en « *partenariat de Marrakech* <sup>22</sup> », et qui fait régulièrement l'objet d'initiatives privées de tous types d'acteurs – collectivités locales, entreprises, organisations de la société civile. Nous cherchons en France à le promouvoir à travers les *One Planet Summit*,<sup>23</sup> que les Anglais cherchent à promouvoir à leur tour, sous différentes marques : *Race to Zero*, *Glasgow Financial Alliance for Net Zero*, etc.

Le troisième point, qui est inscrit dans l'accord de Paris, est l'article 2.1c, auquel nous aussi faisons souvent référence : c'est l'idée que les pouvoirs publics ne peuvent pas tout, que la finance publique ne peut pas tout, et que face à l'enjeu énorme qui est devant nous il faut mobiliser tous les leviers possibles pour accélérer la transition écologique, et notamment la finance privée. Cet article 2.1c dit que nous nous engageons à verdir, à aligner l'ensemble des flux financiers publics et privés vers la transition bas carbone. C'est un principe fondateur qui guide nombre d'actions que nous menons à la direction générale du Trésor.

Ces trois points vont structurer les trois parties de mon intervention :

- le premier point concernera la boîte à outils des politiques publiques, et donc les budgets carbone, les trajectoires sectorielles, les différents outils du Policy Mix : la tarification, la réglementation, la subvention ;
- le deuxième point concernera la déclaration, le reportage RSE ou la donnée extra financière, qui n'est pas seulement un outil de conformité mais aussi d'appropriation et de pilotage des entreprises elles-mêmes. C'est quelque chose de très important que nous cherchons à promouvoir, notamment en luttant contre le *greenwashing* et en avançant vers la standardisation au niveau européen ;
- le dernier point concernera le verdissement de la finance dans son ensemble. J'essaierai d'expliquer quelles sont nos actions à cet égard, en quoi la place de Paris et de l'Europe en général ont une avance certaine dans ce domaine. Mais les initiatives se multiplient à l'échelle mondiale, et il nous faut continuer à courir

<sup>21</sup> <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/environnement-bercy-plan-action-climat>

<sup>22</sup> <https://unfccc.int/climate-action/marrakech-partnership-for-global-climate-action>

<sup>23</sup> <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2021/01/12/one-planet-summit-des-engagements-pour-agir-en-faveur-de-la-biodiversite> et <https://www.oneplanetsummit.fr/> ; <https://racetozero.unfccc.int/> ; <https://www.gfanzero.com/> ;

pour maintenir notre avance, pour faire une vraie différence sur le terrain dans les investissements des entreprises.

Pour ce qui est de la première partie, en France et en Europe, nous avons la chance d'avoir un historique assez profond en matière de transition bas carbone. Il se traduit aujourd'hui par le fait que nos objectifs de long terme sont inscrits dans la loi et font l'objet d'une déclinaison assez précise, en matière d'instruments. Il faut le souligner puisque, à quelques jours de la Cop26, nous constatons une agitation et une accélération de l'histoire, telles qu'un grand nombre de pays ont aujourd'hui pris des engagements visant à atteindre la neutralité carbone. Les experts nous disent qu'elle est indispensable pour le milieu du siècle afin de contenir la hausse des températures à moins de 1,5 degré. La plupart de ces engagements ne font pas l'objet d'une contrainte juridique. L'Australie<sup>24</sup> en est la caricature, qui a annoncé hier un objectif de neutralité carbone sans le moins du monde changer sa trajectoire.

En France et en Europe, c'est une contrainte juridique lourde qui a été inscrite dans la loi en 2019 en France, avec la loi énergie-climat, et en Europe avec la loi climat européenne<sup>25</sup>. À la différence d'un certain nombre d'autres pays, nous essayons de nous donner les moyens d'atteindre ces objectifs. Ce que nous déclarons à l'ONU, ce sont simplement les objectifs de long terme, sans entrer dans le détail de leur mise en œuvre. Dans nos pays, nous avons poussé la réflexion beaucoup plus en avant. Nous ne partons pas de zéro, puisque des outils existent déjà, et nous nous apprêtons à les renforcer et à les développer.

