UCL Université catholique de Louvain

LOUVAIN School of Management

Louvain School of Management

Réduction drastique des émissions carbone d'une entreprise : analyse des éléments clés de succès

Mémoire recherche réalisé par
Margaux Hermant

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Thierry Bréchet

Année académique 2016-2017

Je voudrais tout d'abord remercier mon promoteur, Thierry Bréchet, pour ses conseils de grande valeur et son soutien jusqu'au dernier moment.

Je tiens également à remercier les personnes ayant pris le temps de me rencontrer dans le cadre de ce mémoire et de partager avec moi leur expérience.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leurs encouragements et leur soutien dans toute circonstance.

Table des matières

Introduction **1**

Partie 1 : Contexte général **5**

1. Le Contexte post-COP21 ..... **5**

1.1 L'Accord de Paris 5

1.2 Implication pour les entreprises 7

2. La pression des stakeholders **8**

2.1 Les gouvernements et autres organes régulateurs 9

2.2 La supply chain : fournisseurs et clients 10

2.3 Les consommateurs 11

2.4 Les concurrents 12

2.5 Les employés 12

2.6 Les actionnaires 12

3. Anticiper les risques et saisir les opportunités **13**

3.1 Anticipation des risques 13

3.2 Attente de compétitivité découlant des opportunités 13

4. Outre la nécessité, une volonté interne à l'organisation **14**

5. Schéma conceptuel **15**

Partie 2 : Stratégie carbone **17**

1. La stratégie carbone, son périmètre d'action et ses activités stratégiques **17**

1.1 La stratégie carbone comme part d'une stratégie environnementale 17

1.2 Définition d'une stratégie carbone 18

1.3 Périmètre d'action 19

1.4 Activités stratégiques 20

2. Modèle d'une stratégie carbone **21**

2.1 Le modèle et son fonctionnement 21

2.2 Pilier 1 : Diagnostique stratégique 22

2.2.1 Évaluation interne (étape 1) 22

2.2.2 Évaluation externe (étape 2) 24

2.3 Pilier 2 : Développement de la stratégie 25
2.4 Pilier 3 : Déploiement de la stratégie 27
2.4.1 Évaluation des options stratégiques (étape 4) 27
2.4.2 Planification et budgétisation (étape 5) 28
2.4.3 Allocation des ressources (étape 6) 28
2.5 Évaluation et amélioration continue 29

Partie 3 : Réduction drastique des émissions carbone 31

1. Réduction drastique : conceptualisation 31
1.1 Définition d'une réduction drastique des émissions carbone 31
1.1.1 Définition du terme « drastique » 31
1.1.2 Transposition de cette définition au cas particulier d'une réduction des émissions carbone 32
1.1.3 Remarques 32
1.2 Implication de cette définition pour les entreprises 33
1.2.1Que représente concrètement pour une entreprise une réduction ayant des effets « forts » et « de grande portée » ? 34
1.2.2 Qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise (en termes de pourcentage) ? ... 36
1.3 Exemples de cas 37
1.4 Récapitulatif 38
2. Éléments clés de succès d'une réduction drastique des émissions carbone 38
2.1 Méthodologie 39
2.1.1 Sources 39
2.1.2 Analyse qualitative de contenu (« Qualitative Content Analysis ») 42
2.1.3 Résultats 42
2.2 Les éléments « nécessaires » 43
2.2.1 Gestion stratégique 43
2.2.2 Identification et dépassement des résistances 45
2.2.3 Communication 46
2.2.4 Implication de l'organisation 48
2.2.5 Leadership 50
2.3 Les éléments « spécifiques » 52
2.3.1 Inventaire des émissions complet 52

2.3.2 Fixation des objectifs nécessaires 56
2.3.3 Relations externes 57
2.4 Modèle revisité 59
2.5 Remarques 60

Conclusion **61**

Bibliographie **65**

Annexes **71**

Liste des figures

[Figure 1] Schéma récapitulatif des incitants menant une entreprise à adopter un programme de réduction de ses émissions de GES **15**

[Figure 2] Modèle d'une stratégie carbone **22**

[Figure 3] Vue d'ensemble des scopes du GHG Protocol et des émissions le long de la chaine de valeur **54**

[Figure 4] Modèle d'une stratégie carbone adapté au cas d'une réduction drastique en incluant les éléments clés de succès **59**

Liste des annexes

Annexe 1: “Global geenhouse gas emissions as implied by INDCs compared to no-policy baseline, current-policy and 2°C scenarios” **71**

Annexe 2 : Retranscription de l’interview 1 : consultant environnemental **72**

Annexe 3 : Retranscription de l’interview 2 : CSR Manager de chez Proximus **80**

Annexe 4 : Résultats de l’analyse qualitative de contenu **88**

Annexe 5 : Détails des catégories du scope 3..... **94**

Introduction

La planète fait face aujourd'hui à de nombreux challenges environnementaux. Parmi ces problèmes figurent notamment ceux liés à la préservation de la biodiversité, au changement climatique, à l'épuisement des ressources naturelles et à la déforestation. Si tous ces événements sont d'importance capitale, le changement climatique représente un des principaux défis auquel fait face l'humanité aujourd'hui (Böttcher & Müller, 2015 ; Jeswani et al., 2008 ; Mårtensson & Westerberg, 2016).

Le 5^{ième} Rapport d'évaluation de l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) démontre que malgré les efforts pour atténuer le changement climatique, le niveau d'émissions de gaz à effets de serre (GES) a augmenté de 31% entre 1990 et 2010 (Science Based Target [SBT], 2017). Cette augmentation dans la concentration des GES est la cause principale de l'accroissement des températures atmosphériques observé depuis le début du 20ème siècle. Sous les politiques actuelles, les températures moyennes mondiales devraient augmenter de 3,7° à 4,8°C d'ici la fin du siècle par rapport au niveau préindustriel, menant à des conséquences sérieuses, répandues et irréversibles pour l'ensemble de l'humanité (Intergovernemental Panel on Climate Change [IPCC], 2014). Le changement climatique est ainsi susceptible d'avoir des impacts négatifs sur les systèmes naturels, les ressources en eau, l'agriculture et de cette manière indirectement sur la stabilité des systèmes économiques, politiques et sociaux.

Face à ce défi, lors de la conférence de Paris de décembre 2015, les gouvernements des 193 membres de l'UN se sont mis d'accord sur un Accord universel visant à maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2°C par rapport au niveau préindustriel. Dans ce cadre, la Belgique s'est engagée à développer une stratégie bas carbone, s'inscrivant plus largement dans le contexte de l'engagement européen de réduction des émissions de GES de 80 à 95% en 2050 par rapport à leur niveau de 1990 (Service public fédéral, 2016).

Cet objectif de réduction des émissions de GES représente un défi majeur. Afin d'atteindre un tel objectif, de fortes réductions seront requises, nécessitant des changements drastiques de la part de tous les acteurs de la société.

Dans ce contexte, les entreprises ont un rôle majeur à jouer. Ainsi, se pose la question de savoir comment les firmes peuvent contribuer à cette transition vers une société bas carbone. Plus précisément, il s'agit de se demander concrètement : Comment les entreprises peuvent-elles réaliser une réduction drastique de leurs émissions de GES ? Qu'implique au niveau managérial la réalisation d'un tel objectif ? Requiert-il davantage d'efforts que la réalisation d'une réduction « moyenne » ? Quels sont les éléments supplémentaires qu'il est nécessaire de mobiliser ? En effet, si la littérature couvre déjà l'implémentation de stratégies visant à réduire les émissions carbone d'une entreprise, la réalisation d'une réduction drastique en particulier reste à ce jour largement ignorée.

Ainsi, ce mémoire traite la question de savoir quels mécanismes internes et pratiques managériales l'entreprise doit mobiliser pour atteindre une réduction drastique de ses émissions. Au travers de cette question, ce document met en avant d'une part comment les entreprises peuvent jouer leur rôle dans le contexte actuel au travers d'un objectif de réduction drastique de leurs émissions, et d'autre part, quels sont les éléments clés à la réalisation d'une telle réduction drastique.

A cette fin, ce mémoire se structure autour de trois parties.

La première partie consiste à mettre en avant les enjeux que représentent les aspects environnementaux pour l'entreprise aujourd'hui. Cette première partie vise ainsi à détailler la nécessité pour les entreprises de réduire leurs émissions de GES. Il s'agit de répondre à la question de savoir pourquoi il est important pour une entreprise de réaliser une réduction de ses émissions carbone.

La deuxième partie développe ensuite la manière dont les entreprises réalisent une réduction de leurs émissions au travers de l'implémentation de leur stratégie carbone. Il s'agit de déterminer quel cheminement stratégique doivent suivre les entreprises afin de réduire leurs émissions.

Enfin, la troisième partie vise à déterminer les éléments clés que doivent mobiliser les entreprises cherchant à réaliser spécifiquement une réduction drastique de leurs émissions. Dans ce but, il conviendra dans un premier temps de définir ce que représente concrètement une réduction drastique des émissions carbone pour une entreprise. Ensuite, dans un deuxième

temps, les éléments nécessaires à la réalisation d'une réduction drastique seront mis en avant sur base d'une analyse qualitative réalisée à partir de différents cas concrets.

L'approche de ce travail est essentiellement managériale. Il s'agit de déterminer les éléments que doivent mobiliser les organisations afin de réaliser une réduction drastique de leurs émissions. Il ne s'agit en ce sens pas de réaliser une analyse coût-bénéfice ni d'évaluer financièrement ce que représente pour une entreprise une telle réduction.

4.

Partie 1 : Contexte général

Cette première partie vise à resituer le contexte général dans lequel se situe les entreprises par rapport à leurs émissions. En effet, les entreprises font face à des pressions de plus en plus grandes de leur environnement les poussant à intégrer un programme de réduction des émissions à leur stratégie. En outre, elles reconnaissent de plus en plus la nécessité de savoir dans quelle mesure le changement climatique risque d'impacter leurs activités au travers des risques et opportunités qu'il implique.

Ainsi, premièrement, l'implication de l'Accord de Paris pour les entreprises est développée. Deuxièmement, les pressions exercées par les différentes parties prenantes des firmes sont détaillées. Troisièmement, il convient de mettre en avant les risques et opportunités que représente le changement climatique. Enfin, quatrièmement, l'accent est mis sur les motivations éthiques de certaines entreprises face aux aspects environnementaux.

1. Le contexte post-COP21

1.1 L'Accord de Paris

L'Accord de Paris visant à maintenir le réchauffement climatique en dessous de la barre des 2°C par rapport aux niveaux préindustriels (Rogelj *et al*., 2016), a marqué un tournant en matière de lutte contre le changement climatique. Il s'agit en effet d'un accord universel abordant le changement climatique comme une menace sérieuse, et qui a été signé par 195 gouvernements. L'Accord de Paris représente en ce sens une reconnaissance globale de la nécessité de s'attaquer au changement climatique. Les pays se sont mis d'accord sur la nécessité d'agir, et d'attribuer à chacun ses responsabilités, et à cet égard, l'Accord de Paris peut être vu comme une avancée en matière de gouvernance environnementale (Savaresi, 2016).

Avant la conférence de Paris, les différents pays ont exposé leurs Intended Nationally Determined Contributions (INDC), c'est-à-dire les engagements qu'ils avaient l'intention de prendre sous le nouvel accord international (World Resources Institute [WRI], s.d.). Ces INDCs reflètent les ambitions de chaque pays dans la réduction des émissions et ainsi attaquer le changement climatique. Il s'agit donc de bons indicateurs de la direction future de la politique

en matière environnementale pour chaque pays. Afin de réaliser ces engagements, les gouvernements devront en effet mettre en place des politiques ainsi que des mesures permettant le passage vers une économie bas carbone (CISL, 2016). L'Europe s'est ainsi engagée à réduire ses émissions de 80 à 95% d'ici 2050 par rapport à leur niveau en 1990. Dans ce contexte, les entreprises risquent fortement de faire face à de nouvelles contraintes et de devoir s'y adapter.

Les résultats de l'Accord de Paris ne sont pas pour autant garantis et la réalisation des objectifs climatiques établis reste encore à prouver. L'Accord de Paris ne fournit en effet pas de plan directeur pour effectivement atteindre les objectifs (Clémençon, 2016). En outre, l'accord n'est pas contraignant dans le sens où aucun mécanisme de sanction n'est prévu pour les pays qui ne respecteraient pas leurs engagements. Le retrait volontaire des Etats-Unis de l'Accord en juin dernier démontre en ce sens sa faible contrainte légale.

Outre un respect incertain des engagements, se pose également le problème de l'insuffisance des engagements pris par les pays (Rogelj et al., 2016). La résorption de l'écart entre la tendance actuelle et le niveau devant être atteint afin de limiter le réchauffement climatique en dessous des 2°C nécessite en effet une réduction considérable des émissions de GES dues à l'activité humaine (IPCC, 2014, p.82). Or, les engagements pris par les différents gouvernements lors de la COP21 ne sont pas suffisants pour atteindre cet objectif des 2°C, et donc pour résoudre cet écart (se référer à l'Annexe 1 pour une représentation graphique). Ainsi, même si chaque pays respecte ses engagements – c'est-à-dire si tous les INDCs sont effectivement implémentés – les émissions globales en 2030 seraient tout de même supérieures au seuil défini pour éviter un réchauffement de plus de 2°C. Cela impliquerait une hausse des températures d'environ 3°C d'ici 2100, loin des objectifs des 2°C définis par l'Accord de Paris (Clémençon, 2016).

Toutefois, l'objectif des 2°C a en réalité été fixé sur base scientifique. Depuis la révolution industrielle, les émissions carbone dues à l'action humaine n'ont cessé d'augmenter. Au rythme actuel et sans efforts additionnels, les émissions anthropologiques mèneraient à une augmentation des températures de 3,7 à 4,8°C d'ici la fin du siècle (IPCC, 2014, p.20), ce qui mènerait à des conséquences négatives (inondation, augmentation du niveau de la mer, événements climatiques extrêmes, etc…) pour la planète (IPCC, 2014, p.77 ; SBTa, s.d.). Au cours des dernières décennies, la plupart des organisations scientifiques et des articles universitaires se sont mis d'accord sur les 2°C comme seuil cible (Jouzel & Debroise, 2014),

c'est-à-dire comme seuil à ne pas dépasser afin d'éviter ces conséquences sévères et irréversibles.

Ainsi, il semble que, malgré les doutes quant à une réelle exécution et quant à l'ambition des engagements, l'Accord fournit de toute façon une ligne de conduite et une direction aux différents acteurs dans la lutte contre le réchauffement climatique. Les objectifs établis étant en fait ceux nécessaires pour que la planète reste vivable, ils démontrent donc l'urgence de la situation et la nécessité de prendre des actions.

1.2 Implication pour les entreprises

Dans cette lutte contre le réchauffement climatique, et plus particulièrement dans la réalisation de l'objectif des 2°C nécessaire à la préservation de la planète, le rôle des entreprises est d'importance capitale (Damert *et al.*, 2017 ; Pinske & Kolk, 2010). Les efforts des entreprises viendraient en effet compléter les efforts gouvernementaux, insuffisant pour atteindre les objectifs des deux degrés, et permettraient ainsi de diminuer l'écart entre la trajectoire actuelle et l'objectif nécessaire pour préserver la planète (voir graphique en Annexe A). Les entreprises ont donc elles aussi leur rôle à jouer afin d'empêcher les effets désastreux du changement climatique en s'engageant elles aussi à réduire leurs émissions carbone (SBTa, s.d.). L'engagement des entreprises apparait d'autant plus crucial à partir du moment où la part des entreprises dans la quantité totale d'émission de gaz à effet de serre (GES) est considérée. En effet, seulement 90 entreprises ont contribué à près de deux tiers de la quantité totale d'émissions de gaz à effet de serre (GES) de 1854 à 2010 (Damaert *et al.*, 2017), et seulement 100 entreprises sont la source de plus de 70% des émissions mondiales de GES depuis 1988 (The Guardian, 2017).

Si cette prise en compte par les entreprises du rôle qu'elles ont à jouer face au réchauffement climatique peut paraitre relativement utopique, l'Accord de Paris a contribué à la conscientisation générale de l'urgence de la situation. Il tire ainsi la sonnette d'alarme et met indirectement l'accent sur le rôle à jouer des entreprises, se traduisant pour elles dans une pression accrue de leurs différentes parties prenantes. Différentes entreprises témoignent du contexte suivant cette COP21 et de l'augmentation des pressions en résultant pour elles. Plus particulièrement, en répondant à la question de savoir pourquoi elle s'était engagé dans des

objectifs de réduction d'émission, l'entreprise anglaise Landsec a ainsi mentionné l'attention portée au changement climatique à la suite du gros rassemblement à Paris dans le cadre de la COP21 (SBTc, s.d.). La société Sony Croporation affirme quant à elle que fixer de tels objectifs donne à Sony une plus grande autorité, ce qui est particulièrement important dans le contexte de la COP21 et de l'Accord de Paris qui a vu une augmentation de la conscientisation autour de la nécessité d'agir (SBTc, s.d.).

2. La pression des stakeholders

Une partie prenante peut être définie comme « tout individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p.46). Il s'agit d'une conception large de la notion de partie prenante. Cette acceptation plus large du terme permet d'englober certains acteurs, comme par exemple les concurrents, que d'autres conceptions plus restreintes ne prennent pas en compte.

En matière environnementale, les parties prenantes exercent une pression de plus en plus importante sur les entreprises afin de les responsabiliser et de leur faire prendre en considération les enjeux climatiques. Dans ce contexte, la pression exercée par les différentes parties prenantes va inciter les firmes à intégrer les questions environnementales à leurs activités (Boiral *et al*., 2012 ; Böttcher & Müller, 2015 ; Damert *et al*., 2017 ; Delmas & Toffel, 2004), et notamment à les pousser à réduire leurs émissions carbone.

Ces parties prenantes incitant les entreprises à incorporer les problèmes environnementaux dans leur stratégie sont multiples et diverses. Parmi celles-ci, figurent principalement le gouvernement, les organisations non-gouvernementales (ONG), les investisseurs, les fournisseurs, les clients, les concurrents, les institutions financières et les compagnies d'assurance (Boiral *et al*., 2012 ; Böttcher & Müller, 2015 ; Kolk & Pinkse, 2007). Les plus importantes sont développées dans les points suivants.

2.1 Les gouvernements et autres organes régulateurs

La littérature a déjà largement démontré la relation positive entre les régulations gouvernementales et l'adaptation d'initiatives environnementales par les entreprises (e.g. Boiral *et al*., 2012 ; Böttcher & Müller, 2015). Ces différentes régulations représentent un déterminant significatif pour les entreprises dans l'adoption et l'implémentation de stratégies visant à atténuer le changement climatique (Kolk & Pinske, 2007). Ainsi, au travers de réglementations et de normes environnementales, les gouvernement et institutions régulatrices exercent une pression sur les entreprises les poussant à adopter des mesures environnementales.

Au cours des dernières années, les gouvernements et institutions régulatrices ont commencé à mettre en place différentes politiques environnementales et systèmes de régulation visant à atténuer le changement climatique (Damert & Baumgartner, 2017 ; Böttcher & Müller, 2015 ; Cadez & Czerny, 2016). Il s'agit par exemple du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (Weinhofer & Hoffmann, 2010), ou encore de taxes environnementales.

L'introduction de telles régulations représentent pour les entreprises une contrainte nécessitant des adaptations de leur part et les poussant à adopter des mesures concrètes afin de réduire leur impact sur l'environnement.

Ces régulations risquent par ailleurs de devenir de plus en plus nombreuses. Premièrement parce que la situation devient de plus en plus critique et que les décideurs politiques s'en rendent compte. Deuxièmement, parce que les différents gouvernements risquent d'adopter de nouvelles régulations en vue de réaliser leurs engagements pris lors de la COP21 (comme discuté dans le point précédent). Or, ces différentes régulations sont susceptibles d'affecter les activités des entreprises de manière significative. Dans ce contexte, il semble important pour les entreprises d'aller plus loin que la simple conformité réglementaire, et ce, en anticipant les régulations futures et en déterminant les éléments de leur business actuel risquant d'être impactés par de nouvelles régulations.

2.2 La supply chain : fournisseurs et clients

Les entreprises dépendent des différents partenaires de leur supply chain. Elles dépendent ainsi de leurs fournisseurs dans l'acquisition des inputs nécessaires. De la même manière, les entreprises agissent elles-mêmes comme fournisseurs en fournissant des produits et services à leurs clients. Les entreprises prennent de plus en plus en considération l'impact environnemental des activités en amont et en aval de leur supply chain (Handfield et al., 2005). Elles sont ainsi de plus en plus nombreuses à exercer des pressions sur leurs partenaires afin de leur faire prendre en considération leur impact environnemental.

- ✓ **Les fournisseurs**

Les fournisseurs peuvent exercer une pression sur l'entreprise la poussant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Les firmes commencent en effet de plus en plus à considérer les émissions de leurs clients en aval et à exercer une pression sur eux afin de les faire prendre en compte leurs émissions (Kolk & Pinske, 2007). Cela peut par exemple résulter de la volonté d'une organisation de prendre en considération les émissions de l'ensemble du cycle de vie de son produit, en incluant ainsi les émissions découlant de son utilisation par l'entreprise cliente. L'entreprise peut en outre reconnaitre la demande grandissante pour des produits à faible empreinte carbone. Elle voudra ainsi pousser l'ensemble des intervenants de la supply chain à atténuer leur impact sur l'environnement. (Tang & Luo, 2014).

Cette pression sera d'autant plus cruciale pour les entreprises si le pouvoir de négociation des fournisseurs est important, c'est-à-dire s'ils sont concentrés, si les coûts de transfert sont élevés, si les fournisseurs ont réussi à se construire une image de marque, et/ou si les clients comme l'entreprise sont nombreux et dispersés (Johnson *et al.*, 2014).

- ✓ **Les clients**

De la même manière, les entreprises clientes risquent d'exercer une pression sur leurs partenaires en amont de la supply chain afin de leur faire prendre en considération leurs émissions (Kolk & Pinske, 2007). En effet, les entreprises dépendent considérablement de leurs fournisseurs, et sont en ce sens très vulnérables au risque environnemental lié à cette relation (Handfield et al., 2005). Par exemple, Kellogg Company affirme le besoin de devoir assurer l'accès à long terme aux ingrédients et ressources nécessaires pour ses produits alimentaires

(SBTc, s.d.). Une entreprise est ainsi susceptible d'exercer une pression sur ses fournisseurs afin de notamment limiter le risque d'une interruption d'approvisionnement (dans le cas où le fournisseur rencontrerait des problèmes avec de nouvelles régulations environnementales par exemple) ainsi que celui de détériorer sa réputation en étant associée avec un partenaire non respectueux de l'environnement (Tang & Luo, 2014). Outre une volonté de limiter le risque, il peut s'agir d'une volonté de l'entreprise de prendre en compte les émissions causées par son produit sur l'ensemble de son cycle de vie, et donc d'exercer une pression sur les fournisseurs pour qu'ils réduisent l'empreinte carbone de leur input. Par exemple, d'importants clients du retail tels que Tesco, Carrefour, etc… mettent en place des plans visant à réduire de manière significative leurs propres émissions carbone ainsi que les émissions de leur spply chain, risquant ainsi d'impacter de gros fournisseurs tels que Coca Cola Enterprise (SBTc, s.d.).

Cette pression sera d'autant plus cruciale pour les entreprises si le pouvoir de négociation des clients est important, c'est-à-dire s'ils sont concentrés, si les fournisseurs sont nombreux et dispersés, si le coût de transfert est faible et/ou s'il existe des sources d'approvisionnements de substitution (Johnson *et al*., 2014).

2.3 Les consommateurs

Le consommateur final est probablement un des stakeholders exerçant la pression la plus importante sur les organisations en matière environnementale (Delmas & Toffel, 2004). Plus particulièrement ces dernières années au cours desquelles tant la sensibilisation environnementale des consommateurs, que le nombre de consommateurs accordant plus d'importance à la préservation de l'environnement qu'à la croissance économique, ont augmenté (Haddock-Fraser & Tourelle, 2010).

Cette influence du consommateur est particulièrement importante pour les entreprises C_2C, c'est-à-dire « close to consumers ». La proximité du consommateur final au sein de la supply chain est d'ailleurs un facteur important influençant la proactivité environnementale d'une entreprise (Kolk & Pinske, 2007 ; González-Benito & González-Benito, 2006). Les firmes opérant en B_2B sont pour leur part moins sujettes à cette pression. Elles peuvent toutefois la ressentir de manière indirecte au travers de leur supply chain.

2.4 Les concurrents

La dynamique de secteur dans laquelle évolue l'entreprise va également exercer une pression sur les entreprises les amenant à adopter des mesures visant à réduire leurs émissions.

En effet, les entreprises d'un même secteur rivalisent en vue d'augmenter leur part de marché, d'attirer de nouveaux clients ainsi que des employés qualifiés (Kolk & Pinske, 2007). A ce niveau, la prise en compte des aspects environnementaux par une entreprise pourrait lui conférer un avantage par rapport à ses concurrents. Toute chose étant égale par ailleurs Les clients et employés qualifiés pourraient ainsi par exemple favoriser le concurrent ayant démontrer un plus grand intérêt pour l'environnement. (Sarkis, González-Torre, & Adenso-Diaz., 2010).

En outre, les entreprises surveillent de près le comportement de leurs concurrents avec une certaine tendance à imiter le concurrent le plus actif ou le leader (Boiral et al., 2012 ; Kolk & Pinske, 2007). Ainsi, l'adoption de mesures environnementales par les entreprises leaders serait susceptible d'impliquer un comportement similaire sur le reste du marché. Cela est d'autant plus vrai dans les industries très concentrées.

