

# Il va falloir mettre le climat dans votre business model...

**COP21 // Former les conseils d'administration à intégrer les enjeux climatiques aux stratégies d'entreprise va devenir incontournable.**

Valérie Landrieu  
@ValLandrieu

Les entreprises, et pas seulement les plus grandes, ont-elles pris la mesure des conséquences du réchauffement climatique ? En cas d'inaction, le scénario relèverait du cauchemar. Avec la COP21, la Conférence de Paris qui se tient sur le sujet, les entreprises et leurs dirigeants se retrouvent, pour la première fois, au cœur d'un débat jusqu'à présent circonscrit aux diplomates. Le groupe Engie a d'ailleurs récemment déclaré, lors d'un séminaire stratégique de ses administrateurs à New York, qu'il ne construira plus de centrales à charbon. Le contexte est propice pour que Philippe Joubert, ancien directeur général délégué du groupe Alstom, lance une initiative inédite à l'attention des instances dirigeantes des groupes : « Earth on Board ».

A la tête du WBCSD, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Philippe Joubert estime que « le business as usual n'est plus possible ». Mais, avec la démarche Earth on Board, il souhaite sensibiliser et former les membres des conseils d'administration aux enjeux et à l'urgence climatiques. La signature d'un partenariat avec l'université britannique de Cambridge – Philippe Joubert est également membre du Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability Leadership – devrait être finalisée dans quelques semaines. Le cercle des administrateurs s'est récemment ouvert aux femmes et aux parcours numériques. Il y a, à présent, au sein de ces instances un nouvel « enjeu de formation sur les sujets environnementaux », diagnostiquait le 1<sup>er</sup> octobre la communauté HEC réunie à l'occasion d'une journée d'échanges destinée à « poser les fondations d'une nouvelle culture d'entreprise qui prendrait en compte les enjeux du climat ». Première pierre à ce vaste édifice, Earth on Board propose un questionnaire pour évaluer, sur le sujet, le conseil d'administration et la gouvernance. Synthèse de cette démarche inédite.

**Procéder à un état des lieux**  
Le questionnaire, conçu avec les experts de Cambridge et diffusé en France par le cabinet Beyond, devrait permettre de dresser un état des lieux de la gouvernance et de la connaissance du conseil d'administration sur les enjeux du climat. Il s'articule autour de quatre grandes thématiques : responsabilité du board, expertise, stratégie (« Comment va évoluer le métier de l'entreprise sous la pression environnementale ? ») et gestion des risques consécutifs aux changements liés au nouvel équilibre écologique. On pense à Shell qui a dernièrement décidé d'arrêter les forages en Arctique, moins par éthique que pour les risques intrinsèques à la poursuite de l'activité. « Les assureurs ne sont plus prêts à suivre sur ce genre de projet », reconnaît un connaisseur du dossier. « Typiquement le genre de question que devrait aujourd'hui se poser un board », commente Philippe Joubert.

Les géants pétroliers jouent les bons élèves sur bit.ly/1W7u2S7



**LES SPONSORS DE LA COP21.** Vingt entreprises vont financer la 21<sup>e</sup> Conférence de Paris sur les changements climatiques, qui se tiendra du 30 novembre au 11 décembre 2015. Photo Frédéric de La Mure / Maedi

« Pendant deux ans et demi, j'ai eu affaire aux fonctions exécutives pour des projets de type "capture de CO<sub>2</sub>" ou "correspondance eau/énergie". Je me suis vite aperçu que des dirigeants opérationnels se cachaient derrière le board ou le marché financier pour ne pas prendre les décisions qui s'imposaient », raconte-t-il alors qu'il présente sa démarche – qui a déjà reçu le soutien de l'IFA, l'Institut français des administrateurs, et de sa présidente Agnès Touraine.