En matière de pilotage, nous avons en France :

- la stratégie nationale bas carbone<sup>26</sup>, qui existe depuis 2015 et propose des budgets carbone indicatifs ventilés par secteurs. Elle sert un peu de guide, non seulement à l'action publique mais aussi au dialogue qu'entretient la DGE avec les principes filières industrielles et qui leur permet de définir ensemble des plans d'action permettant de s'inscrire dans cette stratégie de diminution des émissions ;
- la programmation pluriannuelle de l'énergie <sup>27</sup>qui, sur le plan énergétique, fixe un guide (qui va bientôt être mis à jour) à l'évolution de notre mix énergétique, avec des annonces possibles d'ici à la fin de l'année. Elle a établi une trajectoire. L'une des choses que nous demandent en priorité les entreprises, c'est d'avoir une visibilité et de la transparence, y compris sur le moyen et le long terme, avec une trajectoire ;
- la tarification carbone<sup>28</sup> qui, sur la fiscalité et la tarification carbone, peut être une taxe carbone mais aussi par exemple le mécanisme de quotas d'émissions à l'échelon européen, qui couvre 40 % des émissions dans l'ensemble de l'Europe et un peu moins en France, où nous avons une énergie très décarbonée ;
- des montants massifs vont être mobilisés dans les prochaines années sur les financements publics, avec l'accord que nous avons obtenu en 2019 dans le cadre du budget européen – 30 % du prochain budget sera fléché vers des secteurs verts – et dans le cadre du plan de relance. Sur le plan de relance de 100 milliards sur deux ans de France Relance, 30 % ont été fléchés vers des

---

<sup>24</sup> <https://www.theguardian.com/australia-news/video/2021/aug/10/scott-morrison-claims-australia-is-doing-its-part-on-climate-crisis-after-ipcc-report-video> - voir articles du Guardian, à la suite du rapport du GIEC 2021 – et : <https://www.theguardian.com/australia-news/audio/2021/oct/29/australia-v-the-climate-part-5-a-plan-for-net-zero>

<sup>25</sup> [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/european-green-deal/european-climate-law\\_fr](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/european-green-deal/european-climate-law_fr)

<sup>26</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>

<sup>27</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/programmations-pluriannuelles-lenergie-ppe>

<sup>28</sup> Voir notamment publication récente de l'OCDE 27/10/2021 : *La tarification du carbone à l'heure du COVID-19 : Quels changements dans les pays du G20 ?* <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/politiques-fiscales/la-tarification-du-carbone-a-l-heure-du-covid-19-quels-changements-dans-les-pays-du-g20.htm>



secteurs favorables à la transition écologique. Pareillement, au niveau européen, 30 % des 750 milliards d'euros sur trois ans de Next Generation EU seront fléchés vers l'accélération de la transition.

Pour ce qui est des objectifs, nous avons :

- un objectif à très long terme : la neutralité carbone en 2050 ;
- un objectif à moyen terme : une réduction de 55 % de nos émissions en 2030 par rapport à 1990. Le précédent objectif était de -40 %, c'est donc un renforcement significatif de l'ambition.

Pour atteindre cet objectif, tous les leviers des politiques publiques vont devoir être mobilisés. La plupart des réglementations à caractère environnemental en France relèvent du niveau européen. Par ailleurs, pour un certain nombre de secteurs, les outils européens sont prédominants, essentiellement dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie lourde, de l'aviation européenne, intra européenne, et relèvent de l'ETS<sup>29</sup> : le système d'échange de quotas d'émission. Pour les autres secteurs (agriculture, bâtiment, transport, déchets), chaque État est libre de choisir les politiques à mettre en œuvre, dès lors qu'il poursuit les objectifs fixés au niveau européen dans le cadre de l'ESR<sup>30</sup>. Les objectifs sont en tout cas significativement renforcés et appelleront une modification des outils correspondants, qui sont en train d'être négociés.

Pour atteindre -55 % en 2030, sachant que nous en sommes à -20 % entre 1990 et 2020, il faut faire presque autant en dix ans que ce que nous avons fait au cours des trente dernières années. C'est donc considérable et cela signifie que tous les leviers de politiques publiques devront être mobilisés :

- la tarification carbone ;
- la réglementation ;
- les financements ;
- différentes normes en matière d'efficacité énergétique notamment, en fonction des secteurs, de ce qui marche le mieux.

Dans le domaine de l'automobile par exemple, pour passer aux véhicules électriques, si nous nous appuyions uniquement sur une taxation carbone, il faudrait mettre le prix de l'essence à 5 ou 6 euros, c'est totalement irréaliste. En complément, avoir des standards d'émissions stricts sur les véhicules permet d'obtenir un effet bien plus économique et immédiat. Il faut donc combiner les deux outils. Pareillement, pour la rénovation énergétique des bâtiments, il ne s'agit pas que de renchérir le coût du gaz, il faut également mobiliser d'autres types d'outils. Les nouveaux objectifs de -55 % pour 2030 concernent tous les secteurs, en particulier le résidentiel – il s'agit essentiellement du chauffage –, le tertiaire et l'agriculture.

