

Le changement climatique : quels enjeux pour les entreprises ?

Par Godefroy GALAS et Angel PRIETO
Ingénieurs-élèves des mines

Le dernier séminaire annuel de l'Amicale du Corps des mines s'est tenu le vendredi 4 octobre 2019 à l'École des mines de Paris et a été consacré à la thématique suivante : « Le changement climatique : quels enjeux pour les entreprises ? ». La journée a été ponctuée de conférences plénières où sont intervenus experts et grands témoins, ainsi que d'ateliers de réflexion en groupe portant sur des thématiques diversifiées, telles que l'alimentation, les transports, l'urbanisme et l'aménagement du territoire, le numérique, l'équité ou encore les changements de modes de vie. Le présent article revient sur les principaux enseignements de cette journée riche en réflexions, afin de mettre en lumière le rôle crucial que doivent jouer les entreprises dans la lutte contre le réchauffement climatique et leur nécessaire engagement en faveur du défi majeur de notre siècle que constitue la transition bas-carbone.

Le changement climatique est un problème global, aucun État ne peut le résoudre à lui seul. La poursuite de l'augmentation des émissions de GES traduit la limite des accords internationaux

Par nature, le changement climatique est un problème difficile à résoudre. D'une part, il s'agit d'une problématique globale nécessitant une mobilisation à l'échelle planétaire. D'autre part, il est provoqué par les émissions de gaz à effet de serre, qui sont un exemple bien connu d'externalité : chaque acteur ne subit qu'une petite partie des effets induits par ses propres émissions. Cela explique qu'en l'absence d'instance de régulation internationale capable de contraindre les États, certains (notamment parmi les plus gros pollueurs) adoptent une stratégie de « passager clandestin ». Ces comportements limitent l'efficacité des accords internationaux, qui sont incapables de contenir la hausse des émissions en dépit des multiples tentatives de négociations : l'échec de la dernière COP25 à Madrid l'a démontré une fois de plus. De même, la contrainte faite aux entreprises européennes d'observer des règles vertueuses en matière climatique s'est accompagnée, ces dernières années, de délocalisations à l'étranger des activités émettrices de gaz à effet de serre. En l'absence de système de droits de douane environnementaux aux frontières, ces « fuites de carbone » réduisent considérablement l'efficacité du système d'échange de droits d'émissions – ou quotas carbone – mis en place sur le vieux continent.

Dès lors, la conception de solutions en réponse aux enjeux climatiques ne peut échoir exclusivement aux États ;

c'est de ce constat qu'émerge la nécessité de se tourner vers les entreprises. Mais quel rôle peuvent-elles précisément jouer face au défi climatique ?

Développer des solutions techniques, des modèles d'affaires et des activités compatibles avec la neutralité carbone

Éric Le Boucher, journaliste aux *Échos*, a suggéré, à l'occasion du séminaire, une première piste : « Alors que les scientifiques sont pessimistes, les ingénieurs semblent optimistes pour trouver des solutions concrètes », souligne-t-il. Grâce à des efforts de R&D ciblés sur la transition bas-carbone, les entreprises peuvent concevoir, puis développer à grande échelle, des solutions techniques performantes, et économiquement soutenables, pour limiter les émissions de gaz à effet de serre et ainsi endiguer les effets des changements climatiques. Dès lors, des innovations et investissements peuvent permettre d'optimiser les performances énergétiques des processus industriels, d'isoler massivement et à faible coût les bâtiments, de produire de l'électricité bas-carbone compétitive et de la stocker à grande échelle, etc. Les choix d'innovation doivent, bien sûr, s'accompagner d'une évaluation quantitative des éventuelles émissions résiduelles de la technologie visée (en analysant, par exemple, l'impact sur l'ensemble du cycle de vie), ainsi que d'une réflexion critique sur la compatibilité avec l'atteinte des objectifs de neutralité carbone. Pour ne citer qu'un exemple, le développement massif des véhicules électriques dans des pays dont le mix électrique est fortement carboné, est un non-sens climatique. Dernier point de vigilance à garder à l'esprit : la plupart des experts s'accordent sur le fait que

la décarbonation de l'économie ne pourra se cantonner au « tout technologique ». Il faudra donc agir sur d'autres leviers, tels que les changements de comportements et d'usages, ne serait-ce que pour éviter les effets rebond contrecarrant le gain généré par les mesures d'efficacité énergétique.