**Remettre en cause les rouages**  
Rapportant les changements opérés dans leurs entreprises respectives, le directeur général de Danone, Emmanuel Faber, et l'ex-PDG de Lafarge, Bruno Lafont, ont témoigné sur le campus HEC de Jouy-en-Josas d'une prise de conscience progressive qui a remis en cause leurs pratiques. Mais « la plupart des conseils qui sont interrogés sur leur connaissance de l'impact environnemental des activités de l'entreprise répondent qu'ils ne savent pas. Ils ont eu des présentations de type RSE mais personne n'est allé vérifier l'impact des transports ou des opérations », regrette Philippe Joubert.

**Préserver « le droit d'opérer »**  
Alors que la méthode consiste davantage à donner à lire aux administrateurs des kilos de documents illisibles à la veille d'une réunion du conseil, Earth on Board propose par ailleurs de créer un courroie de transmission entre le board et le comité exécutif, via une dizaine de questions ciblées. L'une des interrogations essentielles porte précisément sur la manière dont une entreprise préserve « son droit d'exploitation » (« licence to operate »). Nike, qui a raté la marche de la responsabilité sociale avec ses fournisseurs asiatiques dans les années 1990, tente, par exemple, de prendre une longueur d'avance en matière environnementale en adoptant une technologie de rupture dans son procédé de teinture. En annonçant un objectif « zéro impact » sur l'eau en 2020, l'équipementier sportif protège « son droit d'opérer ». De même que l'a récemment défendu Coca-Cola en annonçant, à la fin de l'été, être en mesure de restituer 100 % de l'eau utilisée dans ses boissons, via un système de compensation internationale.

**Mesurer l'exposition aux ressources naturelles**  
Autre sujet qui doit préoccuper le conseil d'administration : l'exposi-

tion de l'entreprise aux ressources naturelles, et justement à l'eau. « L'eau est indispensable à la production d'énergie », pointe Philippe Joubert, qui est aussi président du Corporate Leaders Group on Climate Change. L'entreprise est-elle dans une zone à risques hydriques ? En 2050, 70 % du PIB mondial seront issus de régions en « stress hydrique ». Évaluer les risques que représentent les changements climatiques, c'est aussi se renseigner sur la localisation précise des fournisseurs, des usines de ces fournisseurs. Et sur l'existence d'un plan B, si le pays concerné est sous les eaux. La démarche d'Earth on Board ne laisse pas de marbre les investisseurs qui y voient déjà un nouvel outil pour ne plus se retrouver face à une campagne de désinvestissement, comme celle qui a été menée cette année contre les énergies fossiles. Dans un avenir proche, une grille d'évaluation spécifique leur sera proposée. Et si la pression des investisseurs n'était pas suffisante, certains brandissent déjà le concept de « crime climatique » – avec sanctions des dirigeants qui prendraient des décisions anticlimat. Regrettable car « les solutions, et l'argent, existent. Le sujet principal est celui du fléchage de l'argent », expliquait récemment, lors d'un débat consacré au sujet, l'économiste Alain Grandjean, fondateur du cabinet de conseil Carbone 4.

**Adapter l'offre et attirer les talents**  
Le questionnement du conseil d'administration doit aussi porter sur les changements commerciaux attendus et sur l'adéquation de l'offre. « Si vous êtes aujourd'hui fabricant de sacs en plastique, est-ce raisonnable de ne rien entreprendre ? » illustre Philippe Joubert. Celui-ci déplore un trop fréquent immobilisme lorsque les résultats financiers restent au rendez-vous. L'objectif d'Earth on Board est d'intervenir pour aider les entreprises, d'une part, à réinventer un business model climato-compatible et, d'autre part, à reconsidérer leurs rouages. Il est urgent et impératif de « réveiller les consciences des boards en leur montrant que les entreprises sont responsables de l'impact environnemental et social de leurs opérations ». L'initiative ne sera probablement pas sans impact sur le recrutement de talents spécifiques. Elle est donc susceptible de provoquer un appel d'air pour de nouveaux profils. Le conseil se doit de sonder le management sur la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les meilleurs. « Il n'est pas si facile pour les groupes pétroliers de recruter les meilleurs ingénieurs pour des projets qui ne sont pas "écologiquement compatibles" », confie un chasseur de têtes.