Un des enjeux auxquels nous sommes particulièrement attentifs à la direction du Trésor est le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières<sup>31</sup>. Il ne s'agit pas de surcharger nos entreprises de normes et de contraintes et de les amener ainsi à délocaliser ou à être laminées par une concurrence moins-disante étrangère : ce que l'on appelle le phénomène

---

<sup>29</sup> Voir le Système d'échange de quotas d'émission de l'UE (SEQE-UE) = [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets\\_fr](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_fr)

<sup>30</sup> ESR = Effort Sharing Regulation – voir pour ex. Questions and Answers - *The Effort Sharing Regulation and Land, Forestry and Agriculture Regulation* – Commission européenne / Press Corner 14/07/2021 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_21\\_3543](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_3543)

<sup>31</sup> Voir *Un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union européenne* – Trésor-Eco n°280, rédigé par William L'Heudé, Maëva Chailloux, Xavier Jardi 23/03/2021 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/f8bcd60c-b741-4e6f-8f40-60d46f7ece32/files/efb2c74a-f064-4a40-94cb-956a4c031100> et

*Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'UE* – La Tribune/Opinions - Gerassimos Thomas, Directeur Général à la Fiscalité et à l'Union douanière (\*), 09/09/2021 <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-mecanisme-d-ajustement-carbone-aux-frontieres-de-l-ue-892008.html>

de « fuite carbone »<sup>32</sup>. Différentes études montrent que c'est une réalité, qui a atteint jusqu'à 15 % ces vingt dernières années. Cela signifie que l'on a effectivement diminué les émissions sur notre production nationale, mais, si l'on tient compte des émissions correspondant aux biens importés, le total a continué à augmenter jusqu'en 2005, puis a diminué légèrement ensuite.

À ce jour, la France émet environ 440 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Si l'on y ajoute les émissions associées aux importations nettes, l'on passe à 750 millions de tonnes. Avec le renforcement de notre ambition sur les années à venir, ce phénomène de fuite pourra encore s'accroître. Il n'est pas question d'en arriver là puisque seraient remises en cause l'acceptabilité sociale pour les ménages et l'acceptabilité économique pour les entreprises. Avec la Commission, nous travaillons donc à l'élaboration de ce mécanisme d'ajustement carbone, qui serait mis en œuvre à partir de 2026 dans cinq secteurs pilotes – acier, aluminium, engrais, ciment, électricité –, qui représentent environ 45 % des émissions.

Pour ce qui est de l'enjeu de la donnée extra financière, il faut savoir qu'en France nous avons une longue expérience de la donnée extra financière, qui consiste à inciter les entreprises à publier des informations qui ne sont pas strictement comptables ou strictement en lien avec leurs performances économiques. Cela remonte à 2001, et le dispositif a été régulièrement renforcé, à la fois sur le plan européen et sur le plan national. La réglementation européenne s'inspire d'ailleurs beaucoup de l'expérience française dans ce domaine. C'est vrai pour les entreprises, c'est vrai également pour le secteur financier, qui, depuis 2015, doit publier annuellement la manière dont il tient compte de la transition écologique dans ses allocations d'actifs et donc dans ses stratégies d'investissement.

Quel en a été l'effet ? Quelques études montrent un effet vertueux sur le comportement des entreprises, notamment des banques et des gérants d'actifs. Une étude de la Banque de France<sup>33</sup> montre ainsi que le simple fait de publier annuellement l'impact climatique de la stratégie d'investissements les a conduits à sortir davantage du charbon. Cela marche donc, dans une certaine mesure.

La limite à cela, c'est qu'il s'agit aujourd'hui d'un marché complètement désorganisé, avec une multitude de normes, de méthodologies, qui rend les déclarations des entreprises très peu comparables entre elles. Il existe des consultants, des sociétés spécialisées qui établissent des *scores*, des *ratings*, mais même ces ratings sont très peu corrélés entre eux, il y a une très grande divergence méthodologique. Tout le monde s'y perd, et quand c'est flou, il y a aussi un risque de perte de crédibilité et de suspicion de *greenwashing*. C'est pour cela que les pouvoirs publics en France et en Europe essaient de mettre de l'ordre et de standardiser tout cela. Deux points sont importants :

- la Corporate Sustainability Reporting Directive<sup>34</sup>, une directive européenne qui est en train d'être négociée. Nous espérons atterrir en fin d'année prochaine, pour une mise en œuvre en 2024 sur les données de 2023. Elle permettra de fournir un cadre méthodologique complet avec une batterie d'indicateurs – par types d'entreprises, par secteurs – et de clarifier et standardiser ces procédures de *reporting*. Nous pensons que les entreprises y trouveront aussi leur compte, puisque cela leur permettra de se situer et d'améliorer le pilotage stratégique de leur transition. C'est un dispositif qui devrait s'appliquer aux entreprises de 250 salariés, qu'elles soient cotées ou non, et à tout type d'entreprise dès lors