Outre le développement de solutions techniques pertinentes, il est de l'intérêt de l'ensemble des entreprises, grands groupes comme PME/TPE, de construire, puis de généraliser des modèles d'affaires compatibles avec le caractère limité des ressources planétaires. Les approches linéaires laisseront progressivement la place à des modèles intégrant fortement l'économie circulaire, non seulement à l'échelle de la chaîne de valeur d'une entreprise, mais aussi à l'échelle des bassins industriels. Afin d'optimiser l'utilisation des ressources, les modèles « *as a service* » (économie de la fonctionnalité) deviendront la norme : il s'agit, par exemple, de vendre le confort thermique d'un bâtiment plutôt que l'énergie pour le chauffer/le refroidir, de vendre des kilomètres parcourus plutôt que des pneus, de la mobilité plutôt que des véhicules, etc. Ces modèles d'affaires permettent d'intégrer la sobriété et l'efficacité dans les structures de coûts et rendent potentiellement compatibles croissance économique et neutralité carbone. Les marchés liés aux techniques et modèles d'affaires précités, qui représentent des montants considérables et connaissent une forte croissance, sont de nature à intéresser les entreprises. Le développement d'une expertise dans la décarbonation se révèle déjà comme un avantage compétitif et un facteur de différenciation au niveau sectoriel. D'ailleurs, certaines entreprises capitalisent d'ores et déjà sur cette expertise pour se positionner sur un marché de grande ampleur actuellement peu exploité : celui du conseil à la décarbonation des entreprises, des villes et des collectivités.

Enfin, l'impératif de rentabilité économique commande aux entreprises d'adopter une vision à long-terme intégrant les changements climatiques au cœur de leur stratégie. Cette évolution radicale passera, en particulier, par le développement de scénarios et de plans d'action anticipant l'impact des changements climatiques sur leurs activités, afin d'en gérer les risques associés. Ces risques peuvent revêtir au moins trois formes différentes :

- les risques physiques, tels que la baisse du rendement de certains procédés industriels avec l'augmentation de la température, des risques naturels sur les infrastructures, etc. ;
- les risques de transition liés à la perte de valeur d'actifs carbonés susceptibles de devenir des actifs échoués (*stranded assets*), à l'image de ce que les économistes anticipent pour les centrales thermiques à charbon, comme conséquence de stratégies de désinvestissement ;
- les risques juridiques induits par l'éventualité de futures réglementations en matière environnementale qui pénaliseront fortement l'inaction climatique des entreprises, voire de leurs dirigeants, comme cela a déjà été le cas pour l'américain Exxon.

Mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise

Les différentes parties prenantes agissant au sein de la structure de l'entreprise – actionnaires, clients, salariés, banquiers... – sont de plus en plus sensibles aux questions climatiques et environnementales. Dès lors, les dirigeants ont grandement intérêt, d'une part, à porter une stratégie ambitieuse en matière de transition bas-carbone et, d'autre part, à se montrer en capacité de mobiliser et fédérer leurs équipes autour de celle-ci, en l'inscrivant dans la culture d'entreprise. Cette double démarche leur est nécessaire s'ils veulent éviter la matérialisation, vis-à-vis de leurs parties prenantes, d'un certain nombre de risques ou difficultés incluant entre autres :

- le risque réputationnel en cas de problème critique ;
- le risque financier avec des actionnaires et des banquiers refusant de plus en plus de financer des entreprises non vertueuses (charbon, etc.) ;
- la difficulté à recruter de jeunes talents, puisque les jeunes, les forces vives du marché du travail de demain, deviennent de plus en plus sensibles aux questions climatiques ; à cet égard, les exemples de mouvements récents, tels que l'*Affaire du siècle* ou le *Manifeste étudiant pour un réveil écologique*, soulignent la prise de conscience écologique d'une part croissante de jeunes actifs qui ne veulent pas travailler dans des entreprises qui ne placeraient pas la question climatique au cœur de leur stratégie ;
- une ambiance négative au sein des entreprises négligeant cette question ; inversement, une stratégie bas-carbone constitue un élément de fierté et un excellent moyen de mobiliser le personnel ;
- le risque commercial avec des clients, intermédiaires (points de vente, etc.) ou finaux, susceptibles de respectivement déréférencer ou de boycotter les produits non vertueux.