2.5 Les employés

La prise en compte des questions environnementales peut aider l'entreprise à l'attraction et la rétention de personnel qualifié. John Pflueger, « Principal Environmental Strategist » chez Dell, affirme en effet que fixer des objectifs de réduction des émissions de GES « les aide à attirer et conserver le personnel adéquat (SBTc, s.d.).

2.6 Les actionnaires

Si les actionnaires ont un intérêt particulier pour les questions liées au changement climatique ou s'ils ont une volonté de prendre en compte les risques et les opportunités y étant liés, ils sont en mesure d'exercer une pression sur l'organisation pour que celle-ci incorpore les aspects environnementaux à sa stratégie, et plus précisément pour qu'elle réduise ses émissions.

3. Anticiper les risques et saisir les opportunités

3.1 Anticipation des risques

Les émissions d'une entreprise l'exposent à toute une série de risques. L'apparition de nouvelles régulations les confronte ainsi à un risque de non-conformité réglementaire. Le fait de ne pas prendre de mesures visant à limiter son impact sur le réchauffement pourrait également détériorer la réputation et l'image de marque de l'entreprise, l'exposant ainsi à un risque réputationnel. La rareté des ressources risque en outre d'amener à une augmentation significative de leur coût, avec notamment par exemple une augmentation du prix des énergies fossiles. Etc…

Il est donc primordial pour une organisation d'identifier au mieux tous les risques liés à ses émissions, de déterminer quels sont ceux risquant d'impacter ses activités et d'ensuite prendre des mesures visant à les limiter.

3.2 Attente de compétitivité découlant des opportunités

Les attentes de compétitivité d'une entreprise constituent un moteur dans l'adoption de mesures visant à réduire ses émissions (Bansal & Roth, 2000). Ces attentes de compétitivités découlent des anticipations des opportunités et des bénéfices associées à une réduction des émissions carbone (Böttcher & Müller, 2015). En effet, si les émissions d'une entreprise sont sources de risques, elles peuvent également représenter pour elle une variété d'opportunités (WBCSD & WRI, 2004).

Ainsi les émissions de GES peuvent par exemple être pour une entreprise une opportunité d'améliorer sa réputation et d'assurer sa crédibilité (SBT, 2017), renforçant ainsi ses relations avec les consommateurs et d'autres stakeholders. Ne pas prendre de mesures en faveur de l'environnement est susceptible d'exposer l'entreprise à une mauvaise presse, particulièrement si ses concurrents réduisent leur impact. Inversement, des actions significatives peuvent conférer à l'entreprise une bonne image auprès d'investisseurs, des consommateurs, des employés, des régulateurs et des communautés (Hoffman, 2007). En outre, une réduction des émissions peut également représenter pour l'entreprise une opportunité de réduction de coûts

(Hoffman, 2007). Réaliser une réduction des émissions peut ainsi par exemple aider une entreprise à économiser par rapport aux coûts de l'énergie découlant entre autres de la production et de la logistique (SBT, 2017), ou au travers d'une nécessité moins grande de recours à des méthodes de compensations tels l'achat de quotas d'émission ou les taxes (Böttcher & Müller, 2015). De même, une diminution de la consommation énergétique réduit l'exposition d'une entreprise au risque lié aux variations du prix des énergies fossiles (SBT, 2017). Une prise en compte des émissions peut aussi aider à différencier l'entreprise sur un marché de plus en plus conscient des enjeux environnementaux (Böttcher & Müller, 2015 ; WBCSD & WRI, 2004). L'établissement d'un programme de réduction des émissions peut également stimuler l'innovation (SBT, 2017).

Les entreprises ont peu à peu commencé à sentir ces opportunités que leur ouvrent le changement climatique et les efforts vers une société bas-carbone (Böttcher & Müller, 2015, p.478). Cette reconnaissance d'une entreprise des différentes opportunités pouvant découler d'une prise en compte de son impact est un facteur susceptible de la pousser à l'adoption d'un programme de réduction de ses émissions

4. Outre la nécessité, une volonté interne à l'organisation

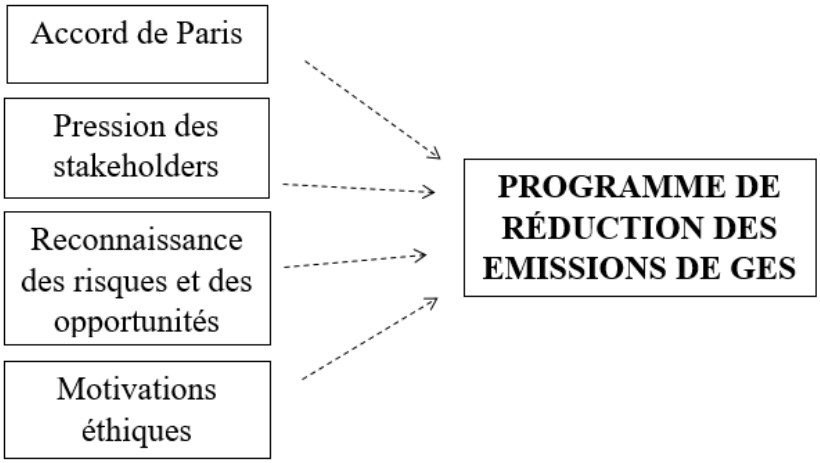
Le contexte actuel, la pression des parties prenantes, l'anticipation de risque et d'opportunités sont trois facteurs poussant les organisations à réduire leurs émissions de GES. Toutefois, il peut également s'agir d'une volonté interne à l'organisation découlant d'un réel engagement faisant partie intégrante de la culture de l'organisation.

Ainsi, les actions visant une réduction des émissions peuvent également être implémentées pour des raisons liées aux valeurs de l'entreprise (Hoffman, 2006). La volonté d'adopter un programme de réduction des émissions peut en effet être lié à une responsabilité écologique de l'organisation, répondant à une sentiment de responsabilité social et de préoccupation environnementale (González-Benito & González-Benito, 2006).

Cette motivation éthique est largement influencée par les valeurs de l'entreprise et plus particulièrement celles des top managers.

5. Schéma conceptuel

Dans cette première partie, les éléments incitants les entreprises à réduire leurs émissions de GES ont été développés. Ainsi, comme le présente la figue 1, l'augmentation de la conscientisation autour de la nécessité d'agir découlant de la COP21, la pression des parties prenantes, une reconnaissance des risques et opportunités liés au changement climatique et des motivations éthiques sont les principaux moteurs à l'implémentation d'une stratégie carbone par les entreprises.



[Figure 1] Schéma récapitulatif des incitants menant une entreprise à adopter un programme de réduction de ses émissions de GES.

16.

Partie 2 : La stratégie carbone

Dans la partie précédente, nous avons resitué le contexte en détaillant dans quelle mesure une réduction des émissions était nécessaire pour les entreprises. Pour poursuivre dans notre réflexion, il semble à présent important de réfléchir davantage à la manière dont une entreprise procède concrètement afin de réduire ses émissions de CO_2.

Ainsi, dans un premier temps, le concept de stratégie carbone est développé. Dans un second temps, un modèle détaillant les différentes étapes nécessaires à l'implémentation d'une stratégie de réduction des émissions est proposé.

1. La stratégie carbone, son périmètre d'action et ses activités stratégiques

Cette section vise à développer le concept de stratégie carbone. Pour cela, premièrement, la stratégie carbone sera resituée dans son contexte plus général. Deuxièmement, le concept sera défini. Troisièmement, son périmètre d'actions sera établi. Enfin, quatrièmement, les activités stratégiques la composant seront détaillées.

1.1 La stratégie carbone comme part d'une stratégie environnementale

Dans la première section, nous avons mentionné la nécessité grandissante de la prise en compte des questions environnementales pour les entreprises. Ainsi, dans ce contexte, de plus en plus de firmes cherchent à intégrer les aspects environnementaux à leur stratégie d'entreprise (Lee, 2012 ; Mårtensson & Westerberg, 2016 ; Weinhofer & Hoffmann, 2010).

Cela implique la mise en place d'une stratégie environnementale, s'inscrivant plus largement dans la stratégie de l'entreprise. Une *stratégie environnementale* concerne l'ensemble des actions choisies par une entreprise afin de réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique (Kolk & Pinkse, 2005 ; Lee, 2012).

Pour toute entreprise visant à réduire son impact sur l'environnement, la réduction des émissions carbone représente un élément central de sa stratégie environnementale. En effet, la

réduction totale des émissions carbone est une condition indispensable à l'atténuation du changement climatique. Toutefois, si le management des émissions carbone constitue l'élément clé de toute stratégie environnementale, il n'est cependant pas le seul élément (Damert & Baumgartner, 2017). L'entreprise pourrait ainsi par exemple instaurer un programme de gestion de l'eau ou de protection de la biodiversité. Toutefois, puisque ce document vise à déterminer comment réaliser une réduction drastique des émissions carbone, nous nous concentrerons majoritairement sur cette dimension d'une stratégie environnementale. Ainsi, par la suite, le terme stratégie carbone, légèrement plus spécifique et plus approprié à l'étude, sera préféré.

1.2 Définition d'une stratégie carbone

Pour une entreprise désirant réduire ses émissions carbone, l'élaboration d'une stratégie carbone est fondamentale. Il s'agit en effet en quelque sorte de son « plan d'attaque », de son schéma directeur, c'est-à-dire de la manière dont l'entreprise pense atteindre son objectif de réduction de ses émissions. Ainsi, la mise en place d'une stratégie carbone nécessite la détermination des buts et des objectifs à long terme de l'entreprise en matière de réduction des émissions ainsi que l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Chandler, 1994, cité dans Johnson *et al*., 2014).

Il existe toute une série d'activités qu'une entreprise peut entreprendre afin de réduire ses émissions carbone (Damert & Baumgartner, 2017). Plus précisément, afin de réduire ses émissions, une entreprise dispose de différentes options stratégiques. En fonction de son intention stratégique, de sa capacité interne et de l'environnement dans lequel elle évolue, l'entreprise va s'engager dans différentes activités, et ce de manière plus ou moins forte. En ce sens, une *stratégie carbone* peut être définie comme le plan d'actions choisies par une entreprise parmi différentes options stratégiques visant à réduire ses émissions carbone (Cadez & Czerny, 2016 ; Kolk & Pinkse, 2005 ; Weinhofer & Hoffmann, 2010). Ainsi, une stratégie carbone variera d'une entreprise à l'autres en fonction de ses choix stratégiques et de ses ressources.

1.3 Périmètre d'action

Afin d'atteindre son objectif de réduction des émissions carbone, une entreprise peut agir à différents niveaux. Ainsi, lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une stratégie carbone, elle va devoir réfléchir à son périmètre d'action, c'est-à-dire se poser la question de savoir concrètement quelles émissions elle va prendre en compte. Veut-elle uniquement agir sur les émissions émanant de ses propres opérations ? Ou veut-elle aller plus loin en réduisant également les émissions se situant en dehors de son propre périmètre d'activité ?

Afin d'aider les entreprises à mieux appréhender cela, le Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) propose un standard permettant de catégoriser les émissions (World Business Council on Sustainable Development [WBCSD] & World Resources Institute [WRI], 2004). Le protocole distingue ainsi :

- les *émissions directes,* correspondant aux émissions émanant de sources détenues ou contrôlée par l'entreprise en question
- des *émissions indirectes,* qui sont les émissions qui sont une conséquence des activités de l'entreprise, mais qui apparaissent à des sources détenues ou contrôlées par une autre entité.

Le GHG Protocol (WBCSD & WRI, 2004) catégorise ensuite ces émissions directes et indirectes en trois scopes (*i.e.* champ d'application) :

- Le *scope 1* comprend toutes les émissions directes. Il s'agit par exemple des émissions liées au transport de matériaux, produits, déchets et employés dans des véhicules détenus ou contrôlés par l'entreprise ; ou des émissions liées à la génération d'électricité, de chauffage, ou de vapeur, etc… produites par des sources détenues et contrôlées par l'entreprise
- Le *scope 2* correspond aux émissions indirectes résultant de la génération de l'électricité achetée et consommée par l'entreprise.
- Le *scope 3* comprend toutes les autres émissions indirectes. Il s'agit par exemple des activités d'extraction et de production de matériaux achetés, du transport de combustibles achetés ou encore de l'utilisation des produits et services vendus.

Ces trois scopes représentent pour l'entreprise un choix concernant son périmètre de réduction des émissions. Ainsi, lorsqu'une organisation décide de réaliser une réduction de ses émissions, elle doit décider, sur base de ses objectifs, de quel(s) scope(s) prendre en compte. Le choix dépendra de l'ambition de l'organisation ainsi que de sa capacité interne, et variera donc d'une organisation à l'autre. Ainsi, si certaines entreprises décident de se concentrer uniquement sur une réduction interne des émissions, d'autres vont par exemple choisir de réduire leurs émissions à tous les niveaux.

1.4 Activités stratégiques

Comme mentionné dans le point 1.2, il existe différentes activités dans lesquelles une entreprise peut s'engager afin de diminuer ses émissions de CO_2. On parlera *d'activités stratégiques*. Toute une série de pistes sont proposées dans la littérature.

Ainsi, une entreprise peut notamment effectuer des améliorations au niveau de son produit. Il s'agit là de réduire l'empreinte des produits au travers d'une réduction des émissions dans leur production et leur utilisation (Damert *et al*., 2017 ; Damert & Baumgartner, 2017 ; Lee, 2012 ; Weinhofer & Hoffmann, 2010). Différentes pratiques concrètes permettent de réaliser ces améliorations par rapport au produit : évaluer les émissions carbone du produit via une analyse du cycle de vie (Böttcher & Müller, 2015) ; substituer les inputs à forte génération de GES par des matériaux renouvelables ou recyclables (Böttcher & Müller, 2015 ; Jeswani et al., 2008) ; développer de nouveaux processus de production ou améliorer les processus existants (Cadez & Czerny, 2016 ; Kolk & Pinske, 2005 ; Weinhofer & Hoffmann, 2010), etc. Ainsi, en 2014, le groupe Spadel a diminué l'empreinte carbone par litre embouteillé de 3,6 % par rapport à 2012 (Spadel, s.d.). Pour réaliser cela, le groupe a entre autres réduit la consommation en énergie de son usine d'embouteillage. Le groupe a en outre baissé la consommation de matériel nécessaire à l'emballage (comme par exemple le PET).

Une entreprise peut également réaliser des améliorations au niveau de sa logistique. Cela fait références aux activités visant à réduire les émissions carbone des opérations logistiques de l'organisation, tant en amont et qu'en aval de sa supply chain. Pour cela, elle peut par exemple privilégier des moyens de transport moins polluants (Böttcher & Müller, 2015). Ainsi, Dell améliore continuellement sa transportation globale et ses réseaux de logistique afin de réduire

son empreinte (Dell, s.d.). L'entreprise réalise cela au travers d'une optimisation des modes de transportation (en switchant de l'air à la mer par exemple) ainsi qu'en optimisant la sélection des chemins parcouru. En outre, Dell a réduit la taille des packagings afin d'optimiser l'espace des containers.

Les améliorations du produit ainsi qu'au niveau de la logistique sont deux exemples parmi d'autres de possibilité d'activité stratégique visant à réduire les émissions de GES d'une firme.. Pour une entreprise cherchant à déterminer quelles activités stratégiques lui permettront d'atteindre son objectif de réduction d'émission, il convient d'identifier d'où viennent ses émissions exactement et de réfléchir à partir de là aux moyens qui lui permettraient de les réduire. Ainsi, en fonction de sa capacité interne, de son ambition personnelle et des incitants externes, l'entreprises aura recours à différentes activités et différentes pratiques afin de réduire ses émissions de GES (Böttcher & Müller, 2015)

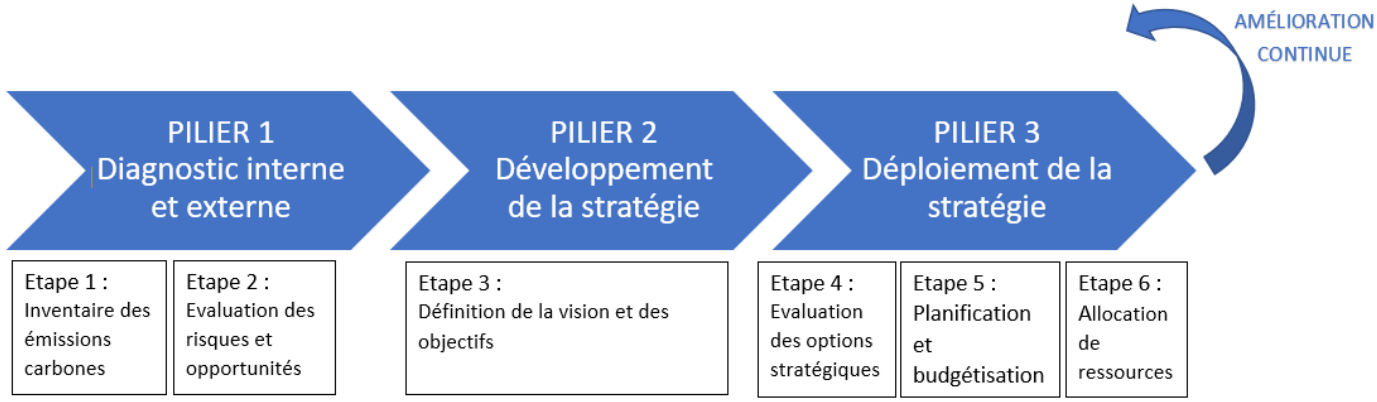
2. Modèle d'une stratégie carbone

Cette section propose un cadre conceptuel d'une stratégie carbone. Il s'agit en quelques sortes de toutes les étapes à suivre afin de réaliser une transition bas carbone. Le modèle proposé ici est élaboré à la fois sur base la littérature existante ainsi que sur base des différentes interviews réalisées dans le cadre de ce travail.

2.1 Le modèle et son fonctionnement

Il y a tout un cheminement à suivre pour qu'une entreprise améliore sa performance carbone. Le modèle (figure 2) proposé dans ce document repose sur trois piliers à savoir 1/ le diagnostic stratégique, 2/ le développement de la stratégie, et 3/ le déploiement de la stratégie. Chacun de ces piliers se décompose en une ou plusieurs étapes. Ainsi, le diagnostic stratégique (pilier 1) implique de réaliser un inventaire des émissions carbone (étape 1) ainsi qu'une analyse de l'environnement (étape 2). Ensuite, le développement de la stratégie (pilier 2) passe nécessairement par la définition d'une vision et d'objectifs précis (étape 3). Enfin, le déploiement stratégique (pilier 3) nécessite une évaluation des options stratégiques (étape 4), une planification et une budgétisation (étape 5) ainsi qu'une allocation des ressources (étape 6).

Dans la pratique, les différentes composantes d'une stratégie carbone ne suivent pas un cheminement purement linéaire (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014). Ainsi, par exemple, le déploiement effectif de la stratégie carbone pourrait permettre de mettre en avant des éléments n'ayant pas été pris en compte lors du diagnostic stratégique. De même, implémenter la stratégie peut aider à mieux la définir. Ceci explique la présence d'une logique d'amélioration continue dans le modèle proposé. Il s'agit de suivre la réalisation de la stratégie carbone et d'effectuer des adaptations si nécessaires par rapport à la réalité du terrain (Tyteca, 2015).



[Figure 2] Modèle d'une stratégie carbone

2.2 PILIER 1 : Diagnostique stratégique

Le premier stade consiste à évaluer la situation actuelle de l'organisation. En effet, pour pouvoir définir l'orientation stratégique à long terme d'une entreprise en matière d'émission carbone, il faut d'abord savoir où elle se situe actuellement. Il y a deux éléments à prendre en compte.

2.2.1 Evaluation interne

Dans un premier temps, l'entreprise doit savoir où elle en est exactement au niveau de ses émissions. Il convient donc réaliser un inventaire complet des émissions carbone. Cet inventaire est nécessaire afin de gagner une meilleure compréhension des principales sources d'émission

et pour, par la suite, déterminer plus précisément quelles initiatives environnementales doivent être mises en place (Boiral, 2006). Réaliser un inventaire exhaustif améliore la compréhension de l'entreprise de son profil d'émission et lui permet d'évaluer son niveau d'« exposition » aux émissions de gaz à effet de serre (WBCSD & WRI, 2004). Selon Coca-Cola Enterprises (SBTc, s.d.), une compréhension complète des émissions dérivées de leurs opérations ainsi que de leur chaine de valeur leur a donné les outils nécessaires pour comprendre et prévoir l'impact de plusieurs décisions d'affaire. Ils peuvent par exemple mesurer la contribution à leur objectif de l'utilisation d'un pourcentage supplémentaire de PET recyclé dans leurs bouteilles. Le groupe Landsec (SBTc, s.d.) précise qu'il est important d'avoir de bonnes données dont tu peux avoir confiance pour informer la fixation d'objectif

Cet réalisation d'un inventaire complet implique dans un premier temps de savoir *comment mesurer* les émissions carbone. Le GHG Protocol est le standard le plus utilisé dans l'évaluation des émissions carbone. Il fournit des conseils et des principes afin de guider les entreprises dans l'évaluation de leurs émissions carbone (Downie & Stubbs, 2012). Il existe différentes méthodes et différents outils permettant de réaliser ces mesures. Le choix de la méthode variera en fonction de la situation particulière de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, se pose la question de savoir *quoi mesurer*. En effet, comme développé dans la section précédente, une entreprise est responsable d'émissions directes mais également d'émissions indirectes. Si une entreprise se rallie au standard proposé par le GHG Protocol, elle devra tenir compte obligatoirement des émissions des scope 1 et 2. Le scope 3 quant à lui est optionnel mais toutefois vivement recommandé. De fait, pour pouvoir correctement appréhender l'état actuel de ses émissions CO_2, il est important que l'entreprise comptabilise l'ensemble de ses émissions, tant directes (scope 1) que indirectes (scope 2 et 3) (Hoffman, 2007). En effet, par exemple, dans le contexte de nouvelles régulations en matière d'émissions, d'importantes émissions des gaz à effet de serre dans la chaine de valeur d'une entreprise pourraient se traduire dans une augmentation des coûts (en amont) ou dans une réduction des ventes (en aval), même si l'entreprise n'est pas elle-même sujette à la régulation (WBCSD & WRI, 2004). Il semble donc primordial pour une entreprise de prendre en compte non seulement ses émissions directes, mais également ses émissions indirectes, et ce afin d'assurer une compréhension complète de l'exposition actuelle de l'entreprise en matière d'émissions.

2.2.2 Evaluation externe

La réalisation d'un inventaire seul ne permet pas d'appréhender complètement l'exposition de l'organisation en matière d'émissions (Hoffman, 2006). Ainsi, dans un second temps, il faut que l'entreprise sache dans quel environnement elle évolue. Cet environnement est en effet source à la fois d'opportunités et de menaces (Johnson *et al*., 2014). Il est donc vital pour l'organisation de l'analyser et d'établir dans quelle mesures ses opérations et son activité pourraient être affectés – tant positivement que négativement – par différents facteurs liés au changement climatique.

En ce sens, une fois que l'entreprise a réalisé l'inventaire de ses émissions, et que donc elle sait à quels niveaux elle émet le plus d'émission, il faut qu'elle identifie les risques et les opportunités liés à ces émissions. Elle doit ainsi identifier les risques liés à des contraintes futures en matière d'émission et identifier les opportunités de réduction rentables (WBCSD & WRI, 2004).

L'entreprise doit regarder tant aux risques directs qu'indirects impactant d'autres au travers de sa chaine de valeur (des matières premières à la production et la distribution jusqu'à la consommation et l'élimination). Elle doit considérer où les challenges environnementaux pourraient occasionner des coûts (avec de nouvelles réglementations par exemple), des changements dans les préférences des consommateurs ou d'autres impacts inattendus, et ce tant en amont qu'en aval de ses opérations. Au niveau des opportunités, l'entreprise doit regarder à la valeur qu'elle peut créer en réduisant des coûts (pour elle-même mais également ses fournisseurs et ses clients) ou en créant de nouveaux revenus avec des produits et des services innovants ou de nouveau business modèles (Metzger, Putt del Pino, Prowitt, Goodward, & Perera, 2012).

Afin d'identifier ces risques et ces opportunités, il convient pour l'entreprise de se connecter avec le monde extérieur. Il y a toute une série de questions lui permettant d'appréhender cela : Dans quelle mesure les activités de l'entreprises risquent-elles d'être influencées par le changement climatique ? Quelles nouvelles réglementations sont attendues dans le secteur ? Dans quelle mesure l'augmentation du prix de l'énergie affecte t'il l'entreprise ? Quelles sont les attentes des parties prenantes ? etc…

2.3 PILIER 2 : Développement de la stratégie

Une fois que l'ensemble de l'organisation est consciente de l'importance du changement climatique, qu'elle sait dans quel environnement elle évolue et qu'elle connait ses externalités, elle doit à présent passer au développement de sa stratégie bas carbone. L'entreprise doit déterminer son intention stratégique. Celle-ci s'exprime au travers d'une vision et d'objectifs (Johnson *et al*., 2014).

Au travers de sa *vision*, l'entreprise définit où elle veut se positionner dans le futur, ce qu'elle veut atteindre. La vision doit permettre de répondre à la question « que voulons-nous réussir » (Johnson *et al*., 2014, p. 129). Elle joue un rôle clé dans la réalisation d'une transition carbone en aidant à diriger, aligner et inspirer les actions des membres de l'organisation (Kotter, 1996). Sans une vision bien définie et bien communiquée, l'entreprise risque d'éprouver des difficultés à réaliser la transition carbone désirée.