**À NOTER**  
23 sociétés du CAC 40 indexent la rémunération variable des managers sur des critères environnementaux ou sociaux, selon le dernier baromètre RSE (Responsabilité sociale et environnementale) établi par l'agence Capitalcom.

## Seuls sur Terre

LA  
CHRONIQUE  
de Laurent Guez



Pendant que Matt Damon, à l'affiche cette semaine, fait des miracles pour survivre « Sur Mars », les grands patrons se sentent un peu seuls sur Terre. Dans un mois, la conférence internationale sur le réchauffement climatique réunira à Paris quelque 40.000 personnes, chefs d'Etat, ministres, diplomates, ONG, étudiants, chercheurs... et dirigeants d'entreprises. Pour lutter contre le changement climatique, ils ne sont pas les seuls attendus, mais quand même... Certes, la pression s'exerce avant tout sur les leaders politiques, considérés encore comme responsables de la marche du monde, donc sa survie. A eux de fixer le cap (le Cap21, bien sûr), et d'arrêter des règles. Elle s'exerce aussi sur les citoyens, consommateurs insouciants des ressources terrestres et producteurs candidés de gaz à effet de serre. Ils sont rappelés à l'ordre par les défenseurs de la planète, surtout dans le monde riche. Mais, plus en plus, les regards se tournent vers les entreprises. C'est logique, les activités humaines (en dehors de l'amour) sont presqu'exclusivement d'ordre économique ! Conduire une voiture ou pédaler sur son vélo, se gaver de junk food ou déguster un steak de tofu, se chauffer au gaz ou au feu de bois, jouer à Clash Royale ou au Scrabble : derrière toutes ces situations se cachent des entreprises qui peuvent, si elles s'en préoccupent, réduire leur empreinte carbone. Mais ce n'est pas si simple, pour un chef d'entreprise, d'inclure le climat dans son business model (lire ci-contre). Les parties prenantes, dans le business, sont déjà nombreuses et, ne nous racontons pas d'histoires, elles ont des intérêts souvent contradictoires. Contenter ses actionnaires (vive la marge, vive le court terme !), choyer salariés (bons salaires, bonne ambiance), satisfaire ses clients (plus de valeur ajoutée, service irréprochable jour et nuit) et en même temps respecter la planète (soyons sobres, investissons pour l'avenir)... Telle est la nouvelle et sympathique équation des managers. Le pire, pour eux, c'est qu'ils sont critiqués même quand ils se donnent du mal pour faire baisser la température. Engie a ainsi annoncé qu'il arrêterait définitivement de construire de nouvelles centrales à charbon. C'est du concret : un important projet en Turquie est stoppé, après un autre, annulé en juin, en Afrique du Sud. Shell a abandonné son projet de forage pétrolier au large de l'Alaska, alors qu'il venait d'obtenir l'autorisation de l'administration américaine. Étonnant. Plutôt que de les dénoncer comme des coups médiatiques, ces initiatives, comme d'autres, ne mériteraient-elles pas plutôt d'être saluées ? ■

**Direction générale Total : j**  
**à six au comex // P. 02 | Finance**  
**Michelin calibre sa dette avec pru**  
**dence et tactique // P. 03 | Jurid**  
**que S'il te plaît... dessine-moi**  
**une loi // P. 04 | Ressources**  
**humaines Pour recruter, Pom**  
**funèbres générales joue la diffé-**  
**rence // P. 05 | Marketing**  
**Cocréation : quand le client fait v**  
**travail // P. 06 | Numérique E**  
**Data RH : que dire aux syndicats**  
**P. 07 | Carrière La masterclass**  
**d'Amly Edmondson // P. 08 |**

**SUIVEZ-NOUS SUR**