---

<sup>32</sup> On appelle « fuite de carbone » une situation dans laquelle une entreprise, pour échapper aux coûts liés aux politiques climatiques, déplace sa production dans un autre pays appliquant des règles moins strictes en matière de limitation des émissions, risquant ainsi d'augmenter ses émissions totales. Le risque de fuite de carbone peut être plus élevé dans certains secteurs industriels à forte intensité d'énergie – voir Commission européenne : [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/free-allocation/carbon-leakage\\_fr](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/free-allocation/carbon-leakage_fr)

<sup>33</sup> Voir notamment le rapport commun ACPR-AMF – décembre 2020 *Les engagements climatiques des institutions financières françaises* [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20201218\\_rapport\\_vf.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20201218_rapport_vf.pdf)

<sup>34</sup> Commission européenne : Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et EU sustainability reporting standards [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fr)



qu'elle sera cotée sur un marché réglementé, avec des dispositifs spécifiques allégés pour les PME ;

- la taxonomie européenne<sup>35</sup>, qui complétera ce dispositif. La taxonomie est souvent ce qu'on appelle le « système métrique » ou l'« alphabet de la transition écologique », parce que c'est une nomenclature complète par types d'activité définis de manière très fine, qui permettra de déterminer quelles sont les activités économiques vertueuses, les activités économiques neutres ou qui promeuvent la transition et les activités économiques non durables. Cela constitue aussi un effort colossal au niveau européen qui permettra, sur des bases scientifiques, de mettre de l'ordre dans toutes ces déclarations extra financières ;
- la finance verte, sur laquelle l'Europe, et en particulier la France, est en avance. La finance verte se développe très rapidement, avec les émissions de *green bonds* (les obligations vertes). L'Europe représente approximativement la moitié des actifs verts et la France, environ un quart, du moins pour les obligations vertes. C'est donc colossal. Cette place de la France s'explique par le positionnement des émetteurs. Les grandes entreprises françaises mais aussi les collectivités locales, l'État, recourent ainsi de manière importante à ces sources de financement. Les intermédiaires français – les banques, les gérants d'actifs, les assureurs – sont également très bien positionnés sur ce marché. Enfin, la place de Paris l'utilise aujourd'hui comme un avantage comparatif, un moyen de se positionner dans cette compétition mondiale.

Sur le plan européen, la finance verte a considérablement accéléré, et au premier trimestre de cette année 120 milliards d'euros ont été achetés sur des fonds RSE<sup>36</sup>. Pour la première fois, cela représente plus de la moitié des achats de fonds d'investissement. Autrement dit, le flux d'argent vers les fonds labellisés est devenu supérieur au flux vers les fonds non labellisés. Il existe donc un vrai engouement des investisseurs, des épargnants, et ce phénomène a encore été renforcé par la crise de la Covid.

L'État, et le ministère des Finances en particulier, a fait deux choses pour accentuer ce mouvement :

- il s'est positionné : l'État français a ainsi été le premier à émettre des obligations vertes en 2017<sup>37</sup>. Nous pensons que cela jouera un rôle important pour structurer le marché ;
- il est le seul État à avoir deux labels RSE publics : le label ISR est piloté par le ministère des Finances, le label Greenfin est piloté par le ministère de la transition écologique<sup>38</sup>. Tous deux sont en plein essor.

Il y a deux éléments :

- Comment faire en sorte que la finance aille vers les activités les plus vertueuses ? Cela se fait presque naturellement, puisqu'il existe un véritable engouement qui fait que les porteurs de projets n'ont normalement pas de difficultés à trouver des financeurs. C'est très utile, mais c'est la partie la plus facile. Ce que nous voulons, c'est que la finance ne se contente pas de financer les activités vertes mais que l'ensemble de la finance se verdisse. Il s'agit donc

<sup>35</sup> Voir notamment l'analyse de Victor Murzeau, consultant, publication Carbone4 21/07/2021 = La Taxonomie européenne : pièce centrale de la stratégie réglementaire européenne pour une finance durable = <https://www.carbone4.com/analyse-taxonomie-europeenne>

<sup>36</sup> Voir analyse MorningStar (Hortense Bioy, CFA directrice mondiale de la recherche sur l'investissement durable) 05/05/2021 *Les fonds ESG dépassent en collecte les fonds traditionnels* = <https://www.morningstar.fr/fr/news/211942/les-fonds-esg-d%C3%A9passent-en-collecte-les-fonds-traditionnels.aspx>