Cette vision est complétée par la formulation d'*objectifs*. Il s'agit de l'affirmation des résultats concrets devant être atteints (Johnson *et al*., 2014). Cela revient à se poser la question du niveau de réduction des émissions de CO_2 que l'entreprise veut atteindre. Comme pour le développement de n'importe quelle stratégie solide, la définition d'objectifs de réduction d'émission est généralement un élément clé dans la développement d'une stratégie carbone (WBCSD & WRI, 2004). Différents éléments sont à prendre en compte lors de la fixation de tels objectifs.

Premièrement, l'entreprise doit décider du type d'objectif qu'elle désire fixer. Il existe deux grandes catégories : les objectifs absolus et les objectifs exprimés en intensité. Un objectif absolu représente une réduction en émissions totales. Il s'exprime généralement en termes de réduction d'une certaine quantité d'émission de GES dans l'atmosphère, l'unité étant généralement des tonnes de CO_2e[1]. Ainsi, par exemple, Coca Cola Enterprises s'est engagé à réduire des émissions de GES émanant de son activité principale de 50% d'ici 2020, en utilisant 2007 comme année de référence (SBTc, s.d.). Un objectif exprimé en intensité quant à lui s'exprime généralement comme une réduction dans le ratio d'émissions de GES par rapport à

[1] Le « e » dans CO_2e signifie « équivalent ». Il s'agit d'une mesure métrique permettant de rassembler l'impact de différents gaz à effet de serre dans une seule mesure, en convertissant les quantités des divers gaz en quantité équivalente de dioxyde de carbone ayant le même potentiel de réchauffement climatique (ex : 1 kg de dioxyde d'azote agit comme 310 kg de CO_2)

une autre business metric. Thalys s'est par exemple engagé à réduire ses émissions par passager au kilomètre de 41,4% d'ici 2020, avec 2008 comme année de référence (SBTc, s.d.). Chaque type d'objectif présente ses avantages et ses inconvénients (WBCSD & WRI, 2004). Ainsi, par exemple, l'objectif exprimé en intensité permet de refléter les améliorations de la performance GES indépendantes d'une croissance ou d'un déclin organique[2] alors qu'au contraire, l'objectif absolu « récompense » une entreprise pour une réduction de ses émissions de GES lié à une diminution de sa production (déclin organique). En outre, l'objectif en intensité ne garantit pas que les émissions de GES dans l'atmosphère vont être réduits – les émissions absolues peuvent augmenter même si l'intensité diminue et la production augmente. Au contraire, les objectifs absolus sont conçus de manière à réaliser une réduction d'une certaine quantité de GES émis dans l'atmosphère. Pour faciliter la transparence, le GHG Protocol recommande aux entreprises fixant un objectif en intensité d'également rapporter les émissions absolues des sources couvertes par l'objectif.

Deuxièmement, l'entreprise doit décider de la frontière de son objectif. Il s'agit de définir quels GES, quelles opérations géographiques, quelles sources d'émission directes et indirectes ainsi que quelles activités sont couvertes par l'objectif. La frontière de l'objectif peut être identique à la frontière de l'inventaire réalisé mais peut également se focaliser sur un sous ensemble des sources d'émission inclues dans l'inventaire de l'entreprise (WBCSD & WRI, 2004). Pour une entreprise ayant diverses opérations, il pourrait par exemple faire sens de définir différents objectifs pour ses différents domaines d'activité.

Troisièmement, l'entreprise doit définir une année de base, lui permettant ainsi d'exprimer son objectif comme un pourcentage de réduction d'émission par rapport à une certaine année de base.

Quatrièmement, l'entreprise doit définir une date de réalisation de ses objectifs déterminant le moment où l'objectif de réduction défini doit être atteint.

Enfin, l'entreprise doit se décider sur le niveau de réduction en tant que tel. Cette décision doit tenir compte de tous les éléments précédents. En outre, l'entreprise doit s'assurer de bien comprendre les principaux facteurs influant les émissions de GES, en examinant la relation entre les émissions et d'autres business metrics (comme la production, le nombre d'employés,

[2] Une croissance ou un déclin organique réfère à une augmentation ou une diminution dans la production, des changements dans la gamme de produit, et à l'ouverture ou la fermeture d'unités de production possédées et contrôlées par l'entreprise

etc…). Il convient également de développer différentes stratégies de réduction basées sur les opportunités majeures de réduction, examiner leurs effets sur les émissions totales et étudier comment les projections d'émissions varient avec les différentes stratégies de réduction. L'entreprise doit aussi regarder au futur de l'entreprise et évaluer les implications au niveau des émissions de GES. Elle doit également tenir compte des facteurs de croissance pertinents (tels que la production, les objectifs de vente et les recettes) ainsi que d'autres critères impactant la stratégie d'investissement. Enfin, il convient d'également comparer les émissions de GES de l'entreprise avec des organisations similaires.

2.4 PILIER 3 : Déploiement de la stratégie

Le déploiement de la stratégie consiste à mettre la stratégie en pratique. Comme le dit Mintzberg (cité dans Damert, Paul, & Baumgartner, 2017), une stratégie ce ne sont pas simplement des mots, mais des mots qui se traduisent en actions. Une stratégie n'est effective qu'à partir du moment où elle est opérationnalisée.

Ainsi, une fois que l'entreprise a clairement défini où elle veut se situer dans le futur au niveau de ses émissions carbone, elle doit mettre en œuvre sa stratégie. Plus concrètement, une fois qu'elle a défini sa vision et ses objectifs, l'entreprise doit décider comment elle va procéder de manière concrète pour qu'il soit atteint.

Pour cela, l'organisation doit premièrement, parmi l'ensemble des options stratégiques dont elle dispose, évaluer celles qui sont les plus pertinentes. Deuxièmement, elle doit établir un plan d'action. Troisièmement, elle doit allouer des ressources aux activités retenues. Ces trois étapes font l'objet des trois points suivants.

2.4.1 Evaluation des options stratégiques

Toute organisation dispose de différentes options stratégiques lui permettant de réduire ses émissions de CO_2 et atteindre son objectif. Tout d'abord, au niveau de son périmètre d'action, une entreprise a différentes possibilités. Elle peut réaliser une réduction interne de ses émissions carbone, et/ou une réduction externe, et/ou décider de faire de la compensation. Ensuite au

niveau des activités stratégiques en tant que telles, l'organisation a là aussi différentes possibilités. En effet, comme mentionné plus haut, il y a toute une série d'activités qu'une entreprise peut entreprendre afin de réduire ses émissions carbone.

Ainsi, à ce stade-ci du cheminement, l'entreprise doit regarder à l'ensemble des actions qu'elle peut entreprendre. Ensuite, une fois qu'elle a établi les options stratégiques dont elle dispose, elle doit les évaluer (Johnson *et al.*, 2014), c'est-à-dire quantifier chacune d'entre elles : Combien coûte la réalisation de telle action ? Quel niveau de réduction amène-t-elle ? Quel est le ROI ? Quel est le niveau de difficulté ? Ça fait intervenir des technologies mures ou pas ? etc… L'idée est d'évaluer la pertinence et la faisabilité de chacune des actions. Cela va permettre à l'entreprise d'envisager quels sont les choix les plus appropriés et de déterminer ainsi quelles actions vont contribuer à atteindre l'objectif défini.

2.4.2 Planification et budgétisation

L'entreprise peut ensuite réaliser son plan d'action dans lequel elle décrit quelles actions doivent être déployées et comment atteindre les objectifs (Climact, s.d.). Elle doit établir les étapes détaillées du plan d'action ainsi qu'un échéancier pour les résultats définis. Pour chaque action, toute une série d'éléments sont précisés comme son ROI, le moment pour lequel elle doit être réalisée, le département responsable, etc…

2.4.3 Allocations de ressources

Pour effectivement mettre une stratégie en pratique, il est nécessaire d'allouer des ressources aux activités retenues (Johnson *et al.*, 2014). Autrement dit, pour que la transition bas carbone se réalise, des investissements en termes de ressources sont requis. Ainsi, une fois que l'entreprise a rassemblé les différentes activités qu'elle compte réaliser et qu'elle sait combien ça va lui couter, combien ça va lui rapporter, etc…, elle va devoir allouer des ressources à chacune de ces actions.

Par ressource, on entend « tout actif qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser » (Johnson *et al.*, 2014, p.85). Il s'agit principalement de ressources humaines et de ressources financières. Il convient d'allouer efficacement ces ressources, c'est-à-dire

« d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses » (Johnson *et al*., 2014, p.6).

En ce qui concerne les ressources humaines, l'organisation doit établir une certaine structure permettant d'atteindre les exigences du plan, et elle doit ensuite répartir les individus au sein de cette structure en attribuant les responsabilités nécessaire (Kotter, 1996). Il s'agit d'assigner des rôles et des responsabilités au personnel à différents niveaux organisationnels afin d'assurer la réalisation des objectifs (Damert *et al*., 2017).

L'entreprise peut rencontrer un obstacle au niveau de l'allocation de ses ressources financières. En effet, il peut être difficile pour elle d'évaluer précisément la valeur des bénéfices « extrafinanciers » de projets de réduction d'émissions. Cela peut rendre difficile pour des projets environnementaux de rivaliser avec d'autres priorités de l'entreprise en vue d'une allocation de capital. Pour faire face à ce challenge, il est important que l'entreprise développe des méthodes afin de s'assurer que tant la performance financière que la performance environnementale sont intégrées dans ces décisions d'investissements (Perera, Putt del Pino, & Oliveira, 2013). Pour cela, l'entreprise peut par exemple donner un prix au carbone et l'intégrer à la prise de décision. Ainsi, plutôt que de comparer deux projets par rapport à leur valeur actualisée nette, il convient de rajouter le prix du carbone à cette valeur actualisée nette. De cette façon, pour deux projets ayant une même rentabilité, celui avec le moins d'externalités carbones va devenir le plus rentable. La manière dont les projets sont évalués a ainsi été modifiées en prenant en compte le coût indirect que représente les émissions carbone pour l'entreprise.

2.5 Evaluation et amélioration continue

Une fois que l'entreprise a établi son plan d'action et alloué les ressources nécessaires, elle doit s'assurer du bon déroulement des opérations et veiller à l'atteinte de l'objectif. Pour être considérée comme réussie, la stratégie carbone doit en effet mener à une réduction effective des émissions de GES de l'entreprise. Il est donc crucial pour l'entreprise de suivre de près l'avancement de sa stratégie carbone et de régulièrement faire le point sur la situation.

En ce sens, il convient donc de faire un suivi des émissions afin d'avoir une idée de l'évolution de la situation. Différents indicateurs de performance peuvent être utilisés par l'entreprise afin d'évaluer sa stratégie carbone et d'améliorer l'implémentation de son programme (Singh & Vieweg, 2016). Elle peut ainsi avoir recours à des indicateurs spécifiques permettant d'évaluer les variations des émissions de GES résultant de l'implémentation de sa stratégie. L'entreprise peut ainsi déterminer le niveau de réduction atteint et le comparer à l'objectif de réduction, lui permettant d'évaluer la performance de sa stratégie carbone.

L'entreprise devra en outre évaluer plus en détails les résultats par rapport au plan d'action défini, c'est-à-dire de regarder les résultats de chaque activité mise en place. Elle sera de cette façon en mesure de déterminer quelles sont les endroits où des modifications sont nécessaires.

Une fois l'évaluation complète de la situation réalisée, l'entreprise doit réfléchir aux améliorations possibles pour ensuite réaliser les adaptations requises (Tyteca, 2015). L'évaluation de la stratégie et les indicateurs de performance aident en effet les décideurs à orienter le processus d'implémentation de la stratégie et à faire les ajustements nécessaires afin de produire les résultats désirés (Singh & Vieweg, 2016).

Outre les améliorations découlant d'une évaluation de la stratégie en place, il est également primordial d'ajuster la stratégie en cours de chemin à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles ou que de nouveaux éléments nécessitant une prise en compte apparaissent.

Partie 3 : Réduction drastique des émissions carbone

Cette troisième partie vise à déterminer concrètement les éléments clés que doivent mobiliser les entreprises afin de réaliser une réduction drastique de leurs émissions.

Ainsi, dans un premier temps, il convient de définir clairement ce concept de réduction drastique. Dans un deuxième temps, les éléments clés nécessaires à la réalisation d'une réduction drastique des émissions de GES d'une entreprise sont mis en avant.

1. Réduction drastique : conceptualisation

Cette section spécifie ce que représente une réduction drastique pour les entreprises. Pour cela, il convient premièrement de définir précisément le concept de réduction drastique des émissions de GES. Deuxièmement, l'implication concrète de cette définition pour les entreprises est déterminée. Troisièmement, afin de mieux appréhender l'idée, quelques exemples de cas concrets sont proposés. Enfin, quatrièmement, cette section termine par un récapitulatif des idées principales.

1.1 Définition d'une réduction drastique des émissions carbone

Afin de définir précisément ce que représente une réduction drastique des émissions carbone, nous allons tout d'abord nous intéresser à la définition du terme « drastique ». De là, nous en tirerons une définition pour le concept de réductions drastique des émissions carbone.

1.1.1 Définition du terme « drastique »

Le dictionnaire Larousse (2017) définit drastique comme « d'une rigueur contraignante ; très rigoureux, draconien ». Pour le Cambridge Dictionary (2017), une action se dit drastique si elle a « des effets considérables »[3]. Les Oxford Dictionaries (2017) qualifient quant à eux de

[3] Traduit de l'anglais : « having very noticeable effects »

drastique une action « susceptible d'avoir un effet fort et de grande portée ; radical et extrême »[4].

1.1.2 Transposition de cette définition au cas particulier d'une réduction des émissions carbone

De ces définitions, nous retiendrons deux caractéristiques nous semblant importantes dans la définition d'une réduction drastique des émissions carbone, à savoir

- *fort*, c'est-à-dire ambitieux, considérable, très rigoureux ;
- *de grande portée*, c'est-à-dire ayant un impact sur la société et plus précisément dans la lutte globale contre le réchauffement climatique.

Ainsi, en suivant cette logique, une réduction drastique des émissions carbone est donc définie comme une réduction des émissions qui aurait des effets forts et de grande portée.

1.1.3 Remarques

L'étape suivante dans la réflexion consiste à déterminer comment exprimer cette réduction. Une *première option* serait de l'exprimer en valeur absolue (+source). Dans ce cas-là, les émissions de l'entreprise sont quantifiées – en tonnes de CO_2e généralement – et la différence entre la situation actuelle et une situation de base est calculée pour obtenir le niveau de réduction. L'avantage est de pouvoir évaluer la contribution de l'entreprise dans la réduction des émissions globales, et donc de pouvoir évaluer sa contribution dans la lutte contre le changement climatique (Climate Council, 2015). Cependant, cela pose problème dans le sens où ça ne donne pas une idée du chemin parcouru par l'entreprise par rapport à sa situation de base. Il est donc difficile de comparer les efforts des entreprises. Ainsi, par exemple, imaginons pour illustrer cela deux entreprises A et B, émettant respectivement X T de CO_2e et 10X T de CO_2e. Il leur est imposé à chacune de réduire leurs émissions de X g. Pour arriver à cela, l'entreprise A devra réduire ses émissions de 100% – et donc devenir neutre – alors que l'entreprise B ne devra réduire ses émissions carbone que de 10%. Toute chose étant égale par

[4] Traduit de l'anglais: « Likely to have a strong or far-reaching effect; radical and extreme »

ailleurs, il semble plus facile pour l'entreprise B d'arriver à ses objectifs que pour l'entreprise A, et donc une réduction d'une même quantité ne semble pas aussi drastique pour l'une que pour l'autre. La *seconde option*, qui consiste à exprimer la réduction d'émission en termes de pourcentage (par exemple une diminution de 80% des émissions en 30 ans) plutôt qu'en valeur absolue, semble donc plus appropriée dans notre contexte. Le pourcentage a en effet l'avantage de prendre en considération la situation initiale, et permet donc la comparaison entre les efforts des différentes entreprises.

Exprimer la réduction en pourcentage ne résout cependant pas l'entièreté du problème. De fait, une réduction pouvant sembler importante et ambitieuse pour une entreprise, pourrait paraitre, pour une autre, beaucoup plus anodine. Cette appréciation dépend en fait de différents éléments propres à l'entreprises et à son contexte ; tels que sa taille, son secteur, le pays où elle est située, les efforts qu'elle a déjà réalisés ou pas, etc… (Global Compact France & Compta Durable, 2017). Il n'est donc pas possible de définir un pourcentage à partir duquel une réduction d'émission pourra dans tous les cas être considérée comme drastique. Il est cependant possible de définir des lignes directives. C'est ce sur quoi nous allons nous pencher dans la section suivante.

1.2 Implication de cette définition pour les entreprises

Jusqu'à présent, il a été déterminé qu'une réduction drastique des émissions est une réduction ayant des effets forts et de grande portée. En outre, il a été précisé que cette réduction devait s'exprimer en pourcentage et que le niveau ne serait pas identique à toute entreprise.

A ce stade, il reste à déterminer ce qu'implique concrètement cette définition pour l'entreprise. Ainsi, premièrement, il faut établir ce que signifie « fort » et « de grande portée ». A quel moment une entreprise peut-elle affirmer que ses efforts sont forts et de grande portée ? Cela implique de, deuxièmement, savoir comment prendre en compte les caractéristiques propres à chaque entreprise. Chaque entreprise étant différente, comment définir un niveau de réduction drastique adapté à chacune d'elle ? Ces deux interrogations font l'objet des deux points suivants.

1.2.1 Que représente concrètement pour une entreprise une réduction ayant des effets « forts » et « de grande portée » ?

En début de section, en se basant sur des définitions du terme, il a été déterminé qu'une réduction drastique est une réduction qui aurait des effets forts et de grande portée. Ces deux éléments sont considérés comme deux conditions nécessaires pour pouvoir qualifier une réduction comme drastique. Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise ?

Comme déjà mentionné, une réduction ayant des effets forts et de grande portée est en fait une réduction considérable et jouant un rôle important dans la lutte actuelle contre le réchauffement climatique. Autrement dit, il s'agit d'une réduction des émissions ayant une contribution forte et significative à l'échelle de l'entreprise dans la réduction totale des émissions carbone.

Dans cette optique, la solution proposée ici est d'aligner les objectifs de réduction des émissions de l'entreprise à ceux établis pour maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2°C. Il ne s'agit pas de la seule manière pour une entreprise d'atteindre une réduction drastique, et il ne s'agit pas non plus nécessairement de la solution garantissant la réduction la plus drastique. L'idée étant simplement de fournir une guidance, une piste de ce que pourrait être un objectif de réduction drastique.

Pour pouvoir être considérée comme drastique, la solution proposée doit satisfaire les deux conditions mentionnées ci-avant, c'est-à-dire avoir des effets forts et de longue portée. Autrement dit, pour qu'une réduction des émissions alignée sur l'objectif des deux degrés soit considérée comme drastique – et donc que la solution proposée soit en ligne avec la définition de drastique – il faut qu'elle ait des effets *forts* et de *grande portée*. Les deux points suivants visent ainsi à démontrer dans quelle mesure la solution proposée satisfait bien les deux conditions nécessaires.

1. L'objectif de maintenir le réchauffement climatique sous les 2°C est en lui-même un objectif ambitieux nécessitant une réduction importante des émissions ;

« Sans aucun effort additionnel pour réduire les émissions GES, la croissance des émissions globale devrait se maintenir, et le monde se dirigerait vers un réchauffement de 3,7°C à 4,8°C

d'ici 2100 par rapport à l'ère préindustrielle. (…) Pour maintenir le réchauffement sous les 2°C, il faudrait réduire les émissions globales anthropogéniques de 40 à 70% d'ici 2050 par rapport à 2010, et atteindre des niveaux d'émission proches ou inférieures à zéro d'ici 2100. » (IPCC, 2014, p.20).

Une autre manière de se rendre compte de l'objectif consiste à s'intéresser au *budget carbone*, c'est-à-dire la quantité de CO_2 que le monde peut encore émettre avant que le réchauffement climatique n'excède un seuil particulier (SBT, 2017). Le monde ne peut plus émettre qu'environ 800Gt[5] de CO_2 d'ici 2100 s'il désire maintenir le réchauffement sous l'objectif des 2°C. Au taux actuel, les émissions totales restantes pour maintenir la température moyenne sous les deux degrés seront épuisées d'ici environ 20 ans (Global Carbon Project, 2016).

Ces chiffres démontrent l'amplitude des efforts nécessaires pour atteindre l'objectif des 2°C, pouvant être qualifié d'ambitieux. Ainsi, une entreprise réalisant une réduction de ses émissions en ligne avec l'objectif des 2°C peut être considéré comme réalisant une réduction forte de ses émissions. Cette affirmation satisfait la première condition d'une réduction drastique. Notons tout de même que si l'objectif est certainement ambitieux, il est cependant réalisable (Tollefson, 2015).

2. Une entreprise alignant ses objectifs de réduction à l'objectif des 2°C participe à la lutte contre le changement climatique à grande échelle ;

En effet, en alignant ses objectifs de réduction à l'objectif des 2°C, l'entreprise se rallie à la cause globale et apporte sa contribution dans l'atteinte d'un objectif commun. Elle assure qu'elle réalise sa part dans l'atténuation du changement climatique. Une réduction basée sur l'objectif des deux degrés peut donc être considérée comme ayant des effets de grande portée, ce qui satisfait la deuxième condition d'une réduction drastique.

Au travers des deux points précédents, nous venons donc de montrer qu'une entreprise réalisant une réduction de ses émissions en accord avec l'objectif commun des deux degrés peut

[5] "Carbon countdown" : pour avoir une idée en temps et en heure du budget carbone restant si on désire limiter le réchauffement climatique à 2°C
https://www.theguardian.com/environment/datablog/2017/jan/19/carbon-countdown-clock-how-much-of-the-worlds-carbon-budget-have-we-spent

être considérée comme relisant une réduction drastique, puisque cette réduction implique des effets forts et de longue portée.

Une réduction drastique c'est donc une réduction en ligne avec l'objectif des deux degrés. Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise elle-même ? Qu'est-ce qu'elle doit faire pour y arriver ? De combien de pourcent doit-elle réduire ses émissions ? Et comment prendre en compte les caractéristiques propres à l'entreprise ? C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

1.2.2 Qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise (en termes de pourcentages) ?

Deux sous-questions permettre d'appréhender cette question :

1. Comment déterminer les objectifs de réduction des émissions d'une entreprise pour qu'ils soient en ligne avec l'objectif des 2°C ?
2. Comment réaliser cela en tenant compte des particularités des entreprises ?

Le premier point consiste donc à déterminer comment aligner les objectifs de réduction de l'entreprise avec les objectifs des 2°C.

Le second point concerne la question de savoir comment prendre en compte les particularités des entreprises. Nous avions en effet déjà mentionné qu'en fonction de son secteur, de sa taille, des efforts déjà réalisés, etc… la notion de drastique pour une entreprise ne serait pas la même que pour une autre. Ainsi, le pourcentage de réduction des émissions permettant à une entreprise de satisfaire les objectifs des deux degrés ne sera pas identique à toute entreprise.

Cette évaluation du niveau de réduction des émissions nécessaire pour être en ligne avec l'objectif des 2°C se fait donc au cas par cas. Il existe différentes méthodologies reconnues par l'initiative Science Based Target (iSBT) permettant aux entreprises de définir de tels objectifs. Le choix de la méthode la plus appropriée à l'entreprise dépendra de son contexte.

Ainsi, les différentes méthodologies permettent de « définir des objectifs adaptés par entreprise sur la base de budgets carbones disponibles secteur par secteur » (World Wide Fund For Nature [WWF], 2015) ainsi qu'en prenant compte d'autres critères propres à l'entreprise.

Parmi ces données spécifiques à l'entreprise, figurent notamment l'année de référence, les émissions lors de l'année de référence, les activités au cours de l'année de référence, l'année cible, les projections de croissance et l'étendue des émissions (SBT, 2017, p.21).

1.3 Exemples de cas

Différentes entreprises se sont déjà engagées à fixer des objectifs de réduction en ligne avec le niveau de décarbonisation requis pour maintenir l'augmentation des températures en dessous des 2°C (SBTb, s.d.).

Par exemple, la société multinationale japonaise Sony Corporation s'est engagée à réduire les émissions de GES de ses opérations de 42% d'ici 2020 par rapport à l'année 2000. En outre, l'entreprise a comme vision long-terme de réduire son empreinte environnementale à zéro d'ici 2050, nécessitant une réduction de 90% de ses émissions par rapport à l'année 2008 (scopes 1, 2 et 3).

La compagnie brassicole Carlsberg s'est quant à elle engagée à atteindre la neutralité carbone pour ses brasseries d'ici 2030, avec 2015 comme année de référence, ce qui revient à réduire les émissions totales des scope 1 et 2 de 92%. Cette vision est supportée par un objectif intermédiaire en 2022 visant à réduire les émissions des GES de ses brasseries de 50%, ce qui revient à réduire les émissions totales des scopes 1 et 2 de 46%. Carlsberg s'est en outre engagé à réduire les émissions de la chaine de valeur de ses « bières en main » (scope 1, 2 et 3) de 30% d'ici 2030 avec 2015 comme année de référence et avec un objectif intermédiaire de réduire ces émissions de 15% d'ici 2022.