Symétriquement, ce risque commercial peut être exploité comme levier de différenciation par des entreprises décidant d'anticiper le mouvement au lieu de le subir, en jouant un rôle actif dans l'évolution de la demande vers des usages décarbonés, tout en adaptant leur modèle d'affaires et leurs activités pour y répondre. Aujourd'hui encore, dans la conscience collective, l'idéal de réussite reste souvent associé au consumérisme, y compris dans une grande partie de la jeunesse, malgré une sensibilité écologique affichée. À travers la publicité, les entreprises sont omniprésentes dans l'espace public et peuvent contribuer à orienter le comportement des consommateurs, en développant de nouveaux imaginaires positifs qui rendent attrayante l'évolution vers une société sobre et décarbonée pour le plus grand nombre. Une telle vision proactive a été présentée lors du séminaire par Matthias Lelièvre, CEO d'une société de conseil aux entreprises et collectivités sur la neutralité carbone : « Pour gagner la lutte contre le changement climatique, il vaut mieux mettre en avant les opportunités, plutôt que de se concentrer sur les risques ».

Pour mobiliser les équipes autour de cette vision nouvelle, les entreprises doivent faire preuve d'exemplarité dans leur activité, doivent diminuer l'empreinte carbone résultant de leurs modes de travail et sensibiliser leurs salariés. Un point essentiel est la formation de leurs collaborateurs, car les compétences liées à la décarbonation sont souvent mal maîtrisées en interne. En outre, divers outils peuvent être développés pour inciter à la performance bas-carbone : indexation d'une part de la rémunération variable des cadres dirigeants sur l'atteinte d'objectifs chiffrés en matière de réduction des émissions ; mise en place d'une comptabilité carbone afin d'identifier immédiatement les points forts et faibles du modèle d'activité ainsi que les investissements prioritaires, etc.

Soutenir et accompagner les entreprises engagées dans la transition bas-carbone

Pour lui donner sa pleine mesure, la contribution des entreprises doit être soutenue et accompagnée tant par la société civile que par les pouvoirs publics. Les citoyens et consommateurs ont un rôle essentiel à jouer, afin de faire des choix cohérents avec l'objectif de neutralité carbone. Mais surtout, les pouvoirs publics ont la responsabilité d'appuyer les initiatives des entreprises. Divers leviers peuvent être activés : programmes d'investissement dans des solutions à forte intensité capitalistique (transports) ou dont l'horizon d'amortissement est lointain (rénovations thermiques), incitations financières ou fiscales et réglementations (par exemple, en encadrant la publicité pour des produits peu vertueux, tels que les SUV, à l'image de ce qui a été fait pour le tabac). Il revient à l'État de définir un cadre stable qui offre une visibilité sur les évolutions réglementaires à court, moyen et long termes, en définissant – et explicitant – les nouvelles « règles du jeu ». Il lui incombe également d'accompagner les transformations

en cours et à venir par des programmes de soutien aux secteurs les plus affectés par la décarbonation. Dans ces différents domaines, l'action publique sera d'autant plus efficace et pertinente que l'État et les entreprises parviendront à œuvrer en synergie, dans une logique de dialogue et de concertation constants. Les ingénieurs des Mines, présents à la fois dans l'administration et les entreprises, occupent à cet égard une position remarquable pour participer activement à ce travail de co-construction.

Pour réussir le virage de la transition bas-carbone, États, entreprises et citoyens se doivent d'agir de concert. Face à l'urgence climatique, les acteurs économiques doivent prendre leurs responsabilités afin d'activer les leviers dont ils disposent et tirer concrètement les conséquences de la promulgation en mai dernier de la loi PACTE et, surtout, de la modification de l'article 1833 du Code civil. Désormais, cet article dispose non seulement que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés », mais aussi que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Dès lors, les entreprises devraient concilier ces différents intérêts à l'aune d'une vision raisonnablement optimiste de la compatibilité des scénarios du GIEC avec le maintien de la croissance. Un tel *modus operandi* se situerait ainsi à la jonction de la position pessimiste de Jean-Marc Jancovici, qui argue que la réduction des émissions passera forcément par la décroissance et une réduction forte du pouvoir d'achat, et celle très optimiste de Patrick Pouyanné, pour qui le respect des objectifs écologiques s'accommode bien de la croissance soutenue des pays les moins développés. Alors n'attendons plus et accélérons nos efforts, car comme l'a si bien résumé Valérie Masson-Delmotte : « Chaque choix compte, chaque degré compte, chaque année compte... et je compte sur vous ! ».