<sup>37</sup> Le 24 janvier 2017, l'Agence France Trésor a lancé sa première obligation souveraine verte, l'OAT verte 1,75 % 25 juin 2039 pour un montant de 7 milliards d'euros. En devenant le premier État au monde à émettre un emprunt vert pour une taille de référence, la France a ainsi confirmé son rôle moteur dans la mise en œuvre des ambitions de l'accord de Paris sur le Climat de décembre 2015 = voir Agence France Trésor <https://www.aft.gouv.fr/fr/oat-verte>

<sup>38</sup> [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Label\\_TEEC\\_labellisation\\_r%C3%A9f%C3%A9rentiel\\_0.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Label_TEEC_labellisation_r%C3%A9f%C3%A9rentiel_0.pdf) et <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2019/01/11/label-isr-mise-a-jour-du-referentiel>

que la finance n'aille plus alimenter les activités les plus nocives à l'environnement : le secteur des énergies fossiles notamment. C'est quelque chose sur quoi le ministère des Finances et les acteurs de la place de Paris sont très engagés, même si le sujet est international. En France nous sommes en train de fermer nos dernières centrales à charbon<sup>39</sup> ;

- Comment faire en sorte que les banques françaises, mais aussi les gérants d'actifs français, arrêtent de financer des centrales à charbon dans le reste du monde ? Cela ne relève pas du réglementaire, du juridique, mais c'est ce que nous appelons des « *engagements de place* », des engagements volontaires. Les premiers ont été pris en 2019 et ils sont renforcés d'année en année, ils font l'objet d'un suivi.

Tout est publié sur le site internet <https://observatoiredelafinancedurable.com/fr/>, qui est très bien conçu, par secteurs et par types d'entreprises. Aujourd'hui même se tient le *Climate Finance Day*<sup>40</sup>, lors duquel intervient le ministre Bruno Le Maire et durant lequel de nouveaux engagements vont être annoncés.

### Rémi JEANNIN

Quelques questions des participants : les liens entre les interventions de Thibault et de Stéphane : financement des entreprises et leur gouvernance. Quelle est la réalité de la prise de conscience des sociétés en matière de responsabilité sociale des entreprises ? Quels sont en fait les contre-pouvoirs envisagés pour lutter contre une tendance qui viserait à satisfaire en priorité des indicateurs de rentabilité par exemple ? Quels sont les types de contre-pouvoirs qui existent dans les entreprises ? C'est une question à laquelle tant Thibault qu'Hélène ou Stéphane peuvent répondre.

### Stéphane CIENIEWSKI

Il faut distinguer différentes choses. Il y a d'abord ce que les pouvoirs publics peuvent imposer avec les normes, les lois, les réglementations, puis il y a la discipline de marché. La discipline de marché est exercée par les investisseurs, par les épargnants, par les clients, et tout cela passe par davantage de transparence par rapport à l'information. Cela passe par l'accès à l'information dans les publications des entreprises – les publications extra financières dont nous avons parlé –, mais aussi par ce que l'on cherche à promouvoir : l'étiquetage des produits, que l'on appelle l'« *écolabel* », qui est en cours d'élaboration.

### Hélène VALADE

On peut aussi mentionner le rôle d'un conseil d'administration, et donc des administrateurs, dans une entreprise. Un certain nombre d'évolutions ont eu lieu, notamment grâce à la loi Pacte<sup>41</sup>. De plus en plus, les administrateurs peuvent orienter les choses et exprimer des attentes, voire des demandes très fortes, sur l'ensemble de ces questions. Nous n'avons pas beaucoup parlé de cette loi Pacte. Dans son troisième pilier, elle permet de mettre en place les comités de parties prenantes, aux bornes d'une direction générale par exemple, pour suivre des actions liées à cette transition. Il peut s'agir d'un contre-pouvoir extrêmement efficace. Depuis dix ans, toute la gouvernance de l'entreprise évolue considérablement pour mettre en place ces organes qui permettent un contre-pouvoir, c'est-à-dire un dialogue constructif avec les représentants de la société civile et également les scientifiques.

---

<sup>39</sup>Connaissance des énergies 16/01/2020 : *Centrales à charbon en France et en Allemagne : à quand la fermeture* ? <https://www.connaissancedesenergies.org/centrales-charbon-en-france-et-en-allemande-quand-la-fermeture-200116>

<sup>40</sup> <https://www.climate-chance.org/agenda/climate-finance-day-2/>

<sup>41</sup> LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>

**Thibault SADOUET**

Il y a aussi un contre-pouvoir interne qui n'est pas une instance de direction : le salarié lui-même. Je disais que le recrutement était aujourd'hui difficile dans certains secteurs, et l'on a parfois l'impression non pas de faire passer un entretien mais de passer soi-même l'entretien, et que c'est le candidat qui va nous choisir. C'est bien sûr de nombreux points, mais nous avons des demandes des salariés comme : « Quels engagements prenez-vous ? Avez-vous des conventions de mécénat avec des associations qui favorisent les solutions de lutte contre le réchauffement climatique ? Fournissez-vous un vélo aux salariés ? »... Ce sont donc des engagements quotidiens.