La société de télécommunication belge Proximus s'est engagée à réduire ses émissions des GES des scope 1 et 2 de 30% entre 2015 et 2025. Proximus s'est en outre engagé à réduire les émissions de GES totales du scope 3 de 50% entre 2014 et 2040, avec une objectif intermédiaire d'une réduction de 10% d'ici 2025.

1.4 Récapitulatif

Dans cette section, nous avons donc défini ce que représentait une réduction drastique des émissions carbone.

Nous avons déterminé qu'il s'agit d'une réduction ayant des effets forts et de longue portée. Cela restant vague pour une entreprise, nous avons proposé une solution de ce que peut être un objectif de réduction drastique. Cette solution consiste à aligner les objectifs de l'entreprise à ceux établis en vue de maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2°C. Pour réaliser cela, diverses méthodologies prenant en compte les spécificités de l'entreprise sont proposées par des organismes tels que l'initiative Science Based Target.

2. Eléments clés de succès d'une réduction drastique des émissions carbone

Dans la partie 2, nous avons présenté un modèle de stratégie carbone reposant sur trois piliers : 1/ le diagnostic, 2/ le développement de la stratégie et 3/ le déploiement de cette stratégie.

Suivre un pathway structuré tel que celui proposé ci-avant est primordial dans la réalisation d'une réduction des émissions carbone. Cependant, la décarbonisation d'une entreprise implique un changement en profondeur de l'entreprise, qui nécessitera davantage que la simple application de ce modèle. L'entreprise devra ainsi s'assurer d'intégrer la stratégie carbone et ses objectifs au sein de l'organisation en prenant soin de développer différents mécanismes de support.

En outre, le modèle proposé permet d'accompagner une entreprise dans la réalisation d'une réduction de ses émissions de CO_2 mais n'implique pas nécessairement la réalisation d'une réduction drastique. Or, ce travail cherche précisément à déterminer comment réaliser une telle réduction. Il convient donc de réfléchir aux éléments permettant de passer d'une simple réduction à une réduction drastique des émissions carbone.

De ces deux constats peuvent être tirés deux questions, qui orienteront la suite de notre recherche :

1° Quels sont les *éléments nécessaires* à la réalisation d'une réduction drastique, c'est-à-dire les éléments permettant d'atteindre un tel niveau de réduction, mais qui à eux seuls ne sont pas suffisants.

2° Quels sont les *éléments spécifiques* permettant d'arriver à réduction drastique des émissions carbone, c'est-à-dire les éléments particuliers devant être mobilisés afin d'atteindre un niveau drastique de décarbonisation.

Ainsi, cette section vise à déterminer les éléments clés essentiels à la réalisation d'une réduction drastique des émissions carbone. Pour cela, premièrement, la méthodologie suivie est détaillée. Deuxièmement, les éléments nécessaires sont développés. Troisièmement, les éléments spécifiques sont détaillés. Enfin, quatrièmement, le modèle proposé dans la deuxième partie (figure 2) est revisité afin d'incorporer les éléments clés de succès développés dans cette section.

2.1 Méthodologie

Afin de répondre à ces deux questions – et donc d'identifier les éléments nécessaires et les éléments clés d'une réduction drastique – une méthodologie précise est suivie. Celle-ci consiste à analyser au travers d'une analyse qualitative de contenu les données recueillies aux moyens de diverses sources. De cette étude, seront mis en évidence les éléments clés d'une réduction drastique. Ceux-ci seront ensuite détaillés en s'appuyant sur la littérature.

2.1.1 Sources

Nous allons baser notre analyse sur trois sources différentes, à savoir 1/ les interviews réalisées, 2/ les études de cas, et 3/ la littérature existante sur le sujet. Cette triangulation de techniques de recueil de données nous permet de nous assurer de la validité interne de nos données.

1. Les interviews

Deux interviews ont été réalisées dans le cadre de ce travail. Les entretiens étaient semi-directifs, l'idée étant de poser le moins de questions possibles ainsi que de formuler les questions de manière la plus ouverte possible, et ce, afin de récolter un maximum d'informations et de ressenti sur le sujet de la part des interviewés. Les deux entretiens ont été enregistrés. Leur retranscription se trouve en annexes 2 et 3.

✓ Interview 1 :

La première personne interviewées est un membre d'une société de consultance spécialisée dans les questions environnementales. La mission de cette entreprise est d'aider les organisations à diminuer leur impact sur le changement climatique.

Le choix de cette entreprise découle principalement de la volonté de rencontrer un consultant en environnement, ayant eu l'occasion d'aider différentes entreprises dans la mise en place d'une stratégie bas carbone. Plusieurs éléments expliquent cette volonté. Tout d'abord, le fait que l'interviewé ai eu l'occasion de travailler avec différentes entreprises lui donne une vue plus globale de la thématique. Ensuite, l'interviewé peut plus facilement prendre de la distance par rapport aux faits que par exemple un membre d'une équipe CSR plus impliqué émotionnellement dans le projet. Plusieurs entreprises de consultance environnementale ont été contactées. Deux critères ont été retenus dans le choix des sociétés de consultance contactées :

- leur crédibilité : pour s'assurer de cela, les entreprises contactées étaient toutes membres de The Shift[6], la plateforme belge du développement durable
- leurs clients : les entreprises contactées avaient toutes un large éventail de clients comportant plusieurs clients d'une certaine renommée.

Des 6 sociétés de consultance contactées, seule la société interviewée a répondu.

✓ Interview 2 :

La deuxième personne rencontrée est le CSR Manager de la société belge Proximus. Le choix de cette entreprise découle cette fois-ci de la volonté de rencontrer une entreprise ayant effectivement mis en place une stratégie carbone et ayant déjà prouvé la réussite de cette

[6] https://theshift.be

stratégie. C'est le cas de Proximus, qui après avoir déjà réduit son empreinte carbone de plus de 70% en 7 ans, a récemment atteint son objectif de devenir une entreprise climatiquement neutre. Le choix a également été motivé par le fait que les objectifs de cette entreprise ont été reconnus comme étant en ligne avec les préconisations scientifiques par l'initiative Science Based Target.

2. Les études de cas

Afin de compléter les interviews, différents cas concrets ont également été analysés. Les études de cas utilisées proviennent du site internet de l'initiative Science Based Target. Depuis son lancement en juin 2015, 293 entreprises ont pris des actions en cohérence avec les préconisations scientifiques. L'iSBT a publié sur son site différentes études de cas d'entreprises ayant fixé des objectifs de réduction des émissions de GES alignés sur le niveau de décarbonisation requis pour maintenir l'augmentation des températures en deçà des 2°C.

Pour cette recherche, les 14 études de cas disponibles sur le site ont été analysées. Les cas de 14 entreprises différentes ont ainsi été étudiés au travers de ces documents détaillant comment les entreprises se sont assurées du support de l'organisation par rapport à ces objectifs, les bénéfices en découlant, les pratiques ayant aidées les entreprises en question à atteindre ces objectifs ainsi que les challenges rencontrés.

Le choix de ces études de cas découle de la volonté d'avoir le retour d'entreprises s'étant engagée à atteindre une réduction de leurs émissions en ligne avec l'objectif scientifique des 2°C. En effet, les entreprises présentées dans les études de cas sont des entreprises s'étant engagées envers un objectif de réduction drastique – c'est-à-dire en ligne avec les objectifs scientifiques – et ayant par ailleurs déjà démontré des résultats par rapport à ces objectifs. Il est donc intéressant de s'intéresser aux différents éléments que ces entreprises ont mis en place afin de réaliser cette transition.

3. La littérature

Le recours à la littérature permet d'apporter un point de vue théorique à l'analyse, et vient de cette façon la compléter. Il est ainsi possible de comparer les éléments ressortant des interviews et des études de cas, c'est-à-dire de la « pratique », aux éléments mis en évidence dans la théorie.

La littérature exploitée peut majoritairement être répartie en deux catégories, avec d'une part la littérature de gestion du changement et de management humain et d'autre part, la littérature relative aux stratégies environnementales et plus particulièrement aux stratégies de réduction des émissions.

2.1.2 Analyse qualitative de contenu (« Qualitative Content Analysis »)

Afin de traiter ces données, une analyse qualitative de contenu est réalisée. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative utilisée afin d'analyser du contenu de données textuelles au travers d'un processus de classification systématique (Hsieh & Shannon, 2005). Plus précisément, cette analyse consiste à rassembler le contenu des données en différentes catégories liées à la question de recherche, tout en raffinant ces catégories au cours de l'analyse.

Dans un premier temps, il convient de se familiariser avec les données et de se faire une idée générale. Ensuite, dans un deuxième temps, vient la phase de réduction, qui consiste à réduire la quantité de données en fonction de la pertinence par rapport à la question de recherche ainsi qu'à réorganiser les données en catégories d'une manière qui traite la question de recherche.

Dans le cas de cette recherche, l'analyse a été réalisée dans un Excel, en suivant la méthodologie présentée. Les différentes pratiques et mécanismes nécessaires à l'atteinte d'une réduction drastique mentionnés dans les données ont ainsi été rassemblées en différentes catégories. Ces différentes catégories permettent de déterminer les différents éléments auxquels doivent faire attention les entreprises désirant réaliser une réduction drastique de leurs émissions. Les détails de l'analyse se trouvent en Annexe 4.

2.1.3 Résultats

8 sous-catégories ont ainsi été identifiées à savoir, 1/ Gestion stratégique, 2/ Dépassement des résistances, 3/ Communication, 4/ Implication de l'organisation, 5/ Leadership, 6/ Objectifs, 7/ Périmètre d'action, et 8/ Relations externes. Ces sous-catégories peuvent être rassemblées en deux catégories, déjà mentionnées précédemment : 1/ les éléments nécessaires et 2/ les éléments spécifiques à la réalisation d'un objectif de réduction drastique. Ces éléments sont détaillés dans les points suivants.

Il semble important de noter que les sous-catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi par exemple la communication et le leadership vont permettre d'impliquer plus largement l'ensemble de l'organisation. La volonté de les représenter en catégories distinctes vient de la motivation de montrer qu'il s'agit d'éléments particuliers auxquels doivent faire attention les entreprises dans la réalisation d'un programme de réduction des émissions, et nécessitant chacun des points d'attention précis ainsi que des mécanismes de développement propres.

Les *éléments nécessaires* sont les éléments clés de succès qui à eux seuls ne sont pas suffisants pour atteindre une réduction drastique mais qui sont toutefois primordiaux. Les *éléments distinctifs* sont quant à eux les éléments qui permettent spécifiquement d'atteindre une réduction drastique. Ainsi, alors qu'une réduction non-drastique pourra se contenter de mobiliser les éléments nécessaires, une réduction drastique nécessitera non seulement les éléments nécessaires mais également les éléments distinctifs.

2.2 Les éléments « nécessaires »

Comme défini précédemment, les éléments nécessaires sont les éléments permettant d'arriver à une réduction drastique des émissions carbone, mais qui à eux-seuls ne sont pas suffisants. Il s'agit en quelque sort des mécanismes de soutien permettant d'intégrer correctement la stratégie carbone et ses objectifs de réduction drastique au sein de l'organisation.

Différents éléments qualifiés de nécessaires sont mis en évidence dans cette section sur base de l'analyse qualitative de contenu réalisée précédemment. Il s'agit de 1/ La gestion stratégique, 2/ L'identification et le dépassement des résistances, 3/ La communication, 4/ L'implication de l'organisation et 5/ Le leadership. Ces éléments font l'objet des points suivants.

2.2.1 Gestion stratégique

La gestion stratégique est essentielle dans l'accomplissement d'un objectif, et plus précisément dans la réalisation d'un changement tel qu'une transition carbone. Cette gestion stratégique fait entre autres référence aux différentes étapes du modèle stratégique proposé

précédemment (figure 2). Suivre un pathway structuré permet à une entreprise de mettre en place une stratégie solide et de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs.

Une transition carbone réussie nécessite ainsi de passer au travers de chacune des étapes du modèle, généralement dans l'ordre proposé dans la figure 2. Il faut bien se rendre compte que chaque étape est importante. Passer une étape ou la réaliser de manière trop rapide sans grande considération va presque tout le temps créer des problèmes.

Plus particulièrement, de l'analyse du terrain, il est ressorti, que dans de nombreux cas, les entreprises définissent leur plan d'action et puis voilà, le changement doit se passer, mais elles ne dédient pas du temps, du personnel ou des ressources financières. Or l'allocation de ressources (étape 6), tant humaines que financières, est cruciale pour parvenir à réaliser le plan d'action élaboré et ainsi atteindre les objectifs.

L'ordre aussi est important. Ainsi, par exemple, si dans le modèle proposé le diagnostic (pilier 1) se situe avant le développement de la stratégie (pilier 2), c'est parce qu'il est généralement nécessaire que l'entreprise sache où elle se situe avant de décider dans quelle direction elle veut aller. Toutefois, il est clair qu'il y a une interconnexion entre les différents piliers. L'implémentation effective de la stratégie est par exemple susceptible d'apporter de nouveaux éléments qui vont nécessiter de revoir le diagnostic.

Un autre élément essentiel au niveau de la gestion stratégique concerne l'intégration de la stratégie carbone à la stratégie long-terme de l'entreprise. En effet, souvent, l'environnement est géré comme une fonction indépendante et cloisonnée au sein de l'entreprise, sans être associé à la création de valeur. Or, l'intégration de de la stratégie carbone à la stratégie d'entreprise est primordiale (Perera, Putt del Pino, & Oliveira, 2013). Elle doit faire partie des valeurs de l'entreprise et être connectée au planning stratégique général de l'organisation (Mårtensson & Westerberg, 2016).

En outre, au niveau de la gestion stratégique de la transition bas carbone, il convient de faire attention à éviter le « locking ». En effet, un des éléments soulevés qui pourrait faire qu'au final une entreprise ne parvient pas à atteindre ses objectifs de réduction carbone se situe dans ce qui s'appelle le « locking ». Ce phénomène survient lorsque l'entreprise a réalisé toute une série d'activités stratégiques pas chères, mais qui au final ne tendent pas vers la solution la plus optimale. En ce sens, il est primordial que l'entreprise ne regarde pas uniquement au coût que

représente une opportunité de réduction mais qu'elle s'intéresse également au ROI de l'activité, tant au niveau financier qu'termes de réduction des émissions.

2.2.2 Identification et dépassement des résistances

Lors de l'initiation d'un changement au sein d'une entreprise, qu'il soit de nature environnemental ou pas, il est fondamental d'identifier quelles vont être les différentes réactions : qui va être pour, qui va y participer, qui sera contre ? Il convient également de déterminer plus précisément d'où vont venir les résistances : de quel département en particulier ? de quelles personnes ? etc. (Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2014). De fait, réaliser une évaluation de la situation, permet d'ensuite mieux l'appréhender.

Rompre les résistances internes est crucial au succès d'une transition carbone. L'identification de ces résistances est la première étape pour les surmonter et ainsi s'assurer que réellement tout le monde dans l'organisation soit impliqué. Sur base d'enquêtes réalisées auprès de 31 entreprises ayant développé et implémenté des stratégies environnementales, Hoffman (2006, p.39) dégage quatre principales stratégies pour faire face à ces résistances internes : « établir un lien clair entre la stratégie carbone et les valeurs de l'entreprise, démontrer un engagement clair du CEO, éduquer le personnel concerné et créer un business case robuste pour les initiatives environnementales (c'est-à-dire un document rassemblant les arguments justifiant la transition) ».

De plus, il convient ainsi d'initier le changement au travers des personnes identifiées comme susceptibles d'avoir un intérêt particulier pour les questions environnementales (« early adopters ») et d'ensuite évoluer vers les personnes nécessitant d'être convaincues, en utilisant le support de early adopters influents.

Le dépassement des résistances ne veut pas dire un refus de la contestation. Au contraire, la contestation représente pour l'entreprise un moyen de réévaluer le changement et de le rendre plus accessible. En ce sens, les initiateurs de la transition carbone doivent considérer « les résistances comme des bases de négociation » (Johnson *et al.*, 2014, p. 565).

Lors de la mise en place d'une stratégie carbone, et plus largement de toute stratégie environnementale, des résistances relatives aux coûts sont fréquentes. Dans les schémas de

pensées établis, la mise en place d'une stratégie visant à réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement peut être associées à des investissements sans retour. Un des principaux enjeux de la transition carbone consiste à modifier ces hypothèses implicites et ces représentations collectives pouvant parfois être établies depuis longtemps (Johnson *et al*., 2014). Les équipes financières et les équipes environnementales ont des priorités différentes, rendant ainsi le terrain d'entente difficile à trouver. Par exemple, alors que les équipes environnementales sont concentrées sur les objectifs environnementaux de l'entreprise, les équipes financières sont quant à elles principalement concernées par la performance financière de l'entreprise. En ce sens, il est primordial que les équipes environnementales parviennent à communiquer dans quelle mesure les projets de réduction des émissions sont alignés avec les objectifs financiers à long-terme de l'entreprise (Perera, Putt del Pino, & Oliveira, 2013).

2.2.3 Communication

Toute stratégie carbone doit s'accompagner de communication, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur (Zutshi & Sohal, 2004). Une communication efficace avec l'environnement extérieur ainsi qu'une communication efficace au sein de l'organisation sont en effet vitales dans la réalisation d'une transition carbone (Johns & Saks, 2001).

1. La communication externe

La communication externe est double. Premièrement, elle consiste à communiquer au grand public les réalisations de l'entreprise en matière environnementale. De nombreuses raisons poussent les entreprises à fournir des informations environnementales (Mikol, 2003) : conformité réglementaire, pression des stakeholders liée à une sensibilité grandissante envers les questions d'ordre environnementales, ou encore volonté de l'entreprise de légitimer ses actions. Les entreprises disposent de différents canaux leur permettant de divulguer leurs informations (Damert *et al*., 2017) : rapports environnementaux, le Carbon Disclosure Project (CDP), site internet de l'entreprise, etc…

Deuxièmement, cette communication externe participe à développer les relations de l'entreprise avec toute une série de partenaires. Une entreprise peut en effet s'engager dans une collaboration avec d'autres firmes, des ONG, des sociétés de consultance

environnementales, des organismes spécialisés, etc… Ce type de relations sont critiques pour le succès d'une stratégie carbone. Elles peuvent fournir à l'organisation des connaissances et des pistes clés pour progresser dans la réalisation des objectifs fixés (Hoffman, 2006).

2. La communication interne

La communication interne est primordiale pour une entreprise visant une réduction de ses émissions de CO_2 (Mårtensson & Westerberg, 2016). Elle joue en effet un rôle clé dans la motivation et la mobilisation du personnel. Cette communication doit avoir lieu à chacune des étapes de la stratégie carbone (figure 2), et ce, dès le début. Ainsi, dès le moment où une organisation décide de réaliser une réduction de ses émissions, elle doit commencer à communiquer. Elle doit mettre les membres de l'organisation au courant du changement qui se prépare et leur faire comprendre la nécessité de ce changement, c'est-à-dire la nécessité d'une transition bas carbone. Ensuite, lorsque l'entreprise réalise son diagnostic (Pilier 1), il faut faire en sorte que les membres de l'organisation concernés contribuent à savoir où en est l'organisation au niveau de ses émissions. Après, dans le développement de la stratégie (Pilier 2), il faut informer le personnel afin que tous les membres puissent posséder cette stratégie et se sentir impliquer. Il convient notamment de clairement communiquer la vision et les objectifs de la stratégie carbone. Ensuite, lors de l'implémentation de la stratégie (Pilier 3), il faut faire en sorte d'impliquer toute l'organisation ainsi que de maintenir cette implication sur le long terme. Cette implication de l'organisation est primordiale. Elle permet en effet d'assurer que chacun joue correctement le rôle qu'il a à jouer dans l'atteinte de l'objectif de réduction des émissions. La communication est clé à ce niveau-là. Il convient ainsi par exemple d'informer l'ensemble de l'organisation dès qu'un certain but ou objectif a été atteint.

Il y a deux éléments fondamentaux qu'une entreprise doit communiquer lors de la réalisation d'une transition carbone.

Premièrement, l'entreprise doit communiquer clairement sa vision. En effet, il est primordial que l'ensemble des membres de l'organisation ait une compréhension commune du futur souhaité (Kotter, 1996). Ainsi, une vision partagée participe à motiver le personnel ainsi qu'à coordonner les actions permettant de réaliser la transition bas carbone. Kotter (1996, p.90) développe les éléments clés d'une communication efficace de la vision :

- ✓ Communiquer la vision de manière simple, en évitant tout jargon technologique et termes spécifiques ;
- ✓ Utiliser des métaphores, analogies et exemples afin de communiquer des idées compliquées rapidement et efficacement : une image vaut mille mots ;
- ✓ Utiliser de nombreux canaux différents : des grosses et des petites réunions, des mémos ou des newsletters, des interactions formels et informels – tous les moyens sont efficaces pour faire passer le message ;
- ✓ Répéter sans cesse le message : même les messages les mieux élaborés ne s'ancrent pas profondément dans les esprits après seulement une déclaration ;
- ✓ Mener par l'exemple : souvent, le comportement est le meilleur moyen de communiquer une nouvelle direction. En outre, un comportement de personnes importantes inconsistant avec la vision l'emporte généralement sur les autres formes de communication ;
- ✓ Aborder explicitement les inconsistances : des inconsistances ignorées ébranlent la crédibilité de toute communication ;
- ✓ Communiquer dans les deux sens : la communication bilatérale est souvent bien plus puissante que la communication à sens unique.

Deuxièmement, il est essentiel de communiquer et de partager avec l'ensemble de l'organisation toutes les victoires environnementales à court terme (Post, & Altman, 1994). En effet, elles confortent les acteurs de la transition dans leurs démarches en leur donnant la preuve que l'effort en vaut la peine. Ces victoires environnementales participent également à briser les résistances, à transformer « les neutres en supporters, les supporters réticents en aide active, etc… » (Kotter, 1996, p. 123). Ces victoires à court terme sont donc fondamentales pour assurer la réussite de la stratégie carbone à long terme, en maintenant les acteurs à bord et en participant à convertir les plus réticents.

2.2.4 Implication de l'organisation

Personnel désengagé, manque d'implication des employés, motivation environnementale limitée, etc… sont autant de problèmes soulevés qui caractérisent plus généralement un manque d'implication de l'organisation dans l'atteinte des objectifs de réduction des émissions. Or, la

mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisation est cruciale au succès de toute stratégie carbone (Hoffman, 2006). Celle-ci joue généralement le rôle d'un « catalyseur conduisant le changement organisationnel » (Lee, 2012, p.36) et facilitant ensuite les opérations stratégiques de réduction des émissions en tant que telles. Ainsi, pour qu'une organisation bouge d'une situation actuelle à une situation bas carbone, il faut réellement que l'ensemble de l'organisation soit impliqué dans la transition.

La mobilisation des membres de l'organisation est un processus complexe mais pourtant clé dans l'atteinte d'un objectif défini. Dès le tout début, l'entreprise doit chercher à impliquer ses membres. La première étape pour impliquer l'organisation dans son ensemble se situe dans la conscientisation. L'ensemble de l'organisation doit être au courant de la nécessité d'une transition bas carbone. Il faut que l'ensemble des membres de l'organisation comprennent l'importance du changement climatique, qu'il y ait une sorte de compréhension générale, d'« awareness » de pourquoi le changement climatique c'est important. Différentes possibilités s'offrent aux entreprises afin d'augmenter cette sensibilisation à la cause climatique. Elles peuvent par exemple éduquer leurs travailleurs au travers de diverses formations, conférences, etc… (Damert *et al.*, 2017 ; Lee, 2012). Il faut donc que le personnel soit conscient de la nécessité d'une transition carbone, mais il faut également qu'ils comprennent cette nécessité, qu'ils l'intègrent et qu'ils partagent la vision. Une fois que les membres de l'organisation sont conscients de la nécessité de réduire les émissions et qu'ils ont compris l'importance de réaliser cette transition bas carbone, l'entreprise doit à présent veiller à l'engagement de ses travailleurs. Ainsi, la mobilisation de l'organisation nécessite non seulement une conscientisation de ses membres, mais cette conscientisation doit mener à un engagement de leur part. Cet engagement est une étape primordiale pour s'assurer que chaque membre de l'organisation va prendre ses responsabilités dans l'atteinte des objectifs.

Il est important de se rendre compte que l'implication de l'organisation sur le long-terme nécessite d'avantage qu'une sensibilisation ponctuelle à la cause climatique. Il s'agit d'un processus continu. Il convient de mobiliser l'ensemble de l'organisation, et de la maintenir engagée. Il est donc important que l'entreprise maintienne ses efforts dans la conscientisation et l'engagement de son personnel afin d'impliquer l'organisation dans son ensemble de manière durable.

Comme déjà mentionné dans le point précédent, le processus de mobilisation du personnel doit nécessairement s'accompagner d'une *communication interne* régulière. Une stratégie de communication efficace et facilement compréhensible est en effet cruciale pour toute entreprise visant à générer un support interne d'une réduction des émissions de CO_2. Pour cela, il est nécessaire de construire une argumentation convaincante en faveur de la transition carbone (Johnson *et al*., 2014). Cette argumentation doit être doit être orientée de sorte à répondre aux préoccupations de l'ensemble de l'organisation, non pas uniquement à celles du top management.