D'un autre côté, nous avons les salariés qui sont déjà là qui nous disent : « Nous avons accepté un projet, nous avons accepté de travailler avec tel client. Vous savez ce qu'il va faire de notre étude : c'est juste pour se mettre en lien avec la réglementation mais c'est tout. » Nous avons donc cette espèce d'émulsion en interne qui guide un peu les choix des sociétés, pour orienter les choses. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les sociétés. En général dans les grands groupes, les sociétés cotées en Bourse, les fonds de pension, tout cela n'existe pas, seule la rentabilité prime.

En revanche, ce sont des choses que l'on retrouve dans des entreprises avec un actionariat familial, qui se projettent dans un très long terme et qui donnent une partie des clés de décision à leurs salariés : cela existe. C'est lié aux nouvelles générations, les personnes qui ont 20-25 ans qui arrivent, qui sont engagées et qui veulent travailler dans une société qui fait évoluer les choses. Le contre-pouvoir, c'est que les salariés ne restent pas si ce n'est pas fait.

**Hélène VALADE**

Cela existe dans toutes les entreprises, ce n'est pas lié à leur statut, puisque c'est une question d'attractivité des talents, dans n'importe quel groupe. L'évolution des attentes fait que cette population qui est presque native du développement durable – elle est née dans une période où le développement durable était enseigné dès le primaire – arrive partout avec des attentes qui sont très neuves. Être capable de les attirer et de les fidéliser constitue un défi extrêmement important en ce moment.

**Thibault SADOUET**

L'on se rend compte parfois que les décisions prises ont des motivations de façade, et dans certaines sociétés, il peut y avoir une différence entre le discours affiché et l'intention derrière, des actionnaires ou autres.

**Rémi JEANNIN**

Mais les valeurs des salariés des nouvelles générations et les conseils d'administration sont-ils suffisants pour réorienter les stratégies des entreprises ? N'y a-t-il pas d'autres institutions qui jouent un rôle important de contre-pouvoir dans l'entreprise et qui pourraient voir leur rôle revalorisé ? On a vu les limites avec le cas de Danone : une société à mission où des fonds activistes ont pu remettre en question une gouvernance. Existe-t-il aujourd'hui des contre-pouvoirs qui permettent d'orienter les entreprises à long terme par rapport à des stratégies de RSE ?

**Thibault SADOUET**

Personnellement, je n'en ai pas rencontré. Des exemples sortent certes dans la presse, mais ils restent à mon sens assez minoritaires.

**Rémi JEANNIN**

Nous voyons aussi l'enjeu de la crédibilité, puisque le virage à prendre est assez serré. Stéphane, vous disiez qu'il faut faire sur dix ans ce que l'on a fait sur trente ans. Nous voyons que les engagements pris sont toujours plus ambitieux : sur l'Accord de Paris, c'était

1,5 degré, mais nous sommes à 1,1 degré, et l'État a récemment été condamné pour non-respect de certains objectifs. Dans quelle mesure peut-on mettre en place une stratégie qui a une certaine crédibilité ?

### Romain GRANDJEAN

C'est difficile parce que nous commençons à toucher le dur du sujet. Je vais citer un exemple : la Convention citoyenne pour le Climat a eu lieu il y a un an environ et a rendu ses conclusions<sup>42</sup>, qui ont été en partie traduites dans la législation. Nous avons effectué un travail sur l'évolution du secteur de l'aviation, un secteur un peu problématique parce qu'il va être difficile de faire voler un avion avec de l'électricité ou de l'hydrogène dans les vingt-cinq ans qui viennent. Les pistes pour décarboner l'aviation restent donc assez « spéculatives ». Je représentais une association à la convention pour le climat et parmi une série d'acteurs publics, ceux-ci disaient : « Si on limite le trafic aérien, on va devoir fermer des aéroports. Les aéroports, c'est ce qui fait vivre certaines régions », etc.

J'entends par là que la transition va être dure et va nécessiter une forme d'organisation, de planification très importante. Cet exemple de l'aviation se retrouve pour d'autres industries. Si par exemple on veut faire passer toutes les automobiles à l'électrique, et donc se passer du thermique, cela veut dire qu'on ne fabrique plus de moteurs, ni de boîtiers de vitesses, puisqu'une voiture électrique n'a pas de boîtier de vitesses. Dans toutes les industries qui fabriquent des boîtiers de vitesses, il va falloir expliquer aux salariés qu'ils vont devoir faire autre chose. Il va falloir les former.

La question des compétences et des emplois est essentielle. Il faut réorienter ces personnes. Il y a autrement dit une nécessité de planification et d'organisation qui est colossale. Certes, les choses commencent à bouger : un commissariat général au plan est réapparu<sup>43</sup>. Est-il suffisamment doté ? Est-ce celui que nous avons connu dans les années 1960-1970 ? Je ne sais pas, mais il est en tout cas nécessaire d'organiser, sans quoi ce sera la rupture non préparée et ça va être chaotique.

### Rémi JEANNIN

Stéphane, pensez-vous que ce soit le retour à une forme de planification environnementale ? Il y a des mécanismes de marché, mais aussi une forme de réhabilitation en matière de politique économique ?

### Stéphane CIENIEWSKI

Je pense effectivement que cela appellera un renforcement du rôle des pouvoirs publics. Si en France et en Europe les gros plans de relance post-Covid, qui n'avaient normalement rien à voir avec ça, ont aussi été utilisés pour accélérer la transition écologique, c'est bien parce que la dépense publique, l'investissement public sont le « carburant » de ces efforts de transition. La tâche devant nous est effrayante. Les choix à opérer seront difficiles d'un point de vue politique, social, etc.

Ce qui me semble très important pour alimenter et ouvrir ce débat, c'est la transparence et l'accès à l'information, les contre-pouvoirs. Sur ce plan, des initiatives ont quand même été prises, avec le Haut Conseil pour le Climat<sup>44</sup>, les plans d'action climatiques, ce dont je vous ai parlé sur les publications des entreprises. Il est important que tout le monde soit informé et ait accès à une information fiable, standardisée, etc. Il me semble que c'est un ingrédient indispensable des débats démocratiques qui nous attendent, y compris pour l'élection à venir.

---

<sup>42</sup> <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/le-rapport-final/>

<sup>43</sup> <https://www.gouvernement.fr/haut-commissariat-au-plan/presentation>

<sup>44</sup> Voir les membres du Haut Conseil pour le Climat : <https://www.hautconseilclimat.fr/a-propos/#membres> – Parmi eux, Laurence Tubiana, Alain Grandjean et Benoît Leguët sont intervenus en 2021, pour des programmes de l'IGPDE

**Rémi JEANNIN**

Chacun peut éventuellement dire un mot conclusif. Comment faire évoluer la gouvernance et les stratégies des entreprises pour prendre en compte la responsabilité sociale et environnementale ?

**Hélène VALADE**

Le maître mot est à mon sens le courage, pour mener à bien cette transformation. Le chemin va effectivement être extrêmement ardu ; néanmoins il faut aussi avoir le courage de la nuance. Actuellement, on se précipite sur n'importe quelle solution sans la *challenge* au regard de son impact réel.

Par ailleurs, nous en sommes encore loin, mais je pense que, plus que jamais, la collaboration, le partenariat, l'intelligence collective entre les acteurs privés et les acteurs publics sont absolument nécessaires. Nous avons vu dans toute l'histoire de la RSE et du développement durable que, dès lors qu'il y a une véritable collaboration entre le public et le privé – vous parliez de l'agenda des solutions en 2015 –, alors les choses avancent beaucoup plus rapidement.

Je voudrais finir sur une note d'optimisme, puisque derrière tout cela il existe des stratégies d'adaptation, des évolutions technologiques. Des progrès sont effectifs, même si nous n'arrivons pas à mesurer véritablement leur impact dans les scénarios dont nous parlons, parce qu'il y a une rétroaction des nouvelles technologies en train d'être mises au point. Cette note d'optimisme est d'autant plus justifiée que la jeune génération est porteuse d'une autre culture de l'entreprise et de l'économie. Je pense que c'est ce qui finira par accélérer les choses.

**Rémi JEANNIN**

Romain, partagez-vous cet optimisme ?...

**Romain GRANDJEAN**

Oui ! C'est d'ailleurs pour cela que nous nous levons tous les matins pour aller travailler. C'est un combat colossal certes, mais aussi énormément porteur de sens. Il s'agit en un sens de réinventer une nouvelle société, et les entreprises ont évidemment tout leur rôle à jouer. Cette action ne sera pas uniquement mise en œuvre par une réglementation ; les entreprises ont aussi tout intérêt à se préparer, à se projeter, à adopter des manières de penser consistant peut-être à renouer plus avec le réel. J'ai beaucoup parlé de physique dans ma présentation parce qu'il est important de se reconnecter avec le réel : de quoi dépendons-nous ? Comment produisons-nous ?, etc. Il s'agit de se positionner dans du possible et de changer les comportements, de penser à l'emploi, d'organiser, de prévoir. C'est un peu ce qui ressort de toutes les interventions du jour.