Outre la communication, il existe toute une série de *programmes* spécifiques que l'entreprise peut implémenter afin de mobiliser son personnel, des plus classiques aux plus innovants. L'entreprise peut par exemple mettre à la clé des incitants financiers (e.g. des bonus) ou non financiers (e.g. des awards environnementaux) pour récompenser les succès de certains départements ou de certaines personnes (Tang & Luo, 2014). Différentes formations peuvent également être proposées aux membres de l'organisation (Damert *et al*., 2017 ; Lee, 2012). L'entreprise peut en outre implémenter de petits changements symboliques (Johnson *et al*., 2014), ayant peu d'impact au niveau de la réduction des émissions globales de l'entreprise mais qui au final conscientisent beaucoup. Il peut s'agir par exemple d'utiliser des verres réutilisables plutôt que des verres en plastique. En termes de proportion totales, cela n'a pas énormément d'impact, mais par contre cela participe à la conscientisation du personnel. Il est important de souligner que pour être réellement efficace, tous ces programmes doivent s'accompagner de communication.

2.2.5 Leadership

Le leadership désigne « un processus qui aide à diriger et mobiliser les gens et/ou leurs idées » (Kotter, 1990). C'est « l'aptitude à faire en sorte que les objectifs se réalisent en encourageant et en conduisant les contributions des collaborateurs » (Taskin, 2014). En effet, comme Kotter l'explique dans son livre (1990), le leadership établit la direction et définit à quoi devrait ressembler le futur, aligne les personnes avec cette vision et les inspire pour que la transition ait lieue malgré les obstacles. Ce leadership est donc crucial dans le processus d'implication de

l'organisation qui vient d'être discuté, c'est cette force qui va mener l'organisation vers l'objectif fixé.

Mais concrètement, qui est en charge de ce leadership ? Le top management joue un rôle crucial (González-Benito & González-Benito, 2006). Le processus de transition carbone peut rapidement s'essouffler si les membres de l'organisation perçoivent que les dirigeants ne sont pas totalement engagés (Johnson *et al*., 2014). En ce sens, le support et l'engagement des leaders est un prérequis nécessaire à la réalisation d'un programme de réduction d'émission efficace. Ce support du top management permet de donner de la crédibilité et une légitimité à la transition. En outre, implémenter un objectif de réduction va généralement nécessiter un changement dans le comportement et dans les décisions partout dans l'organisation. Cela requiert également la mise en place de systèmes incitatifs ainsi que l'allocation de ressources adéquates afin d'atteindre l'objectif. Cela semble difficile, si pas impossible, sans le soutien du top management (WBCSD & WRI, 2004).

Au-delà du top management, il convient de créer une équipe réellement capable de diriger l'organisation vers une situation bas carbone. Cette équipe joue un rôle clé dans le soutien du processus de transition bas carbone. Elle est responsable du déploiement de la stratégie carbone et de tous les mécanismes de soutien nécessaires à son implémentation. Pour créer une telle équipe capable d'insuffler le changement, il convient de trouver les personnes adéquates, c'est-à-dire les personnes qui ensemble sont capable de réaliser cette transition. Kotter (1996, p.57) distingue quatre caractéristiques clés qui semblent être essentielles à la formation d'équipe efficace :

- ✓ Position de pouvoir : est-ce que l'équipe rassemble suffisamment d'acteurs clés de sorte que ceux qui restent ne puissent pas facilement bloquer le progrès ?
- ✓ Expertise : est-ce que les différents membres ont les compétences et l'expérience de travail adéquates de sorte que les décisions prises seront sensées et informées ?
- ✓ Crédibilité : est-ce que le groupe rassemble suffisamment de personnes avec une bonne réputation dans l'entreprise de sorte à ce que les déclarations soient prises sérieusement par les autres collaborateurs ?
- ✓ Leadership : est-ce que le groupe comprend suffisamment de leaders capables de mener le processus de changement ?

2.3 Les éléments « spécifiques »

Dans la sous-section précédente, nous avons analysé les éléments nécessaires à la réalisation d'un programme de réduction des émissions de CO_2. Nous allons à présent répondre à la question de savoir quels sont les éléments spécifiquement nécessaires à la réalisation d'une réduction drastique des émissions carbone.

Ainsi, cette section vise à développer les éléments spécifiques, c'est à-dire les éléments permettant à une entreprise d'atteindre plus spécifiquement une réduction drastique. Il s'agit donc des éléments que l'organisation sera contrainte de mobiliser si elle désire atteindre un niveau de décarbonisation drastique. En effet, l'atteinte d'une réduction drastique étant plus exigeante qu'une réduction « moyenne », elle nécessitera certains points d'attention plus particuliers. Ces éléments sont développés dans les points suivants. Il s'agit de 1/ L'inventaire des émissions, 2/ La fixation des objectifs nécessaires, et 3/ Les relations externes.

2.3.1 Inventaire des émissions complet

1. Idée générale

Comme déjà expliqué, une entreprise désirant implémenter une stratégie carbone doit commencer par réaliser un diagnostic stratégique passant entre autres par la réalisation d'un inventaire de ses émissions carbone.

Dans la section 2.2.1, nous avions mentionné l'importance pour une entreprise de réaliser un inventaire complet de ses émissions, c'est-à-dire un inventaire comptabilisant non seulement les émissions des scopes 1 et 2 mais également celles du scope 3. Cette nécessité semble d'autant plus importante lorsqu'une entreprise se fixe comme objectif une réduction drastique de ses émissions, c'est-à-dire une réduction ayant des effets forts et de longue portée. En effet, pour atteindre un tel objectif, une entreprise devra réduire davantage ses émissions que dans le cas d'une réduction pouvant être qualifiée de « normale », c'est-à-dire non drastique. L'entreprise ne pourra donc probablement pas se contenter d'un périmètre d'action réduit, comprenant par exemple uniquement ses émissions directes (i.e. les émissions émanant de

sources détenues ou contrôlée par l'entreprise en question), elle devra très probablement élargir son champ de vision.

En ce sens, établir un inventaire dont les frontières englobent tant les émissions directes (scope 1) que l'ensemble des émissions indirectes (scope 2 et 3) permet à l'entreprise d'avoir une compréhension plus large de sa situation actuelle en termes d'émission et lui permet de cette façon de mettre en avant un éventail plus large d'opportunités de réduction. Ainsi, lorsque l'entreprise devra réaliser son plan d'action regroupant les activités lui permettant d'atteindre son objectif, elle aura à priori un choix plus vaste, comprenant possiblement des opportunités de réduction efficaces dont elle n'aurait pas eu connaissance si elle n'avait pas réalisé un inventaire complet.

Afin de mieux appréhender cette idée, il semble intéressant de démontrer un peu plus en détails ce que représente concrètement ces scopes pour l'entreprise, et plus particulièrement le scope 3 souvent délaissé (elle ne doit pas obligatoirement être prise en compte lorsqu'une entreprise comptabilise ses émissions suivant le GHG Protocol, même si vivement recommandée). C'est l'objet du point suivant.

2. Importance de la prise en compte des trois scopes

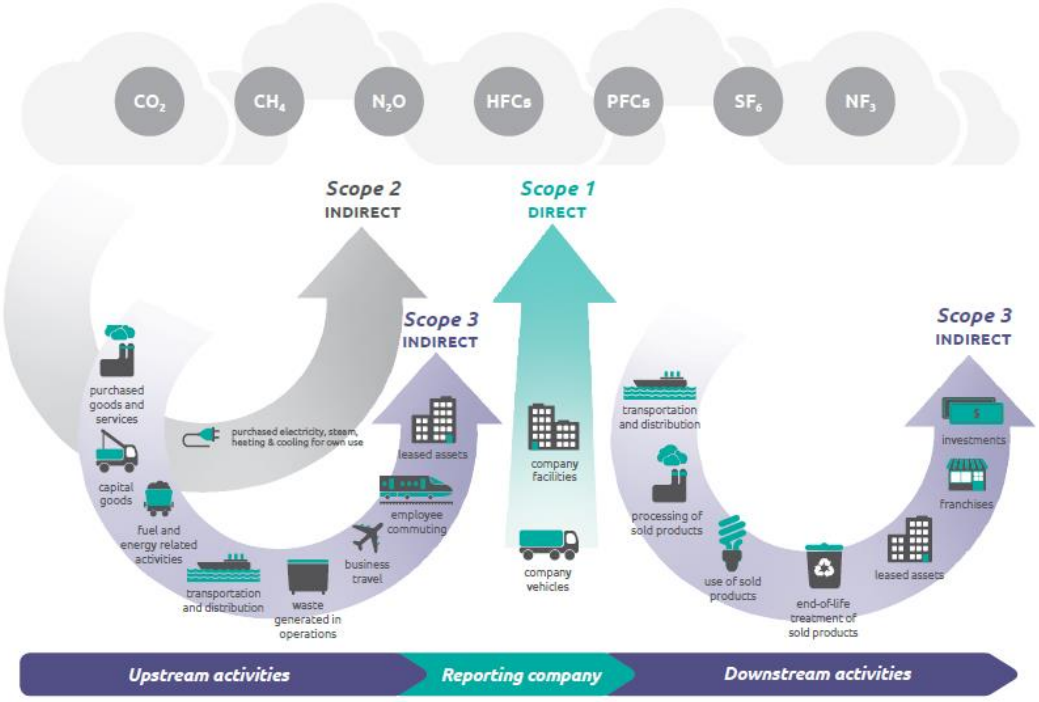
Pour une entreprise désirant réaliser une réduction drastique, il est donc important de considérer son périmètre d'émission dans son ensemble, et ce afin d'avoir une compréhension plus large de son profil d'émission et de cette façon parvenir à identifier un maximum d'opportunités de réduction.

Ce point vise à démontrer l'importance de la prise en considération de l'ensemble du périmètre d'émission de l'entreprise – c'est-à-dire de l'ensemble des scopes – en établissant l'importance relative de chaque scope et en mettant en avant les opportunités de réduction qu'offre chacun d'entre eux.

Pour rappel, une entreprise émet des émissions à différents niveaux, catégorisés par le GHG Protocol en 3 scopes (Global Compact France & Compta Durable, 2017, p.19 ; WBCSD & WRI, 2004) :

- Le *scope 1* comprend les émissions directes, c'est-à-dire les émissions émanant de sources détenues ou contrôlée par l'entreprise. Il s'agit généralement des émissions directement liées à la fabrication du produit ;
- Le *scope 2* correspond aux émissions indirectes liées aux consommations énergétiques (d'énergie non produites par des sources détenues et contrôlées par l'entreprise) ;
- Le *scope 3* correspond à toutes les autres émissions indirectes qui ont lieu dans la chaine de valeur d'une entreprise. Il s'agit par exemple des émissions liées aux autres étapes du cycle de vie du produit (approvisionnement, utilisation, fin de vie, etc.) (se référer à l'annexe 5 pour un détail des catégories du scope 3).

La figure 3 fournit une représentation visuelle de cette catégorisation des émissions en trois différents scopes.



[Figure 3] Vue d'ensemble des scopes du GHG Protocol et des émissions le long de la chaine de valeur (WBCSD & WRI, 2011, p.5).

Chacun de ces scopes intervient pour un certain pourcentage des émissions totales de l'entreprise et fournit un certain nombre d'opportunités de réduction à l'entreprise.

Ainsi, le scope 1 comprenant l'ensemble des émissions directes émanant de sources détenues ou contrôlée par l'entreprise, les différentes opportunités de réduction fournies par ce scope concerneront des réductions ayant lieu au sein du périmètre de l'organisation.

Le scope 2 quant à lui regroupe les émissions découlant de la génération d'électricité, de vapeur, de chaleur et de refroidissement, plus généralement rassemblés sous le terme électricité. De nombreuses opportunités permettent aux entreprises de réduire ces émissions en réduisant leur demande d'électricité ainsi qu'en effectuant une transition vers des sources d'approvisionnements bas-carbones. L'énergie représentant un coût significatif pour beaucoup d'entreprises, les opérations visant à réduire les émissions comprises dans le scope 2 représenteront souvent pour elles des opportunités intéressantes (WBCSD & WRI, 2015).

Beaucoup d'entreprises se concentrent majoritairement – si pas uniquement – sur les émissions couvertes par ces scopes 1 et 2, c'est-à-dire sur les émissions découlant de leurs propres opérations (WBCSD & WRI, 2013). Ainsi, seulement environ 15% des 500 entreprises ayant publié leurs informations au Carbon Disclosure Project (CDP) en 2015 ont fixé un objectif couvrant plus d'un type de source d'émission le long de leur chaine de valeur (SBT, 2017). Or pour beaucoup de firmes les émissions du scope 3 représentent la majeure partie de leur empreinte carbone totale (Downie & Stubbs, 2012 ; WBCSD & WRI, 2011). Bon nombre d'entre elles découvrent en effet que 80% (ou plus) de leurs émissions de gaz à effet de serre découlent en réalité de leur chaine de valeur (GHG Protocol, s.d.). Ainsi, en négligeant les émissions comprises dans le scope 3, les entreprises risquent en réalité de passer à côté de nombreuses opportunités de réduction.

Prendre en considération les émissions couvertes par le scope 3 permet aux entreprises d'évaluer le niveau d'émission de leurs activités en amont et en aval de leurs propres opérations (*confer* figure 3). Cette information leurs fournit une connaissance du niveau d'émission résidant dans leur chaine de valeur ainsi que des possibilités de réduction en découlant (WBCSD & WRI, 2011). En ce sens, prendre également en compte les émissions de GES du scope 3 permet à l'organisation d'élargir son champ de vision et l'aide ainsi à identifier où se situe les meilleures opportunités de réduction, qu'elles interviennent au sein de son propre périmètre ou en amont et en aval de sa supply chain (Huang, Weber, & Matthews, 2009).

Il est donc primordial de prendre en compte les scopes 1 et 2 mais également le scope 3 dans l'évaluation de la situation de l'entreprise en matière d'émissions. Il semble en effet qu'il soit difficile pour une organisation de réaliser une stratégie carbone optimale, et d'autant plus si elle vise une réduction drastique, sans évaluer les émissions du scope 3, puisque cela reviendrait à négliger un grand nombre d'opportunités de réduction (Matthews, Hendrickson, & Weber, 2008). Développer un inventaire complet des émissions de GES – en incluant le scope 1, le scope 2 et le scope 3 – permet ainsi aux entreprises de comprendre leur impact complet en termes d'émission au travers de toute leur chaine de valeur et de, de cette façon, se concentrer sur les opérations susceptibles d'être les plus efficaces (WBCSD & WRI, 2011). Ce constat semble d'autant plus crucial dans la réalisation d'une réduction drastique.

2.3.2 Fixation des objectifs nécessaires

Si une entreprise désire réaliser une réduction drastique de ses émissions, il est fondamental qu'elle fixe son objectif en conséquence, c'est-à-dire qu'elle fixe un objectif cohérent lui permettant d'arriver à ce niveau de décarbonisation drastique. La fixation d'objectifs est une étape fondamentale dans le processus de développement stratégique. Ils définissent les lignes directrices, concentre les efforts et servent de référence à l'appréciation du résultat. En ce sens, un des éléments essentiels pour une organisation désirant atteindre une réduction drastique de ses émissions concerne la fixation de ses objectifs.

L'entreprise doit donc fixer un objectif en ligne avec sa vision et le futur qu'elle désire atteindre. Comme développé dans la section 2, une solution pour l'entreprise ambitionnant une réduction drastique consiste à aligner l'objectif de sa stratégie carbone avec l'objectif global qui vise à maintenir l'élévation de la température moyenne mondiale en dessous de 2°C. L'initiative Science Based Target propose différentes méthodes permettant à une organisation de fixer un tel objectif. Ces méthodes prenant en compte les différents contextes dans lesquels évoluent les entreprises (taille, région, secteur, etc.), le choix de la méthode appropriée dépendra de des caractéristiques propres à l'organisation (SBT, 2017).

Un objectif ambitieux tel l'objectif visant à réaliser une réduction drastique nécessite la mise en place d'objectifs intermédiaires, mettant l'entreprise sur la voie de la réalisation des ambitions à long-terme. Il s'agit là d'un élément clé pour atteindre une réduction drastique.

Cela permet en effet à l'entreprise de voir clairement le cheminement et de croire en sa capacité d'y arriver. Ainsi, par exemple, Kellogg Company a une vision long-terme de réaliser une réduction absolue de ses émissions de 65% d'ici 2050 en prenant 2015 comme année de référence (scope 1 et 2) et de réduire les émissions absolues de sa chaine de valeur de 50% entre 2015 et 2050 (scope 3). Pour arriver à cela, la société s'est fixé comme objectif intermédiaire de réaliser une réduction de 15% de ses émissions en intensité (en tonne de CO_2e par tonne de nourriture produite) d'ici 2020 sur base de 2015 (scope 1 et 2), ainsi que de réduire les émissions absolues de sa chaine de valeur de 20% entre 2015 et 2030 (scope3) (SBTc, s.d.)

2.3.3 Relations externes

Les relations qu'entretient l'entreprise avec divers partenaires externes semble être un élément clé à la réalisation d'objectifs drastiques. Ces relations concernent d'une part la collaboration entre l'entreprise et ses partenaires de sa chaine de valeur, et d'autres part les relations qu'entretient la firme avec toute une série d'organismes spécialisés.

1. *Avec les partenaires de l'entreprise*

Comme expliqué plus haut, il est primordial pour les entreprises désirant réaliser une réduction drastique de prendre en compte les émissions émanant du scope 3. Toutefois, prendre en considération ces émissions va impliquer pour l'entreprise de se fixer des objectifs au niveau de sa supply chain et donc de développer ses relations avec ces partenaires. En effet, si une entreprise se fixe des objectifs de réduction des émissions du scope 3, elle va devoir collaborer de près avec ses partenaires afin de communiquer l'importance de réduire les émissions au travers de la supply chain et qu'ils réalisent ainsi les efforts nécessaires à leur niveau. Cette collaboration est cruciale à l'atteinte des objectifs et nécessitera donc une attention particulière.

2. *Avec des organismes spécialisés*

Il existe toute une série d'organismes spécialisés permettant à l'entreprise de recevoir un support et une expertise externe dans leur démarche de réduction des émissions. Ces organismes comprennent en autres : WRI

- ✓ Des sociétés spécialisées telles que le Carbon Trust aidant les organisations et les entreprises à réduire leurs émissions carbone ; des sociétés de consultances (Ecores,

CO2logic, Climact, …) spécialisée dans la mise en place de stratégie carbone, dans la réalisation d'inventaires, etc…

- ✓ Des ONG telles que WWF aidant les entreprises à comprendre comment elles peuvent avoir un impact ayant du sens et travaillant de près avec ces entreprises dans l'implémentation de leur programme de réduction d'émissions ; le Carbon Disclosure Project (CDP) visant à publier les émissions de GES des entreprises et à s'assurer que les entreprises réduisent leurs émissions et atténuent le risque lié au changement climatique ;
- ✓ Des initiatives telles que l'initiative Science Based Target proposant aux entreprises une méthodologie permettant de fixer des objectifs ambitieux ; le GHG Protocol fixant les standards pour mesurer les émissions ; l'UN Global Compact ; etc…
- ✓ D'autres organismes tels que le World Resources Institute (WRI), think thank américain s'engageant avec les entreprises pour les aider à réduire leur impact.

Ces organismes spécialisés peuvent fournir à l'organisation des connaissances et des pistes clés pour progresser dans la réalisation de leurs objectifs (Hoffman, 2006).

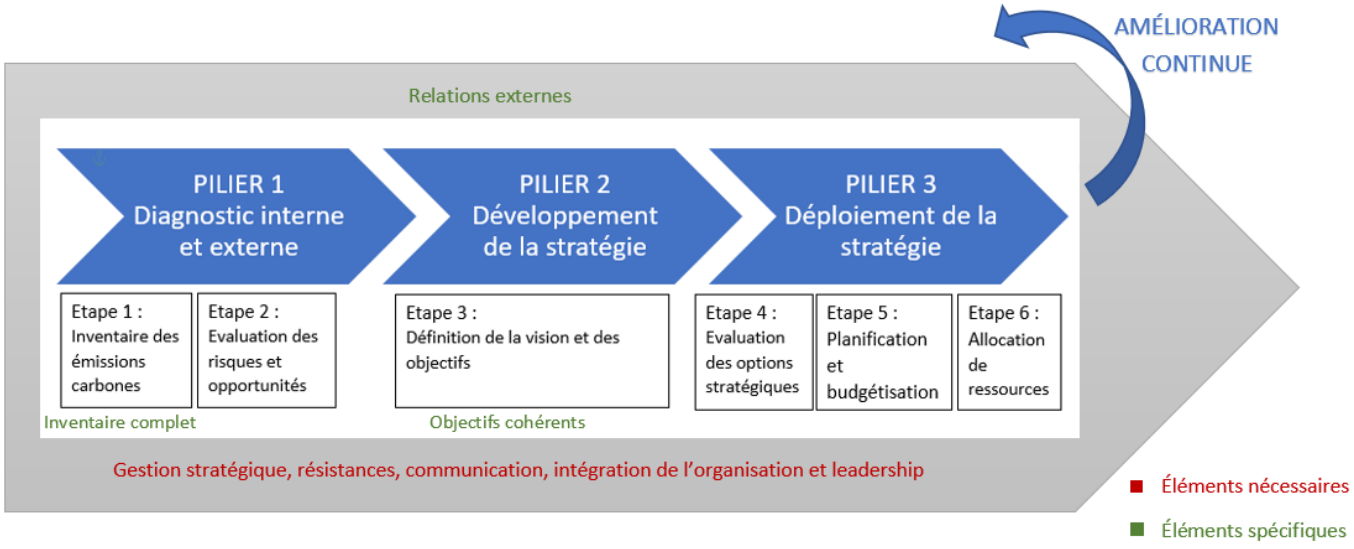
La mise en place d'un programme de réduction des émissions requiert en effet une expertise dont la plupart des entreprises ne disposent pas en interne. La fixation des objectifs est une étape critique nécessitant la prise en compte de nombreux éléments. Cette étape peut par ailleurs paraitre floue pour l'entreprise, ne sachant pas exactement dire en quoi consiste un objectif ambitieux mais réalisable. En ce sens, le support d'organismes externes permet d'accompagner les entreprises dans leur cheminement et les pousse à être suffisamment ambitieuse. De plus, une transition bas carbone implique des calculs complexes, dépassant généralement les compétences des collaborateurs internes. Ces calculs s'avèrent en outre d'autant plus complexes lors de la prise en compte du scope 3, pourtant primordial dans la réalisation d'une réduction drastique. Les organismes permettent ainsi d'aider les entreprises dans ces calculs en les accompagnant et en leur fournissant des outils et des guidelines adéquats. Il semble donc que « si les entreprises n'ont pas nécessairement les compétences scientifiques en interne, elles peuvent s'appuyer sur de nombreux acteurs et coalitions pour trouver des solutions qui soient en adéquation avec leurs enjeux et secteurs d'activités » (Global Compact France & Compta Durable, 2017, p.19).

Le recours à des organismes externes semble donc crucial pour une entreprise désirant réaliser une réduction drastique, et ce, en lui apportant l'expertise manquante, en l'accompagnant dans le processus ainsi qu'en lui mettant entre les mains les outils adéquats.

2.4 Modèle revisité

Les deux sous-sections précédentes ont permis de déterminer les éléments nécessaires ainsi que les éléments spécifiques d'une réduction drastique des émissions de GES, c'est-à-dire plus globalement les éléments clés de succès d'une réduction drastique.

Il convient à présent d'incorporer ces différents éléments au modèle proposé dans la section 4.4, et ce, afin de mieux comprendre comment ils s'agencent et s'incorporent aux différentes étapes d'une stratégie carbone.



[Figure 4] Modèle d'une stratégie carbone (figure 2) adapté au cas d'une réduction drastique en incluant des éléments clés de succès

Les cinq *éléments nécessaires* exposés ci-avant – à savoir la gestion stratégique, l'identification et le dépassement des résistances, la communication, l'intégration de l'organisation et le leadership – doivent être mobilisés tout au long du modèle d'une stratégie carbone, c'est-à-dire des prémices de la stratégie à l'implémentation effective ainsi qu'au cours du processus d'évaluation et d'amélioration continue. En ce qui concerne, les éléments spécifiques, l'inventaire complet doit être réalisé lors de l'étape 1 et les objectifs cohérents

doivent être établis lors de l'étape 3. En ce qui concerne les relations externes, il est primordial qu'elles soient mobilisées tout au long de la stratégie carbone.

2.5 Remarques

Cette section a permis de déterminer les éléments nécessaires ainsi que les éléments spécifiques d'une réduction drastique des émissions de GES, c'est-à-dire plus globalement les éléments clés de succès d'une réduction drastique. Il peut paraitre surprenant que les éléments spécifiques à une réduction drastique « se limitent » aux trois éléments cités. Toutefois, il faut bien se rendre compte qu'il est primordial d'adapter les éléments nécessaires à l'objectif de réduction drastique. Ainsi, les éléments nécessaires ne seront pas mobilisés de la même façon lors d'une réduction drastique que lors d'une réduction non-drastique. Au niveau de la gestion stratégique par exemple, chaque étape du modèle devra être réalisée avec cet objectif de réduction drastique en tête. Par rapport aux résistances, il est probable qu'elles soient plus fortes et qu'elles nécessitent une manière de les aborder plus particulière. Concernant la communication, il sera nécessaire d'adapter le message afin de parvenir à communiquer de manière efficace cette volonté de décarbonisation drastique. L'intégration de l'organisation est susceptible de demander davantage d'efforts. Quant au leadership, il devra être d'autant plus inspirant afin de faire en sorte que la transition bas carbone ait lieue malgré les obstacles. Ainsi, chacun de ces éléments spécifiques devra faire l'objet d'une attention particulière et être mobilisés de manière cohérente par rapport à l'objectif de réduction drastique.

De plus, les éléments clés de succès d'une réduction drastique rendront le processus d'implémentation d'une stratégie carbone plus rapide, efficace et durable en réduisant le nombre d'obstacles auxquels l'organisation pourrait faire face. Toutefois, il est primordial pour l'entreprise de prendre en considération sa culture organisationnelle actuelle et d'implémenter la stratégie carbone en fonction.

Conclusion

Dans le cadre des Accords de Paris, la Belgique s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effets de serre de 80 à 95% d'ici à 2050. Cela représente un objectif ambitieux, nécessitant la mobilisation de l'ensemble de la société. Face à ce défi, les entreprises jouent un rôle clé.

Au travers de ce travail, nous avons cherché à mettre en évidence ce à quoi correspond pour une entreprise un objectif de réduction drastique de ses émissions de GES ainsi que les éléments clés de succès devant mobiliser une organisation cherchant à réaliser une telle réduction.

A cette fin, nous avons dans un premier temps resitué le contexte en détaillant la nécessité pour les entreprises de prendre en considération leurs émissions à l'heure actuelle. Nous avons ensuite développé le processus de mise en place d'une stratégie carbone. Enfin, nous avons défini ce qu'était concrètement une réduction drastique et mis en évidence les éléments clés permettant d'y arriver.

Premièrement, une réduction pouvant être qualifiée de drastique pour une entreprise ne le serait pas nécessairement pour une autre. Il n'est en ce sens pas possible de dire qu'une réduction des émissions peut par exemple être considérée comme drastique à partir d'un certain pourcentage de réduction réalisé au cours d'un certain laps de temps. Afin de réaliser une réduction drastique, il est primordial pour une entreprise de se rendre compte de sa propre situation ainsi que de son impact et d'établir ses objectifs en conséquence. Ainsi, nous avons qualifié une réduction drastique comme étant une réduction ayant des effets forts et de longue portée, c'est-à-dire des effets importants et ayant un impact significatif sur l'effort global d'atténuation du changement climatique. Afin de définir un tel objectif, une solution pour l'entreprise consiste à aligner ses propres objectifs de réduction de GES au niveau de décarbonisation requis pour maintenir l'accroissement des températures mondiales sous la barre des 2°C.

Deuxièmement, nous avons cherché à mettre en évidence les éléments cruciaux pour une entreprise désirant réaliser une réduction drastique de ses émissions de CO_2. Nous avons déterminé que l'entreprise doit non seulement mobiliser des éléments que nous avons qualifiés de « nécessaires » ainsi que des éléments « spécifiques ».

- Les *éléments nécessaires* sont les éléments qui à eux seuls ne sont pas suffisants pour atteindre une réduction drastique mais qui sont primordiaux. Il s'agit de la communication, du leadership, de l'intégration de l'ensemble de l'organisation, du dépassement des résistances ainsi que de la gestion stratégique. Ces éléments permettent de soutenir la stratégie carbone mise en place, et sont ainsi nécessaires à son succès.
- Les *éléments spécifiques* regroupent quant à eux les éléments qui permettent spécifiquement d'atteindre une réduction drastique. Il s'agit des relations externes qu'entretient l'entreprise, de son périmètre d'action ainsi que de la fixation des objectifs adéquats.

Ainsi, alors qu'une réduction non-drastique pourra se contenter de mobiliser les éléments nécessaires, une réduction drastique quant à elle nécessitera non seulement les éléments nécessaires mais également les éléments spécifiques. Il peut sembler étonnant que ces derniers se « limitent » à ceux cités plus haut. En réalité, dans la réalisation d'un objectif de réduction drastique, tous les éléments nécessaires vont également être d'importance capitale et doivent être adaptés en fonction du futur souhaité, c'est-à-dire en fonction de l'objectif de réduction drastique. Ainsi, chaque élément nécessaire devra être mobilisé de manière cohérente par rapport à l'objectif et de sorte à intégrer cette volonté de réduction drastique à l'ADN de l'entreprise.

Ce mémoire apporte une contribution à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, il explore la réalisation d'objectifs ambitieux et met en évidence des pistes pour des entreprises désirant réaliser une réduction drastique de leurs émissions. En effet, si la littérature couvre déjà largement l'adoption de stratégies environnementales, le cas particulier d'une réduction drastique reste encore peu exploré à ce jour.

Ensuite, ce mémoire permet de mettre en lumière les processus d'accompagnement que l'entreprise développe au travers de ses relations externes et jouant un rôle clé dans sa démarche de réduction des émissions. Il démontre en effet que la réalisation d'une réduction drastique des

émissions d'une entreprise nécessite la mobilisation de compétences dépassant généralement son domaine d'activité et nécessitant ainsi toute une série de processus d'accompagnement. Il s'agit de différents organismes et initiatives tels que le GHG Protocol, l'initiative Science Based Target, l'ONG WWF, le think-thank WRI, etc… Ainsi, si la littérature se concentre majoritairement sur les mécanismes internes de réduction des émissions, suffisants pour une réduction marginale, elle ignore largement ces processus d'accompagnement, essentiels à la réalisation d'une réduction drastique.

Comme tout travail, ce mémoire présente certaines limites. Nous avons mis en évidence les éléments devant mobiliser une entreprise en vue de réaliser une réduction drastique de ses émissions. Toutefois, la mobilisation de ces éléments au sein de l'entreprise se fera de manière différente en fonction de sa taille, de sa structure et de son organisation. Ainsi par exemple, si la communication est primordiale, les PME n'utiliseront certainement pas les mêmes canaux que des grandes entreprises multinationales. Cette différence dans la mobilisation des éléments clés de succès pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie.

Le mot « transformation » sous-entend que les anciennes méthodes ne sont plus suffisantes, qu'il faut repenser la manière de gérer le quotidien. Cette conception est fondamentale alors que nous nous dirigeons vers une société bas carbone. Cette transition ne peut pas être complètement réalisée au travers d'actions incrémentales dans les limites de ce qui a toujours été réalisé. Ainsi, les entreprises doivent poursuivre leurs activités de manière différente, en challengeant leur « business-as-usual ». Dans ce mémoire, nous avons poussé les théories du management actuel à leurs limites, puisque par définition nous cherchions à déterminer les éléments clés d'une réduction drastique. Plutôt que de pousser les pratiques managériales actuelles dans leurs retranchements, il convient de se demander comment elles peuvent être repensées. Plus précisément, comment le management actuel peut-il être transformé, afin de passer d'une simple évolution à une réelle transformation des modèles de business, permettant ainsi d'accompagner cette transition bas carbone ?

64.

Bibliographie

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés* (2ème éd.). Paris: Dunod

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. doi: 10.2307/1556363

Boiral, O. (2006). Global warming: Should companies adopt a proactive strategy? *Long Range Planning*, 39(3), 315-330. doi: 10.1016/j.lrp.2006.07.002

Boiral, O., Henri, J-F., & Talbot, D. (2012). Modeling the impacts of corporate commitment on climate change. Business Strategy and the Environment, 21(8), 495-516. doi: 10.1002/bse.723

Böttcher, C.F., & Müller, M. (2015). Drivers, practices and outcomes of low-carbon operations: approaches of german automotive suppliers to cutting carbon emissions. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 477-498. doi: 10.1002/bse.1832

Cadez, S., & Czerny, A. (2016). Climate change mitigation strategies in carbon-intensive firms. Journal of Cleaner Production, 112(5), 4132-4143. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.07.099

Cambridge Dictionary. (2017). *"Drastic"* dans *Cambridge Dictionary*. En ligne : http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/drastic, consulté le 22/06/2017

Clémençon, R. (2016). The two sides of the Paris climate agreement: Dismal failure or historic breakthrough? *Journal of Environment & Development*, 25(I), 3-24. doi: 10.1177/1070496516631362

Climact. (s.d.). *A robust frawework to lead the low carbon transition*. En ligne : http://www.climact.com/lead-low-carbon-transition, consulté le 27/06/2017.

Climate Council. (2015). *What's the difference between absolute emissions and emissions intensity?* En ligne https://www.climatecouncil.org.au/what-is-the-difference-between-absolute-emissions-and-emissions-intensity, consulté le 19/06/ 2017

Damert, M., & Baumgartner, R.J. (2017). Intra-sectoral differences in climate change strategies: Evidence from the global automotive industry. *Business Strategy and the Environment*, Online Version of Record published before inclusion in an issue. doi: 10.1002/bse.1968

Damert, M., Paul, A., & Baumgartner, R.J. (2017). Exploring the determinants and long-term performance outcomes of corporate carbon strategies. *Journal of Cleaner Production*, 160, 123-138. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.206

Dell. (s.d.). *Green Transportation and Logistics*. En ligne : http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/corp-comm/earth-transportation-logistics?c=us&l=en&s=corp&cs=uscorp1

Delmas, M., & Toffel, M.W. (2004). Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222. doi: 10.1002/bse.409

Downie, J., & Stubbs, W. (2012). Corporate carbon strategies and greenhouse gas emission assessments: The implications of scope 3 emission factor selection. *Business Strategy and the Environment*, 21(6), 412-422. doi: 10.1002/bse.1734

Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A skateholder approach. Boston: Pitman

Fogg, C.D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New-York: AMACOM

Global Carbon Project. (2016). *Global Carbon Project 2016* (PDF version 1.0). En ligne : http://www.globalcarbonproject.org/carbonbudget/16/files/GCP_CarbonBudget_2016.pdf, consulté le 17/07/2017

Global Compact France, & Compta Durable. (2017). *Guide pratique pour la définition d'objectifs carbone alignés sur les connaissances scientifiques*. Paris : Global Compact France. En ligne : http://sciencebasedtargets.org/wp-content/uploads/2017/07/PUBLICATION_SBT_BD_web.pdf, consulté le 27/07/2017

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102. doi: 10.1002/bse.450

Greenhouse Gas Protocol. (s.d.) *Corporate Value Chain (Scope 3)*. En ligne : http://www.ghgprotocol.org/scope3-online-course, consulté le 10/08/2017

Haddock-Fraser, J.E., & Tourelle, M. (2010). Corporate motivations for environmental sustainable development: exploring the role of consumers in stakeholder engagement. Business Strategy and the Environment, 19(8), 527-542. doi: 10.1002/bse.663

Hsieh,H., & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687

Hoffman, A.J. (2006). *Getting ahead of the curve: Corporate Strategies that address climate change*. Ann Arbor: The University of Michigan Press. En ligne: https://www.c2es.org/docUploads/PEW_CorpStrategies.pdf, consulté le 21/07/2017

Hoffman, A.J. (2007). *Carbon Strategies: How leading companies are reducing their climate change footprint*. Ann Arbor: The University of Michigan Press

Huang, Y.A., Weber, C.L., & Matthews, H.S. (2009). Categorization of scope 3 emissions for streamlined enterprise carbon footprinting. *Environmental Science & Technology*, 43(22), 8509 – 8515. doi: 10.1021/es901643a

Intergovernemental Panel on Climate Change (IPCC). (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: IPCC

Johns, G., & Saks, A.M. (2001). *Organizational behaviour: Understanding and managing life ate work* (5th ed.). Toronto: Addison Wesley Longman

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Stratégique* (10ème éd.). Montreuil : Pearson France

Jouzel, J., & Debroise, A. (2014). *Le défi climatique. Objectif : 2°C !* Paris: Dunod

Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business responses to climate change: Identifying emergent strategies. *California Management Review*, 47(3), 6-20. doi: 10.2307/41166304

Kolk, A., & Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. *Corporate Governance*, 7(4), 370-378. doi: 10.1108/14720700710820452

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press

Larousse. (2017). *"Drastique"* dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. En ligne : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/drastique/26763?q=drastique#26629, consulté le 22/06/2017

Lee, S-Y. (2012). Corporate carbon strategies in responding to climate change. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 33-48. doi: 10.1002/bse.711

Mårtensson, K., & Westerberg, K. (2016) Corporate environmental strategies toward sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 1-9. doi: 10.1002/bse.1852

Matthews, H.S., Hendrickson, C.T., & Weber, C.L. (2008). The importance of carbon footprinting estimation boundaries. *Environmental Science & Technology*, 42(16), 5839 – 5842. doi: 0.1021/es703112w

Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., & Perera, A. (2012). *sSWOT, a sustainability SWOT*. Washington DC : WRI. En ligne : http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/sustainability_swot_user_guide.pdf, consulté le 05/08/2017

Mikol, A. (2003). La communication environnementale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 147(6), 151-159. En ligne : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-151.htm

Murillo-Luna, J.L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417-1425. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.05.005

Oxford Dictionaries. (2017). *"Drastic"* dans *Oxford Living Dictionaries*. En ligne : https://en.oxforddictionaries.com/definition/drastic, consulte lé 22/06/2017

Perera, A., Putt del Pino, S., & Oliveira, B. (2013). *Aligning profit and environmental sustainability: stories from industry*. Washington DC : WRI. En ligne : http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/aligning_profit_and_environmental_sustainability_stories_from_industry.pdf, consulté le 16/07/2017.

Piret, L. (2016). *La Conférence de Paris : le bilan après 6 mois*. En ligne sur le site Web de The Shift : https://theshift.be/fr/inspiration/conference-de-paris-le-bilan-apres-6-mois, consulté le 14/06/2017

Post, J.E., & Altman, B.W. (1994). Managing the environmental change process: Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81. doi: 10.1108/09534819410061388

Rogelj, J., den Elzen, M., Höhne, N., Fransen, T., Fekete, H., Winkler, H., Schaeffer, R., Sha, F., Riahi, K., & Meinshausen, M. (2016). Paris Agreement climate proposals need a boost to keep warming well below 2°C. *Nature*, 534, 631-639. doi: 10.1038/nature18307

Sarkis, J., González-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176. doi: 10.1016/j.jom.2009.10.001

Savaresi, A. (2016). The Paris Agreement: a new beginning? *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 34(1), 16-26. doi: 10.1080/02646811.2016.1133983

Service public fédéral (SPF) Santé public, Sécurité de la Chaine alimentaire et Environnement – Service Changement climatique. (2016). *Les impacts macroéconomiques de la transition bas carbone en Belgique : Principaux résultats*. En ligne : http://www.climat.be/2050/files/7114/7637/3604/macro_low_carbon_FR.pdf, consulté le 08/08/2017.

Science Based Target (SBT). (2017). *Science-based Target Setting* Manual (version 3.0). En ligne http://sciencebasedtargets.org/wp-content/uploads/2016/10/SBT-Manual-Draft.pdf, consulté le 20/06/2017

Science Based Target (SBTa). (s.d.). *What is a Science Based Target*. En ligne http://sciencebasedtargets.org/what-is-a-science-based-target/, consulté le 17/06/2017

Science Based Target (SBTb). (s.d.). *Companies taking action*. En ligne http://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/, consulté le 05/08/2017

Science Based Target (SBTc). (s.d.). *Case Studies*. En ligne : http://sciencebasedtargets.org/case-studies/, consulté le 18/07/2017

Singh, N., & Vieweg, M. (2016). *Monitoring implementation and effects of GHG mitigation policies: Steps to develop performance indicators*. Washington DC : WRI. En ligne : http://www.wri.org/sites/default/files/Monitoring_Implementation_and_Effects_of_GHG_Mitigation_Policies.pdf, consulté le 05/08/2017.

Spadel. (s.d.). *Rapport Développement Durable 2013-2014*. En ligne : http://www.sustainabilityspadel.com/fr, consulté le 03/08/2017

Tang, Q., & Luo, L. (2014). Carbon management systems and carbon mitigation. *Autralian Accounting Review*, 24(1), 84-98. doi: 10.1111/auar.12010

Taskin, L. (2014). *Management humain.* Syllabus, Université Catholique de Louvain (UCL), Diffusion Universitaire CIACO

The Guardian. (2017). *Just 100 companies responsible for 71% of global emissions, study says*. En ligne : https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jul/10/100-fossil-fuel-companies-investors-responsible-71-global-emissions-cdp-study-climate-change, consulté le 04/08/2017

Tollefson, J. (2015). *Is the 2°C world a fantasy?* En ligne : http://www.nature.com/news/is-the-2-c-world-a-fantasy-1.18868, consulté le 08/08/2017

Tyteca, D. (2015). *Management environnemental* (Présentation PowerPoint). Document non publié, Université Catholique de Louvain

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2016). *A new climate for business: Planning your response to the Paris Agreement on Climate Change*. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Weinhofer, G., & Hoffmann, V.H. (2010). Mitigating climate change – How do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 77-89. doi: 10.1002/bse.618

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), & World Resource Institute (WRI). (2004). *The Greenhouse Gas Protocol: a corporate accounting and reporting standard* (revised edn). Washington DC : WRI. En ligne : http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard, consulté le 10/07/2017

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), & World Resource Institute (WRI). (2015). *GHG Protocol Scope 2 Guidance: An amendment to the GHG Protocol Standard*. Washington DC : WRI. En ligne : http://www.ghgprotocol.org/scope-3-technical-calculation-guidance, consulté le 19/07/2017

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), & World Resource Institute (WRI). (2011). *Corporate Value Chain (scope 3) Accounting and Reporting Standard: Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*. Washington DC : WRI. En ligne : http://www.ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard, consulté le 19/07/2017

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), & World Resource Institute (WRI). (2013). *Technical guidance for calculating scope 3 emissions: Supplement to the Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting & Reporting Standard* (version 1.0). Washington DC : WRI. En ligne : http://www.ghgprotocol.org/scope-3-technical-calculation-guidance, consulté le 19/07/2017

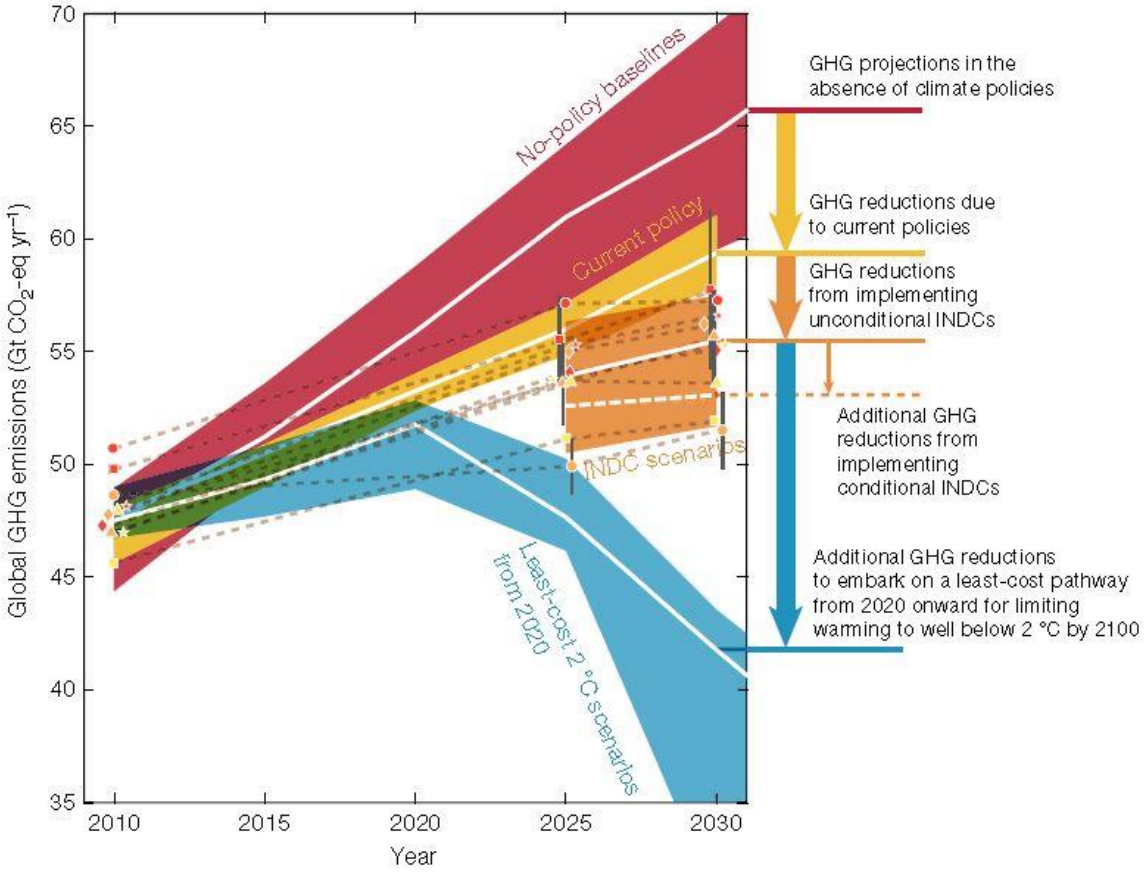
World Resources Institute (WRI). (s.d.). *What is an INDC?* En ligne http://www.wri.org/indc-definition, consulté le 16/06/2017

World Wide Fund For Nature (WWF). (2015). *114 entreprises s'engagent à aligner leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'objectif de 2°C*. En ligne http://www.wwf.fr/?6560/114-entreprises-s-engagent-a-aligner-leurs-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-GES-sur-l-objectif-de-2-C, consulté le 21/06/2017

Zutshi, A., & Sohal, A.S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management system: Critical success factors. *Management of Environmental Quality*, 15(4), 399-419. doi: 10.1108/14777830410540144

Annexes

<u>Annexe 1</u> : Global geenhouse gas emissions as implied by INDCs compared to no-policy baseline, current-policy and 2°C scenarios (Rogelj, et al., 2016)



Annexe 2 : Retranscription de l'interview 1 – consultant environnemental

M.C : La première chose que je te conseille de faire c'est de parler un petit peu de comment les entreprises mettent des **objectifs**. Je dirais que pour que une entreprise, il y a tout un fil pour qu'une entreprise améliore sa performance bas carbone, avec toutes des étapes préliminaires au fait de mettre un objectif et puis les étapes d'implémentation. Donc ça va aller pas mal en amont par rapport à ton travail et même un petit peu en aval mais comme ça tu as toute une vue sur ce qu'il y a moyen de faire. La première chose quand tu veux pour que ton organisation bouge d'une situation actuelle à une situation bas carbone, c'est qu'elle soit au courant de pourquoi il faut faire une transition bas carbone. Que dans le management, mais dans toute l'organisation, et même qu'il y ait une compréhension des parties prenantes externes (les fournisseurs et les clients), il faut qu'il y ait cette sorte d'awareness de le changement climatique c'est important pour tel et tel raison.

M.H : Et donc ça, ça se fait au tout début ?

M.C. : Hé bien disons que je vais te donner toutes des étapes à faire un peu comme si c'était un cercle. Et tu dois les faire dans cet ordre-là mais il y a toute une série de personnes qui font différents loops, et puis à chaque loop tu vas un peu plus loin. Donc la **première étape** c'est on s'arrange pour que les gens soient **aware** de ce qu'il y a. C'est quoi les conférences de Paris et compagnie. Donc première chose : que l'organisation soit au courant de pourquoi c'est important le changement climatique. Deuxième chose : toutes les organisations suivent des transitions, sont impactées par la transition bas carbone qui se passe. Depuis quelques années il y a plus d'investissement dans les énergies renouvelables que dans les énergies fossiles. Tu vois tout ce qui se passe avec le transport où ça va s'électrifier, on va arrêter d'acheter des choses ce sera plus de la location de service et tout ça,… toute cette transition (et il n'y a pas que des transitions liées au bas carbone) il faut que l'entreprise sache ok, il y a du changement climatique et je suis dans un secteur qui bouge de telle ou telle manière → Premier pilier : c'est quoi ce qui se passe. Deuxième pilier : ouai mais où est-ce que je suis moi vraiment là-dedans. Dans quelle mesure est-ce que moi j'ai des externalités. Dans quelle mesure est-ce que je pollue, des gaz à effet de serre, du bruit, que j'ai de la radioactivité, que j'ai un impact sur les pluies acides, que j'ai du plastique qui va dans les océans, des choses comme ça. Et chaque fois, l'entreprise doit savoir qu'est-ce qui est important pour moi et pour mes parties prenantes. Ça c'est ce qui s'appelle une matrice de matérialité. Et quand tu regardes les documents de reporting environnementaux, les rapports de développement durable, tu as souvent cette matrice de matérialité. Deux angles : ce qui est important pour moi et pour mes parties prenantes. Deuxième chose. Et une de ces dimensions c'est les gaz à effet de serre. Toi tu viens ici dans ta question c'est gaz à effet de serre. Donc **point 2**. D'abord je suis aware et puis **je mesure**. Je mesure ce qui est important pour moi, pour mes parties prenantes et donc mes gaz à effet de serre, j'émet autant. Il y a différents périmètres sur lesquels tu pollues. Il y a le périmètre chez toi et puis il y a les effets indirects.