**Rémi JEANNIN**

Stéphane, peut-être souhaitez-vous ajouter un mot de conclusion sur le cap à fixer pour la politique économique et la politique environnementale ? Nous avons par exemple Fit for 55, un nouveau cycle de politiques européennes pour le climat<sup>45</sup> ...

**Stéphane CIENIEWSKI**

Je voudrais parler d'un sujet que nous n'avons pas beaucoup abordé : les enjeux de coordination internationale. Ce sont des enjeux que traite beaucoup la direction du Trésor, une direction très impliquée dans la « diplomatie climatique ». Je rappelle que la France représente 1 % des émissions mondiales et l'Europe, 9 %. Nous faisons tout cela en vue

---

<sup>45</sup> Mesures d'une ampleur inédite destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 55 % par rapport aux niveaux de 1990 d'ici à 2030 = <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/eu-plan-for-a-green-transition/>

d'infléchir vraiment les émissions mondiales. De ce point de vue, les enjeux de coordination sont essentiels. En tant que Français et en tant qu'Européens, nous voyons bien que nous sommes à un endroit où il se passe des choses, où nous avons une expérience. Nous avons donc une crédibilité sur ces questions.

Ce que nous sommes en train de faire avec Fit for 55 est à la frontière technologique de la lutte contre le changement climatique. Est-ce assez ? Est-ce que cela interviendra à temps ?, etc. Je l'ignore, mais les premiers projets sur lesquels nous travaillons actuellement sont extrêmement ambitieux, nous changeons vraiment de braquet.

### **Rémi JEANNIN**

Vous comptez donc sur un effet d'entraînement qui viendrait de pays *leaders* dans ce domaine ?

### **Stéphane CIENIEWSKI**

Tout à fait. Nous ne pouvons pas attendre que les autres bougent avant nous, c'est le pari inverse qui a été fait : montrer le chemin.

### **Rémi JEANNIN**

Thibault, vous avez montré que ce n'était pas toujours évident à décliner du côté de la réalité des entreprises...

### **Thibault SADOUET**

Ce n'est pas toujours évident mais ça a le mérite d'exister et de favoriser un certain nombre de choses. Globalement, je trouve que ça va dans le bon sens. Vous parliez d'optimisme : il faut être optimiste ; sinon, effectivement, on ne se lève pas le matin, on est fataliste et on ne fait rien. Beaucoup de jeunes arrivent sur la place en portant des valeurs différentes, des idées différentes, Il va maintenant falloir en tenir compte. Il faut aussi accepter de remettre en cause des pratiques que l'on avait avant.

La crise sanitaire que nous avons vécue, et qui n'est pas finie, nous a montré qu'il est possible, dans le monde de l'entreprise, de revoir nos pratiques, nos approches, de favoriser le télétravail, l'avènement des visioconférences. Cela engendre certes d'autres consommations, mais je serais curieux de savoir ce qu'une visioconférence engendre comme émissions de gaz à effet de serre et de comparer le chiffre à celui que l'on aurait obtenu si nous avions tous pris le TGV pour nous retrouver en conférence à Paris. Si nous restons inactifs, nous n'y arriverons pas. Il faut tenter les choses et être en mouvement, penser à essayer de se renouveler, de manière à faire émerger de nouvelles idées et de nouvelles pratiques.

### **Rémi JEANNIN**

Nous concluons souvent ces sessions sur la transition écologique par le mot de Jules Romains que l'on prête à Gramsci : « *Concilier le pessimisme de la raison et l'optimisme de la volonté.* » C'est une conclusion facile mais qui, je pense, traduit bien vos propos...

Merci beaucoup à toutes et à tous. Merci à tous ceux qui étaient en ligne. Vous pourrez aller plus loin en consultant notamment les publications citées.

En 2020, Gilles Rotillon, économiste, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris-Nanterre, a publié en 2020 : *Le Climat et la fin du mois*, qui peut permettre de prolonger ces questions avec une approche grand public.

Par ailleurs, Katheline Schubert et Fanny Henriet, des économistes de Paris School of Economics, ont publié en janvier 2021 *La Transition énergétique : objectif zen* = <http://www.cepremap.fr/depot/opus/OPUS57-La%20transition%20%C3%A9nerg%C3%A9tique.pdf>



La prochaine session des Rencontres économiques aura lieu le 14 décembre, sur le thème des finances publiques post-Covid. Les précisions sont en ligne sur le site de l'IGPDE :

<https://www.economie.gouv.fr/igpde-seminaires-conferences/rencontres-economiques-du-14-decembre-quelle-soutenabilite-des>

À bientôt donc pour les Rencontres économiques. Bonne transition à tous !