M.H. : le transport des travailleurs, … des trucs comme ça ? (5 :10)

M.C. : Oui ou « chez toi » c'est j'ai une grosse usine qui fait du verre. Donc je brule de l'énergie pour faire mon verre. Ça c'est chez moi. Mais j'ai des camions qui bougent à gauche à droite, je fais que mes vitres permettent d'isoler les maisons ou pas, … Tu vois donc il y a ce qui se passe chez moi et ce que j'impacte sur les autres. Parce que si je fais des vitres pas performantes et qu'elles isolent moins bien, hé bien c'est aussi un impact sur le climat que j'ai. Ça c'est la mesure. Ensuite une fois que tu sais : je suis dans tel environnement, le changement climatique c'est important et voilà mes externalités, tu peux faire ta stratégie bas carbone. Tu peux dire, dans un premier temps, moi je veux me positionner là, je veux avoir telle position dans le marché. T'imagines Tesla avec ses voitures électriques : moi je veux être le leader des voitures électriques, quelque chose comme ça. Tu en as qui vendaient des tapis et puis

qui se sont dit « non non » on va louer les tapis, on va les entretenir et on va faire des tapis qui sont durables, où tout est recyclé et compagnie. Ça c'est leur vision, où ils se positionnent. Un des éléments de la vision c'est quel est l'objectif de réduction que je mets pour mes gaz à effet de serre. Et cet objectif de réduction, le standard pour faire ça pour le moment c'est ce qui s'appelle le Science Based Target (SBT). C'est un standard qui est mis en avant par le Global Compact de l'ONU, par le Carbon Disclosure Project, par le WWF et le World Ressource Institute. Et ce Science Based Target il va dire comment est-ce que, il va donner les méthodologies qui te permettent de garantir que ton **objectif** de réduction est plus ou moins **cohérent**. Donc plus ou moins cohérent, parce que plus de 4/5ème des objectifs de réduction dans le passé n'étaient juste pas bon, plus ou moins cohérent ça veut dire que c'est un objectif qui doit porter sur toutes tes émissions, qui doit être long terme, et qui doit être assez ambitieux. (7 :27), quand on venait vers ici tu me disais ouai moi je pense plus ou moins 50% ou je ne sais pas quoi. Beh pense qu'il soit cohérent avec les conférences de Paris, avec l'objectif des 2°C. Et à 2050 et tout ça, on est plus vers des -80%, beh alors ça diffère par secteur, par pays où tu te trouves et compagnie. Il y a des méthodologies qui disent « ah toi tu es plutôt tel type d'entreprise, telle taille, toi tu as déjà fait des efforts ou pas et compagnie, donc voilà l'objectif que tu vas avoir. Ensuite donc ta stratégie elle te dit : je veux être là, comme Tesla je veux faire les véhicules électriques, je veux réduire mes émissions de x% sur tout mon périmètre et alors tu dis sur mes opérations et sur ce que je fais ailleurs. Et il a comment est-ce que tu réinventes ton modèle. Ça il a tous les principes de l'économie circulaire. Comment tu fais pour utiliser moins de matériaux, les réutiliser et compagnie. Et il y a plein de réflexion sur tout ce qui est économie circulaire que tu peux trouver via la fondation Hélène McArthur (en Angleterre). Et Science Based Target si tu google Science Based Target tu vas trouver. Et je suis en fait un des conseillers du Science Based Target moi. Donc là entre guillemet, tu as dit je veux aller là. Et pour moi, ton mémoire il commence après. Ton mémoire c'est : une fois que je définis mon objectif, *comment est-ce que je fais pour qu'il soit mis en œuvre*. Alors il y a une première étape, donc pour moi toutes ces étapes que je te dis, chaque fois elles doivent être accompagnée de **communication** vers l'extérieur et de communication en interne. Communication vers l'extérieur car tu as des bénéfices à dire « ah j'ai telle stratégie et compagnie » et en interne, tu dois motiver tes troupes. Tu dois faire au début qu'elles soient au courant, tu dois faire ensuite qu'elles contribuent à ce que tu saches de combien tu pollues, tu dois faire pour la stratégie les impliquer pour que ils se sentent, pour qu'ils la possèdent cette stratégie, pour qu'ils se disent ce n'est pas juste un objectif qui vient de la direction mais c'est ce qu'on veut et puis l'implémenter, ouai il faut l'implémenter avec toute ton organisation. Et communiquer quand tu arrives à faire quelque chose, en profiter. En général, tu **commences** par faire ce qui s'appelle un ***Strategic Planning***. Donc un planning stratégique, c'est tu regardes, avant on a dit voilà ton organisation voilà un objectif que tu peux te mettre. Top down entre guillemet. Ton organisation voilà ce qu'elle devrait faire parce qu'elle est dans tel secteur et compagnie. Maintenant on va regarder ce qui s'appelle bottom up : quelles sont toutes les actions, donc tu impliques toute ton organisation, tu regardes toutes les actions que tu peux entreprendre. Et pour chacune des actions tu vas quantifier : ça coute autant, ça rapporte autant, c'est dur à faire, c'est des technologies mures ou pas, et compagnie. Et tout ça, ça te permet de te dire, ok ça, cette action-là elle me permet ou pas de contribuer à l'objectif. Puis tu les mets toutes l'une à côté de l'autre et tu fais ton planning. C'est-à-dire tu dis : bah voilà moi je vais faire telle et telle et telle action et ça va me rapporter autant, ça va me couter autant et compagnie. Et **là, tu as ta stratégie avec ton objectif** que tu commences à opérationnaliser. Tu dis voilà je fais telle, telle et telle action, telle action c'est telle personne qui est responsable, elle doit être faite avant telle moment et compagnie. Mais tu n'y es pas encore. Parce que tu dois faire que ça se passe. Ce qui se passe en général pour que tu aies une transition bas carbone, tu dois avoir des **investissements qui sont requis**. C'est un peu comme si tu isoles ta maison quoi. Euh tu investis dans l'isolation de ta maison. Et puis après ça ne te revient pas plus cher parce que comme tu as isolé ta maison, bah tu as des économies d'énergie, et compagnie. Bah c'est la même chose pour tout, plus ou moins. Donc l'entreprise elle va devoir faire des

investissements qui vont rapporter des économies après, ou permettre d'avoir une meilleure image et donc de vendre des produits plus chers, et ça commence par un investissement. Donc **premier point où ça bloque**, déjà si tu sais pas, **si tu n'as pas fait tous les trucs dans cet ordre-là**, tu ne sais pas pourquoi c'est important, que tu n'as pas mesuré, que tu n'as pas de stratégie, ça va planter. Mais un **endroit où ça plante assez souvent**, c'est que l'organisation fait son **planning stratégique et puis après bah voilà, ça doit se passer**, vous le ferez en plus de votre boulot et compagnie. Bah il faut dédier du temps pour que les ressources le fassent en fait. Soit du temps, soit de l'argent. Alors tu peux soit donner un fond, donc tu dis voilà au département achat vous avez droit de ne pas juste acheter le truc le moins cher mais vous avez droit à un budget supplémentaire pour que on achète le produit. Mais tu peux aussi faire des choses où tu ne donnes pas d'argent, mais tu changes l'équilibre. Et là il y a toute la dynamique qui s'appelle du **prix du carbone**. Donc à ce moment-là, on va regarder tous les projets que tu as dans ton organisation et au lieu de regarder juste leur rentabilité, combien ils c…, t'es en ingéco hein ? donc valeur actualisée nette. Au lieu d'avoir juste ta valeur actualisée nette par projet, on va tweaker cette valeur ajoutée nette pour rajouter le prix du carbone dedans. Donc ton projet, il te rapporte .. donc tu as deux projets qui avaient la même rentabilité, et qui te rapportaient 1 million chacun mais un qui émet plus que l'autre, eh ben si on incorpore le prix du carbone dans ta valeur actualisée nette, eh ben celui avec le prix du carbone le plus él… celui avec le moins d'externalités carbone va devenir le plus rentable. Tu n'as pas donné de l'argent, mais tu as changé la manière dont on mesure l'équation, ce qui a un cout indirect pour l'entreprise par ce que ce qui veut dire qu'elle ne va pas toujours choisir le projet le moins cher. Mais par contre tu ne subsidies pas comme ça. Alors ce que tu peux faire c'est que tu as ce prix du carbone et puis donc tu peux faire que les entreprises doivent te payer dans un fond ce prix du carbone et puis que ce fond après tu l'investisse à gauche à droite, pour plus stimuler des choses qui sinon ne se seraient pas faites. Euhm tu peux mettre en place dans ton organisation soit une équipe CSR, tu peux aussi mettre en place dans ton organisation des gens qui soit bénévolement soit une partie de leur temps, bénévolement soit en plus de leur charge de travail soit à la place d'une partie de leur charge de travail sont des fers de lance de tout ce qui est changement climatique pour une partie de l'organisation. Une fois que ça c'est fait, si tu fais un **suivi rigoureux, fréquent** de telle action elle doit être à tel moment, est-ce qu'elle est implémentée ou pas et compagnie, et que tu donnes des **incitants** aux gens, typiquement des bonus liés à la performance environnementale soit de leur département soit de toute l'entreprise, le fait qu'on atteigne les objectifs Science Based Target ou pas, normalement si tu fais ces choses correctement, tu vas bouger vers ton, ça va être on a mis les priorités en place donc on va y arriver. Mais il faut le **commitment de leadership**, qu'on dise que, que les responsables de l'organisation disent c'est important pour nous et compagnie. Et tout ça, ça se fait de manière très différente selon que ce soit une grande organisation, une petite organisation. Et puis pour moi il y a **moyen d'aller plus loin**. C'est-à-dire qu'avoir ton objectif Science Based Target c'est très bien. Mais tu peux aller plus loin que juste ton fair share pour atteindre les objectifs de Paris, tu peux dire voilà moi je veux juste contribuer à accélérer cette transition. Si tu regardes un Tesla par exemple, il ne réfléchit pas à juste son fair share. Il réfléchit à aller plus loin. Donc tu peux t'arranger pour être neutre en CO2, neutre en consommation d'énergie. Neutre ça veut dire que ce que tu émets, ou ce que tu consommes est balancé par ce que tu captures ou ce que tu produis. *utilisé des termes pour des émissions puis pour l'énergie. Donc tu émets autant de tonnes, tu captures autant de tonnes. Tu consommes autant d'énergie, tu produis autant d'énergie. Il y a une neutralité. Alors neutre, plus et moins, ce n'est pas aussi bien que rien faire. C'est-à-dire que si tu n'émets rien, c'est mieux qu'émettre d'un côté, capturer de l'autre et compagnie. Si tu ne consommes rien, c'est mieux que si tu consommes et puis que tu produis de l'autre côté. S'il y a moyen via de l'efficacité énergétique d'atteindre le même résultat, fais le d'abord quoi. Le kilowattheure le plus propre, c'est le kilowattheure qui n'a pas eu lieu. Mais tu peux donc aller plus loin soit en poussant ton effort plus loin, soit faire appel à ce qu'on appelle des **mécanismes de flexibilité**.

C'est-à-dire que tu payes une réduction qui se passe dans une autre organisation. Et là on rentre dans tout le terrain de tout ce qui est compensation.

M.H. : avec les quotas etc ?

M.C. : Avec des quotas typiquement oui oui oui. Donc dans la comptabilité carbone, c'est une comptabilité double, pour les organisations, entreprises ou des pays. C'est-à-dire que d'un côté il y a ce que tu émets, et d'autre part il y a des quotas. Et il y en a qui quand ils réduisent leurs émissions de X, comme ils vendent cette réduction d'émission, et bien ils doivent réduire leurs quotas. Leurs quotas sont vendus et sont sur des marchés. Tu as ce système qui existe d'une certaine manière pour les émissions, et d'autre part avec l'électricité qui peut être verte (16 :46). Tu as des garanties d'origine. Nous en Wallonie c'est des certificats, mais c'est garantie d'origine le truc international. Et donc avec ces systèmes d'achat tu peux aller plus loin. Prenons maintenant pour un ordre de grandeur le petit belge. Il émet 10/12 tonnes de CO2 par an. Ton belge il émet 12 tonnes de CO2 par an, il va réduire à 6/7. Et puis après il peut réduire, il devrait réduire à 2 pour faire son fair share mais il peut se dire que temporairement il va utiliser certains mécanismes de flexibilité : acheter de l'électricité verte et continuer à consommer un peu d'électricité ou faire de la compensation, et comme ça faire les réductions les plus dures. Il y a **toute une série de point d'attention** là-dedans dans la mesure où il ne faut pas aller choper toutes les réductions pas chères des autres. Donc je te donne un exemple de ce qui s'appelle du cherry picking : tu vas prendre vite la petite réduction facile chez l'autre. Et d'ailleurs le cherry picking s'applique également dans les réductions chez toi. Si quelqu'un dans ton entreprise, sur ton scope, prend juste les réductions pas chères à faire, beh les réductions après seront plus chères. Or si tu fais tes paquets de réduction en mettant les actions qui sont rentables et les actions qui sont un peu moins rentables, les actions rentables financent les moins rentables. Donc tu demandais tiens qu'est-**ce qui peut faire que ça ne se passe pas**, tu peux avoir ce qui s'appelle les **locking** quoi, donc t'as fait tous les trucs pas chers, mais ça fait qu'à la fin tu ne vas pas vers la solution la plus optimale. Ça c'est un point auquel il faut être attentif. Je reviens à mes mécanismes de flexibilité, et c'est un sujet qui bouge hein, parce que avec la conférence de Paris, où maintenant tous les pays ont dit, y compris les pays en voie de développement, je me mets un objectif, cette histoire de cherry picking est d'autant plus importante. Avant, ce qui se passait, c'est moi je suis un petit belge, et au Congo, dans un pays qui est parmi les moins développé au sens ONU, * ils ont un projet d'électrification, et c'est très bien, qui est au Congo, on fasse un projet d'électrification. Ils veulent le faire avec une centrale au charbon. Et c'est très bien d'électrifier parce que un des gros problèmes pour le développement en Afrique c'est l'accès à l'électricité. Le truc le moins cher c'est la centrale au charbon. Toi tu peux venir avec de la finance et dire : moi je te paye 5, parce qu'en fait la centrale au charbon elle coute 10, mais pour 15 ils pourraient faire un barrage hydraulique qui ne pollue pas. Donc si toi tu leur donnes 5 et que grâce à tes 5 ça leur revient au même prix de faire une centrale hydraulique plutôt qu'une centrale au charbon, tu as permis de faire une réduction d'émissions qui sont la différence entre cette centrale au charbon et une centrale hydraulique. Jusque-là ça sonne très bien : toi tu peux ensuite aller prendre cette réduction et dire cette réduction c'est moi qui l'ait financée et donc je la prends chez moi. Je la prends chez moi c'est-à-dire : l'organisation autour du barrage ne peut pas dire qu'ils ont fait cette réduction et le Congo ne peut pas dire j'ai fait cette réduction. Et avec 5, j'ai permis de réduire énormément de tonnes. Maintenant imagine qu'avec Paris, maintenant où le Congo s'est mis des objectifs lui-même, ce passage de 10 à 15 là, ce soit en fait une des réductions les moins cher pour le Congo pour réduire ses émissions. C'est-à-dire que le Congo pour atteindre ses objectifs de réduction, vu que ça, moi je l'ai chopé, moi petit belge je l'ai pris, beh le Congo va devoir aller chercher des actions de réduction qui sont plus chères. Donc regarder de manière isolée : j'ai fait quelque chose de bien. Mais si je regarde avec des yeux plus larges, en fait j'ai juste chopé la réduction la moins chère pour le Congo. Donc tu es en zone grise là, ce n'est plus aussi bien comme histoire. Donc tu dois t'arranger quand tu fais appel à ces mécanismes de flexibilité,

tu dois t'arranger pour qu'il n'y ait pas ces phénomènes-là qui se passent. Donc ça c'était la partie mécanismes de flexibilité. Et il y a moyen. Donc la compensation c'est bien si c'est appliqué correctement. Et il y a moyen de le faire mal.

Autre moyen d'aller plus loin. Donc il y avait les mécanismes de flexibilité, où soit t'achètes de l'électricité verte soit de la compensation, et tu réduis ailleurs, tu finances une réduction qui a lieu ailleurs. L'autre chose, c'est que tu peux t'arranger pour **donner des incitants** soit à tes fournisseurs, soit à tes fournisseurs, soit à tes clients, pour que eux aussi ils fassent une réduction bas carbone. Je m'appelle Tesla, je vends des voitures, ma production de voiture c'est 10 tonnes de CO2 par voiture, et bien je trouve un moyen pour passer de 10 à 5 tonnes. C'est super, j'ai réduit mes émissions. Mais si en plus après, mes voitures font que mes clients vont moins consommer parce que c'est des véhicules électriques, super. Si mes batteries, j'arrive que mes batteries soient faites avec des matériaux recyclés, d'anciennes batteries et compagnie, aussi bien. Là tu **impliques toute la chaine de valeur** vers une transition bas carbone.

Donc là on a fait le tour, et hop on recommence quoi. Parce que continuellement la conception de c'est quoi le changement climatique, de combien d'émissions on a droit par personnes et compagnie elle change, la manière dont mes secteurs ils évoluent elle change. Et puis tu repasses, est-ce que la manière dont je mesure était correcte, est-ce que j'ai mesuré que mon site mais je devrais mesurer le reste, est-ce que ma stratégie je devrais la réadapter, est-ce que mon planning de réduction je dois le changer, est-ce que plus loin mes fournisseurs mes clients ou ma compensation, mon électricité verte je peux la faire différemment. Et hop tu tournes. Et chaque fois tu impliques ton organisation et tu communiques vers l'extérieur.

M.H. : Et à ce niveau-là, avec votre expérience sur le terrain, quelles sont un peu les clés pour justement, au niveau de l'organisation, bien communiquer, en interne et en externe comme vous dites ?

M.C. : Alors il y a plein d'outils pour **impliquer les organisations**. (22 :54). Ça dépend ce que tu cherches à faire en fait. Ce qu'on remarque d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à une autre, ce qui fait qu'une entreprise se dit « je veux améliorer ma performance climatique », elle va différer. Il y en a où ça va être : je veux vendre mon produit plus cher. Tu as parfois des CEO qui disent : moi je veux sauver la planète. Tu en as qui disent parfois : je veux réduire mes déchets. Tu en as qui disent : je veux améliorer la réputation de mon entreprise. Si la réputation de mon entreprise est mauvaise, je ne sais pas vendre mes produits aussi chers ou des choses comme ça. Et, je reviens à ta question, en fonction de ça, toute ta communication interne et externe, elle va être complètement différente. Alors ce qu'on remarque c'est que souvent c'est lié à des histoires d'image. Donc qu'est-ce que tu fais pour euh… A ce moment-là, tu décomposes, qu'est-ce qui créé mon image dans l'entreprise. Et puis tu vois, tiens mon entreprise il y a ça qu'on aime bien et ça qu'on n'aime pas. Et c'est là-dessus que, prenant l'angle parce qu'on améliore notre performance climatique, hé ben on adresse ces points-là.

M.H. : Et alors, au niveau des employés, pour les impliquer ?

M.C. : Alors il y a différentes choses, ici on est dans la partie awareness pour les motiver, les mettre à bord et compagnie. Tu peux avoir toute une série de programme où chaque semaine ou chaque jour de la semaine il y a une action qu'on essaye de faire ou que chacun essaye de faire chez lui ou que chacun essaye de faire au bureau. Euhm que l'air conditionné on change un peu la température, mais qu'on mette plus un pull ou ce genre de choses. Il y a des actions qui ont peu d'impact en termes de changement climatique mais qui conscientise beaucoup. Le fait de pas utiliser des gobelets en plastique mais d'utiliser des tasses, si tu es dans une industrie avec des fours verriers, on s'en contre fiche. En termes de proportion du total on s'en contre fiche. Mais faut pas s'en contre-fi… fin chaque petit morceau est

important d'un, et de deux la conscientisation et le fait se dire que même dans les petits gestes on fait des trucs corrects c'est important aussi. Même si ce n'est pas un dix millièmes par rapport au réglage du four. Le réglage du four va beaucoup plus impacter les émissions de gaz à effet de serre. (25 :32). Donc on ne va pas juste faire l'optimum gaz à effet de serre. On va aussi trouver des actions (et pour moi ça c'est dans la communication, pour motiver les gens, ça c'est communication interne), trouver des initiatives pour que les gens se sentent impliquer et qu'ils contribuent. D'un point de vue communication, tu as des newsletters qui sont faites vers l'extérieur, mais aussi des newsletters, quand ton organisation est grande, qui sont faites vers l'intérieur où tu fais un suivi de toutes les actions qui avancent, qui n'avancent pas, pourquoi, comment est-ce qu'on fait, qui est responsable de ça, qu'est-ce que ça a permis comme gain financier, et des choses comme ça. (26 :30).

Ce qui bloque souvent, tu peux bloquer aux différents niveaux, tu peux bloquer parce qu'il n'y a pas de conscientisation assez importante du leadership, et alors tout le reste bloque en cascade quoi. Ils ne vont pas faire des mesures correctes, ou alors ils vont être incités qui ne sont pas correcte, qui prennent juste une partie de leurs émissions en compte. Il y en a qui ne veulent pas mettre des objectifs cohérents avec Paris. Et qui disent : on fait des efforts très forts, qui sont convaincus qu'ils font des efforts très forts alors que ça ne s'additionne pas aux 1°C et demi. « Oué mais dans mon secteur c'est plus compliqué ». Bah ouai mais chaque secteur a ses spécificités. Et ce n'est pas important que ce soit compliqué ou pas, il faut regarder quelle est la difficulté relative par rapport aux autres secteurs. C'est pour ça qu'il y a certaines méthodologies qui permettent d'harmoniser, comme ce Science Based Target, voir quelle est la difficulté relative de mon organisation, pour quelle est sa contribution relative requise pour qu'il y ait son fair-share. Et ce qui bloque le plus souvent, c'est qu'ensuite l'organisation ne mettent pas les **ressources nécessaires pour implémenter les actions**. (27 :48).

M.H. : Donc il me semble qu'avec Climact vous avez des consultants sur le terrain, avec des entreprises quoi. Et donc là c'est vous qui mettez en place la stratégie, etc.. ?

M.C. : Là, notre rôle c'est d'accompagner l'entreprise à travers toutes ces étapes en vue qu'il contribue à accélérer la transition bas carbone et que ça se fasse de manière cohérente, compatible en win-win avec leur business. Que grâce à cela, leur image soit améliorée, qu'ils aient moins de consommation énergétique, que ….

M.H. : Et en général, ce sont les leaders qui font appel à vous ? (28 :38)

M.C. : Il y a de tout. Il y a de tout. Tu peux faire appel à un consultant soit parce que tu veux aller plus loin, soit parce que tu te rends compte que tu n'es pas assez loin et que tu te rends compte que ça commence à être problématique point de vue image par rapport à d'autres. Nous on les pousse pour qu'ils deviennent des leaders. Mais quand ils nous contactent à la base, s'ils nous contactent à la base c'est qu'il y a un certain niveau d'awareness déjà. Ce n'est pas forcément les leaders. Tu as certaines entreprises qui font beaucoup en interne, sans consultant et qu'on trouve très très bonnes. Après, pour nous c'est plus drôle ceux-là parce qu'on les challenge un peu plus, et puis eux nous challenge aussi. Parce que en tant que consultant tu apprends souvent de l'échange avec ton client aussi.

Et alors on fait des stratégies comme cela, soit pour des entreprises soit pour des gouvernements. Pour la région Wallonne il y a eu il y a peu de temps la stratégie rénovation du bâtiment. Mais même toute la vision gaz à effet de serre, qu'il y a des calculateurs qui ont fait, qui permettent de discuter de certains scénarios. Qu'est-ce qui se passe si la Wallonie diminue ses émissions de 80%, 95%. Et 95% ou 80% avec beaucoup d'intermittents, donc des électricités, des sources d'énergie renouvelable qui produisent tout le temps de manière incontrôlée, qu'est-ce que ça créé comme emploi ou ce genre de choses.

M.H. : Et les entreprises qui vous contactent en général, c'est tout secteur confondu ? Ou alors vous avez quand même des secteurs qui ressortent plus.

M.C. : C'est plutôt tout secteur. Mais les motivations pour lesquelles ils nous contactent sont différentes. Si c'est du B2C, l'image client va être très importante. Si c'est quelqu'un qui produit des matières premières, l'énergie ou les déchets de matière vont être plus importants. Tu en as où c'est même la motivation vis-à-vis de leurs employés qui est importante. Donc ça, ça change assez fort. Les motivations elles sont soit de croissance, donc nouveaux marchés. Soit je veux optimiser mon portfolio de produits pour avoir plus de produits durables, soit c'est quoi les poches durables, qu'est-ce que j'ai comme produit à mettre dedans. Tu peux avoir ensuite la composante marge. Donc tu as les couts, avec réduire les dépenses énergétiques, réduire les couts *(OTS ?) et compagnie. Et tu as la composante revenu où tu peux, parce que tu es plus durable, augmenter le prix de tes biens. Tu as des composante parfois juste régulateur : je dois être en ligne avec. Je mets dans marge, le fait que tes employés restent plus longtemps. Et tes employés restent plus longtemps c'est parce qu'ils sont fiers de rester dans l'entreprise parce qu'ils contribuent à. Ouai c'est principalement ça. (32 :44).

[…] / ! à la confidentialité des infos données […]

M.H. : Et vous travaillez chez Climact depuis le début ?

M.C. : Depuis 7 ans. Quand je suis arrivé j'étais le premier employé.

M.H. : Et ça existe depuis ?

M.C : 9 ans. Dans mes critères je voulais de l'entreprenariat durable. A la base je cherchais plus de la microfinance. Où je travaillais avant. Et puis je trouvais qu'il y avait ce que je cherchais qui était aussi dans Climact. On parlait beaucoup moins du changement climatique et tout ça il y a 9 ans. Et je suis très content là où je suis maintenant. Non c'est très chouette. Et puis ça commence à grandir. Quand je suis arrivé on était 4, dont les 3 fondateurs. Maintenant on est 12 et on continue à grandir donc c'est chouette.

[…]

M.H. : Vous n'avez pas un nom d'entreprise avec laquelle vous avez travaillé qui a vraiment réalisé un gros changement en profondeur à ce niveau-là ?

M.C. : Attends je réfléchis … Un que j'apprécie beaucoup à ce niveau-là, c'est **Carrefour**. Alors que ce n'est pas tellement connu. (38 :48). Il y a toute une série d'initiatives qui sont entrerprises. Carrefour tu as deux choses hein. Tu as tous tes magasins, il faut les isoler, tu as des frigos avec certains types de gaz et compagnie. Et puis tu as tous les produits. Tu te mets maintenant dans la tête de quelqu'un dans la direction de Carrefour, tu as un optimum économique de rénovation des magasins. Et par rapport à cet optimum il y a, est-ce que je m'arrange pour être plus durable ? Et là je trouve qu'il y a toute une série d'effort qui sont très chouettes. Et puis tu as le paquet de produits que tu vends à ton consommateur. Et comment tu fais pour que tes produits soient plus durables aussi. Et il y a toutes les composantes dont je te parlais hein. Il y a une demande pour toute une série de produits plus bio et compagnie, plus locaux, est-ce que je fais des circuits courts, est-ce que je vends des légumes moches et tous ces trucs-là. Est-ce que je fais des emballages plus légers ? Et moins d'emballages c'est pas toujours bien. Parce que si ta viande se conserve moins parce que l'emballage est moins bon et qu'à cause de ça tu as plus de déchets de viande, tu pollues beaucoup beaucoup plus. Il vaut mieux avoir l'emballage qui n'est pas très beau et compagnie, qui prend de la place, qu'avoir 5% de déchets en plus parce que tu as économisé…. Si tu as 70% d'emballage en moins et que tu as 3% de déchets de viande en plus, t'es perdant sur toute la ligne. Fin, environnement, cout, … tout quoi. Et donc là je trouve qu'il y a quand même toute une série de réflexion très chouettes en cours. Ça c'est un exemple.

Alors **Spadel**. Il y a aussi toute une série de… Ça j'ai l'impression que dans le consommateur qu'on voit autour de nous, là l'image est beaucoup plus verte. Eux ont toute une composante hydrologie, gaz à effet de serre, … qui est assez poussée. Et toute une composante pour que le terrain autour soit verre. Et c'est aussi un exemple que j'aime bien parce qu'il est controversé. D'un point de vue durabilité, l'eau en bouteille ce n'est pas ça hein. Donc comme tu te positionnes sachant que. Ce sont toutes des questions très intéressantes. Il ne faut juste pas cacher les choses quoi. L'eau en bouteille est moins bien que l'eau du robinet pour l'environnement, point. Et puis comment tu fais toi là-dedans. Alors après ça sonne mieux si je te donne des noms qui sont liés à la transition bas carbone comme un berbigome (?) et compagnie. Ceux-là ils sont acquis à la base. Ils ont des produits où ils font des panneaux photovoltaïques sur les toits, ou dans les ?? intégrés (42 :07). Ça c'est très chouette mais ça c'est entre guillemets facile quand on fait le bilan carbone d'Ecovert ou ce genre de choses. Eux ils sont déjà dedans.

M.H : Et alors des banques, vous avez déjà eu des cas ?

M.C. : On travaille pas mal pour Swift. Swift c'est celui qui envoie tous les messages entre les banques pour que les virements se passent. Quand une banque veut virer de l'argent de A à B, il passe via un langage que Swift fait. Maintenant c'est via internet mais c'est Swift qui traite tous ces trucs-là quoi. Toutes les transactions bancaires sont loguées là-dedans.

M.H. : Et donc eux ils ont travaillé à quel niveau alors ?

M.C. : Il y a l'objectif, il y a la compensation, il y a l'électricité verte, il y a la motivation des équipes, il y a des sessions d'awareness dans les équipes.

M.H : Des sessions d'awareness dans les équipes que vous vous organisez ?

M.C. : Que nous ou que d'autres personnes vont faire tout le management. Alors dans les banques, une des dimensions sympas pour le moment, et ça tu n'as pas ça chez Swift, c'est dans quelle mesure est-ce que tes investissements, moi j'ai de l'argent, dans quoi est-ce que je peux mettre mon argent pour que ce soit cohérent avec Paris. Ça c'est toute une dimension qui vient et qui est assez sympa. (44 :01)

[…] explication projet Chili après ses études […]

M.C. : C'est aussi une petite dose d'humilité que de voir que ça ne fonctionne pas toujours, que dans certains cas tu fais plus de casse que de bien et compagnie. Et ça il faut s'en rendre compte quoi. Déjà parce que tu as besoin de temps pour comprendre comment tu marches. Mais c'est des choses qui peuvent aussi arriver quand tu penses aider pour le changement climatique, tu as certains clients, mais ça je ne peux pas te donner, où tu penses les aider et puis tu vois tiens ce que je fais peut servir à du greenwashing, comment est-ce que je fais et compagnie.

Annexe 3 : Retranscription de l'interview 2 – CSR Manager de Proximus

[…]

M.H. : Donc vous vous êtes le CSR manager

X.D: Oui tout à fait

M.H : Et vous avez travaillé dans l'équipe CSR avant d'arriver à ce poste-là ?

X.D : Oui tout à fait, j'ai participé à la création de l'équipe il y a un peu moins de 10 ans mais à ce moment-là j'étais membre de l'équipe je venais du déploiement du réseau mobile ou j'avais la responsabilité de tout ce qui tournait autour de la question de l'influence des ondes électro magnétiques sur la santé et donc quand on a décidé de créer une cellule de responsabilité sociale ils m'ont demandé d'intégrer cette cellule la avec ma casquette relative aux ondes et de fil en aiguille j'ai pris un peu plus de responsabilité dans l'équipe. Il y a maintenant 4ans le team leader a démissionné et à ce moment-là j'ai postulé et j'ai eu le poste.

M.H : Vous dites que ça fait 10 ans que l'équipe a été créée. La volonté à la base ça vient de quoi ? Plutôt une pression des parties prenantes, une volonté interne ?

X.D : Une volonté de l'entreprise. A ce moment-là la responsabilité sociétale, c'est encore le cas maintenant, c'était une démarche volontaire de l'entreprise d'évaluer ses impacts sur l'environnement, sur la société, de voir ce qu'elle pouvait faire. Mais donc c'était vraiment une démarche volontaire de l'entreprise.

M.H : Ok et est-ce que de plus en plus vous sentez de l'extérieure une nécessité autre que la volonté plutôt interne ou alors ça ne change pas trop car vous êtes quand même pionnier ?

X.D : Oui c'est ça du fait qu'on est pionnier ça change pas trop en ce qui nous concerne mais on se rend compte qu'il y a de plus en plus de cadres qui sont en train de venir se mettre la autour clairement sous des aspects environementeaux, il y a eu la cop 21 à Paris.

MH : Et là vous sentez des impacts ?

X.D : Je dis pour nous ça n'a pas d'impact dans le sens ou on avait déjà des plans de réduction de notre emprunte environnementale et que c'est plan ont été maintenant validé comme étant conforme à ce qui a été demandé par la cop 21 donc on est une des seule entreprise à être Science Based Target.

M.H. : Oui tout à fait

X.D : Donc à notre niveau ça change rien mais on se rend compte qu'il y a aussi des cadres qui vont arriver au niveau du reporting pour les entreprise de plus de 500 employés c'est une directive européenne qui impose au entreprise théoriquement à partir de cette année ci financière donc le reporting qu'on fera début 2018 que au niveau du rapport annuel de l'entreprise il y ait aussi des données non financière étant des données CSR et de gouvernance d'entreprise donc la seule chose c'est que ces directives européennes doivent être transposées en droit belges et que c'est pas encore fait et donc on ne sait pas encore exactement sur quoi on va devoir rapporté l'année prochaine par rapport à cette année-ci. Donc pour dire qu'il y a quand même des cadres qui arrivent ou il y a 10 ans c'était une démarche volontaire mais maintenant c'est toute entreprises de plus de 500 personnes qui va devoir rapporter sur ces informations là je dirais même si elle ne fait rien. Même si elle ne fait rien on va lui demander quelle sont ces émissions de co2.On va pas nécessairement lui demander de les diminuer mais au moins ça apparaitra dans un rapport ou l'on pourra le voir.

M.H : Vous parlez de la cop21 de manière générale vous pensez que ça va avoir des conséquences pour les entreprises de manière concrète ? Donc tout ce qui a été décidé comme vous disiez notamment d'aliéner les objectifs a ceux de la cop etc,…

X.D : Les états ont des objectifs et pour moi ces objectifs vont être cascadés vers les entreprises. Je dis-nous il y a le fait qu'on l'a fait de manière volontaire, qu'on soit en ligne avec les objectifs donc chez nous c'est relativement naturel mais y en a d'autres chez qui ça risque d'être plus dur.

M .H : Par rapport à ces objectifs quand vous dites que vous êtes aligné c'est aux objectifs de maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2° ?

X.D : Oui

M.H : Alors concrètement pour une entreprise ça consiste en quoi ? Pour les aligner complètement ?

X.D : C'est-à-dire que nous on a regardé concrètement au niveau de notre business ce qu'on savait faire et puis on a regardé si la réduction qu'on proposait était conforme à cet objectif de 2° et donc c'est le cas en ce qui nous concerne donc globalement si on repart 10 ans en arrière on avait défini de définir de réduire nos émissions de co2 entre 2007 et 2020 de 70%. On est arrivé à réduire de 70% entre 2007 et 2015,donc 5 ans plus vite que prévu donc on était assez satisfait d'avoir atteint cet objectif la et à ce moment-là on a notre CEO Dominique Leroy qui nous a dit super on y est arrivé mais j'imagine qu'il y a encore moyen d'aller plus loin et elle nous a aussi proposé de faire les démarches pour devenir climatiquement neutre et donc on a refait une évaluation de nos émissions de co2 et de tous les domaines sur lesquels on allait pouvoir encore réduire sur les années à venir et donc on a défini un nouvel objectif de réduire nos émissions entre 2015 et 2025 de 30pourcent en plus des 70% qu'on avait réduit avant donc c'est vraiment ambitieux mais réaliste donc voilà et ce que l'on ne peut pas réduire on le compense.

M.H : Donc vous faites de la compensation aussi

X.D: Tout à fait

M.H : Comment vous fonctionnez à ce niveau-là ?

X.D: On finance des projets qui vont réduire une quantité de co2 équivalente à celle que nous on émet encore dans les pays en voie de développement

M.H : OK alors la compensation vous en faites beaucoup par rapport à la réduction en tant que tel ?

X.D : C'est-à-dire que la compensation elle va diminuer au fur a mesure que nos émissions diminuent donc la compensation en 2025 sera théoriquement 30 pourcent plus faible que maintenant.

M.H : Pour implémenter tout ça comment aller vous fonctionner ? Etape par étape ?

X.D: Oui donc voir le niveau de co2 auquel on est et regarder à tous les niveaux bâtiments, véhicules, data center, réseaux, tous les gains qu'on va pouvoir faire avec l'arrivée de nouvelles technologies de télécommunication, avec l'arrivée de véhicules électriques et hybrides, tout ce qui est ventilation, conditionnement d'air, récupération de chaleur au niveau des centres de données donc toutes ces actions là nous permettent de réduire les émissions de co2 et donc tout ça est planifié sur les 8 ans qui viennent

M.H : Le budget qui vous est allouez est quand même élevé ?

X.D : Non mais j'ai un budget CSR mais il y a énormément de choses qui rentre dans le business de l'entreprise donc ce que je dis les véhicules utilitaires, de sociétés mais il y a des plans de remplacement de ces véhicules. Là-dessus on met des objectifs en disant que les voitures de sociétés doivent émettre

moins de 110g de co2 en moyenne et c'est 110 cette année mais l'année prochaine ce sera peut été 108 et peut être 100 en 2020. Donc voilà c'est au fur à mesure des remplacements et le réseau on a pleins de technologies qui sont des anciennes technologies qui deviennent obsolètes qui prenait énormément de place dans les bâtiments donc des bâtiments qui devaient être entretenus, chauffés par moment. Maintenant tout la technologie est en train de se réduire en volume donc a veut dire qu'on va pourvoir vendre les bâtiments toutes des choses comme ça. Donc c'est vraiment lié à l'évolution de notre business qu'il y a aussi des gains qui se font

M.H : Pour gérer un peu tout ça comment vous impliquez tous les autres dans l'organisation ?

X.D : j'ai une équipe de 5personnes qui travaillent avec moi ce qui n'est pas mal. Si vous allez dans d'autres entreprises c'est souvent 1,2 personnes voir des gens qui font ça a côté d'un autre job donc ça c'est déjà super et alors on a des personnes relais dans les différents départements de l'entreprise qu'on réunit je dirais 2 fois par an donc pas si souvent mais pour un peu leur dire ou on en est, une direction mais aussi avoir leur retour par rapport à où eux se situent par rapport à notre plan donc c'est quelque chose qui fonctionne assez bien et au-delà de ça on est quand même très fort soutenu par le comité de direction de Proximus donc Dominique Leroy aime bien ce domaine-là donc on la voit aussi 2,3 fois par an et alors il y a une personne du comité de direction qui est le chief corporate affair officer qui est notre relais au comité de direction et avec qui je suis en contact .

M.H : Du coup c'est quand même important qu'il ait ce comité de direction qui lui-même soit impliqué ?

X.D : Oui tout à fait car il faut quand même qu'il ait une impulsion qui viennent dans haut car les personnes qui sont nos personnes relais finalement elles font ça a côté de leur job principal donc il faut qu'elles sentent aussi de leur direction qu'il faut qu'elle ait une certaine forme de reconnaissance et d'approbation de ce qui est fait.

M.H : Et alors la mise en place d'une stratégie comme ça, ça implique des gros changements à l'échelle de l'entreprise de manière générale ?

X.D : Au début oui parce que c'est vrai qu'on nous voit toujours comme « des écolos bobos » qui viennent ennuyer les gens dans leur business courant et au bout d'un certain nombre d'années ils se rendent compte que grâce au plan de réduction de consommation énergétique qu'on a mis en place ils sont en train de faire des économies et donc on a réduit nos factures d'électricités il suffit de voir dans nos rapport la diminution de carburant et de consommation électrique donc au final on génère des économies dans l'entreprise tout en diminuant notre impact sur l'environnement

M.H : Donc au niveau performance c'est positif ?

X.D : Bien sur

M.H : Du coup ça se joue très fort au niveau de la communication donc avoir une équipe qui gère un peu tout ce qui est diffusé

X.D : Oui et la communication est un point « faible » dans le sens ou la volonté de l'entreprise a commencé par Dominique Leroy était de dire on le fait car c'est important qu'on le fasse on ne le fait pas pour dire regardez c'est nous les meilleurs, c'est vraiment se dire que c'est dans l'ADN et les valeurs de l'entreprises et évidemment c'est bien d'en parler mais faut pas non plus qu'on arrive à du greenwashing qui n'est pas notre objectif.

M.H : Le fait que ce soit une volonté interne ça rend peut-être les choses plus faciles dans la gestion et la mise en place.

X.D : Oui ça a pris quelques années avant qu'on se fasse notre place dans l'entreprise mais dès le moment où on est accepté et on reconnait que tout le monde travaille dans la même direction finalement c'est assez fluide.

M.H : Au niveau des ressources et des compétences de l'entreprise est ça que ça a une nécessité de mobiliser de nouvelles compétences par exemple

X.D : Oui quand même dans tout ce qui est suivi énergétique en fait c'était des personnes qui avait les capacités mais pour lesquels certaines ne faisaient pas parties de leur boulot et qui sont venues j'ai envie de dire faire évoluer un peu leur boulot donc ça c'est pas mal au niveau de l'équipe de responsabilité sociétal a la base c'est des gens qui venait de différents départements comme celui des finances, technique donc c'était un peu un mix de gens qu'on a regroupé pour mettre en place une stratégie. Et je vois même au sein de l'équipe, les compétences ont évolué au fur à mesure des projets, du changement de direction, Dominique Leroy qui a voulu mettre un focus vers les demandeurs d'emplois peu qualifiés et bien là on a mis en place des plans de formation des demandeurs d'emplois. On est quasiment parti de zéro on a pris notre bâton de pèlerin on a été voir des spécialistes en ressources humaines, du marché de l'emploi

M.H : Avec de la proactivité comme ça c'est faisable

X.D : Voilà mais donc oui il y a des gens dans l'équipe ou entre le boulot qu'il faisait il y a 10 ans et celui maintenant il y a une forte évolution.

M.H : Et est-ce que vous pensez que des objectifs comme s'aligner à ceux des 2°C c'est quelque chose réalisable par n'importe quelle entreprise du moment qu'il y a une volonté, qu'on alloue par exemple une équipe

X.D : Je pense que oui sauf peut-être dans des entreprises qui sont des gros pollueurs de par leur activité de base mais je pense que chaque entreprise doit faire son bilan déjà faire l'état des lieux de ces émissions actuels et de voir sur quel facteur ils peuvent jouer pour les réduire bon j'imagine qu'une entreprise pétrolière elle va avoir du mal mais je prends peut-être un extrême.

M.H : Ça ne se traduira pas de la même façon en termes d'objectif de l'entreprise mais c'est faisable ?

X.D : C'est ça, mais oui je pense que chacun doit faire son exercice et sa part du travail et comme on disait au départ la responsabilité sociétale c'est quelque chose de volontaire mais je pense que l'aspect environnemental est incontournable.

M.H : Oui tout à fait. Et donc en gros vous avez regardé quand vous avez commencé à regarder pour ça où vous étiez et en fonction de ça vous avez regardé quelles sont les actions qu'on peut concrètement faire et par rapport à ça vous avez évalué comment vous pouviez y arriver ?

X.D : Exactement à tous les niveaux que ce soit de la gestion des bâtiments si on regarde les 2 tours ici on est parvenu à diminuer la consommation d'électricité de gaz de chauffage par l'optimisation du bâtiment

M.H : Et vous pensez que des réductions comme ça plus ou moins drastique dans votre cas 70% ça peut vraiment être fait aussi largement par n'importe qui ?

X.D : Les 70% il faut être conscient qu'il y a un peu près en valeur absolue donc qu'il y a un peu près 40% qui sont dus au passage à l'énergie verte juste grâce à ça. Et là aussi on a fait le calcul il vaut mieux passer à 100% d'électricité verte que de garder de l'électricité grise et de compenser les émissions de co2 lié à cette consommation.

M.H : Oui donc c'est plus rentable ?

X.D: C'est plus rentable de prendre de l'énergie verte et de ne pas compense les émissions.

M.H : A quel moment pouvez-vous dire que vous êtes aligné aux objectifs des deux degrés concrètement ?

X.D : Ça c'est des organismes extérieurs qui nous le disent.

M.H : Oui donc c'est Science Based Target ?

X.D : Oui c'est ça donc nous on soumet nos plans et c'est eux qui font l'évaluation sur base de leur critères c'est pour ça que je dis que c'est plus facile de le faire dans ce sens la car on est pas non plus des expert du … on a des experts en énergie qui font les plans pour voir ce qui est faisable en fonction de l'évolution mais au-delà de ça il y a cet aspect scientifique de dire bah voilà cette entreprise au vue de ces émissions de co2 de ces objectifs elle est en ligne avec ce maintien du réchauffement en dessous de 2° ça c'est vraiment de leur côté. Donc on a tout un reporting des questionnaires assez lourds qu'on remplit qu'on leur soumet et ceux qui approuvent.

M.H : Vous savez un peu sur quoi ils se basent pour déterminer ça ?

X.D : Ils se basent sur le niveau, l'objectif, la manière d'y arriver et sur le délai dans lequel c'est prévu

M.H : Au niveau de la compensation on parle du fait que si vous compensez dans un pays et que vous investissez dans une compensation qui pour ce pays par exemple aurait été la façon la plus facile d'arriver à leurs objectifs à eux au final quand on prend l'ensemble c'est plus négatif que positif car ça vous permet d'arriver à vos objectifs mais en quelque sorte ça empêche d'autres pays qui eux …

X.D : Nous tous les projets qu'on finance sont considéré comme des projets additionnels donc qui viennent en plus des objectifs du pays. Ça on ne peut pas dire que ça vient remplacer un objectif du pays.

M.H : Donc vous regardez un peu ?

X.D : Oui tout à fait au niveau des crédits de compensation il y a différents standards qui existent et nous on a le standard le plus élevé qui existe qui est le gold standard qui évalue vraiment que le projet soit un projet additionnel

M.H : Donc ça c'est super important

X.D : Oui effectivement il faut y être prudent et donc c'est pour ça qu'on travaille avec une entreprise belge qui s'appelle CO2logic qui est vraiment spécialiste dans ce domaine de l'évaluation et de la compensation.et c'est eux qui nous on fournit une liste de projet possible pour la compensation mais vraiment en ligne avec le standard de qualité et d'additionnalité.

M.H : Donc finalement vous avez quand même pas mal de contact avec pas mal d'entreprises spécialisées comme par exemple CO2logic et Science Based Target. Donc vous vous êtes certifié Science Based Target vous faites partis des 200 entreprises

X.D : Oui tout à fait il n'y en a pas des masses

M.H : Mais c'est assez récent comme initiative ?

X.D :On a été la première entreprise du Benelux et de France car on participe aussi au CDP qui évalue aussi la performance environnementale des entreprises. La aussi ils ont un classement avec comme

meilleur niveau le niveau a et la encore on est la seule entreprise belge dans ce niveau et l'année passée à la remise des Awards du CDP ça se faisait à paris ils ont dit à ce moment-là que Proximus avait été la seule entreprise a prouver au niveau Benelux et France, maintenant il y en a d'autres, ils ont aussi annoncés probablement que d'autres entreprises allaient l'avoir ce qui est logique.

M.H : Et quand vous collaborez avec des initiatives comme ça pour vous ça représente un coût du coup ? Il vous facture quelque chose ?

X.D : CO2logic c'est un partenaire donc c'est normal qu'on le paye

M.H Oui mais plus sciences based target par exemple

X.D : Je pense que c'est gratuit

MH : Et le CDP ?

X.D : Gratuit mais ils ont un service de conseil si on veut s'améliorer qui est payant mais la participation est gratuite

M.H. : Ah oui, juste un autre point : Comment est-ce que vous incorporez cette stratégie environnementale pour que ce soit en ligne avec la stratégie globale ?

X.D. : C'est lié à ce qu'on appelle le sense of purpose. Qui, si vous allez sur le site corporate, vous allez voir la stratégie de l'entreprise. Et il y a différentes priorités stratégiques, mais aussi de ces priorités il y a ce qu'on appelle le sense of purpose donc c'est un peu le pourquoi on fait cette activité commerciale. Il y a le comment, c'est en mettant un réseau à disposition, avec qui c'est les employés et pour les clients, mais alors il y a le pourquoi. Et dans le pourquoi on dit que l'Entreprise connecte les gens et les objets maintenant afin qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. Et donc, on va lier la responsabilité sociétale à l'aspect vivre mieux. Donc voilà, on le retrouve à ce niveau-là. Et puis on a notre stratégie de RSE qui est un peu à côté de la stratégie d'entreprise mais dont au fil des années on l'a de plus en plus alignées sur nos domaines de compétence, donc même sur nos aspects sociaux on regarde comment nos technologies peuvent rendre service à des populations plus défavorisées, comment on peut lutter contre la fracture numérique, comment faire en sorte que tout le monde puisse utiliser les technologies de façon familière mais en étant sécurisé, … Ça c'est vraiment l'objectif. Donc tout tourne autour de la technologie. Et aussi aider nos clients, parce que nous on réduit nos émissions de CO2 mais on a aussi des solutions pour nos clients qui leur permettent de réduire leurs émissions de CO2 grâce à ces solutions. Donc voilà c'est aussi insister le client à voilà.

M.H. : Donc vous impliquez l'entreprise plus largement. Vous impliquez aussi vos fournisseurs peut être ?

X.D : Oui d'office. Ça c'est aussi une de nos priorités, de faire en sorte que nos fournisseurs respectent aussi les standards de responsabilité sociétales parce que on ne peut pas se permettre de dire je suis bien pour l'environnement, pour la société si derrières nos fournisseurs ne le sont pas.

M.H : Et puis vous avez aussi j'imagine la grandeur suffisante pour pouvoir imposer ça à vos fournisseurs ?

X.D: En fait, on est tout petit. Pour nos fournisseurs on est tout petit. Nos gros fournisseurs ce sont les gens qui font l'équipement pour les réseaux et donc l'Entreprise c'est un petit réseau. Mais à ce niveau-là, donc au niveau de l'évaluation des fournisseurs, on collabore avec des gros groupes télécom, il n'y a pas de concurrence à ce niveau-là, donc les Vodafone, Telefonica, Orange et tout se retrouvent dans un consortium qui s'appelle le Joint Audit Cooperation et donc il faut tous ensemble des audits sur site

chez les fournisseurs et donc il mène des audits sur site chez les fournisseurs toutes les années pour voir si les conditions de travail, de production etc… sont ok. Et donc nous on fait parte de ce consortium et ça permet d'un peu mutualiser les forces et d'avoir un plus gros impact. Donc c'est pour ça je dis à notre échelle on serait trop petit mais en se mettant avec les autres ça a de l'impact donc ça permet d'aller voire chez Samsung, chez Huawei, chez Apple, chez Nokia, etc.. ce qui se passe et voilà. Et au-delà de ça il y a, on fait on soumet un questionnaire d'autoévaluation à nos fournisseurs. Donc c'est volontaire de leur part, mais ils savent qu'il pourrait y avoir un audit derrière donc ce n'est pas dans leur intérêt de faire une autoévaluation ultra positive s'il y a des choses qui ne le sont pas chez eux.

M.H : Et du coup, quand vous évaluez votre niveau actuel d'émissions carbone, vous prenez en compte ça aussi ? Simplement l'entreprise ? Ou vous prenez en compte également ce que vous faites avec vos fournisseurs et vos clients ?

X.D : Oui, on le mesure aussi. C'est plus compliqué à mesurer mais là aussi on travaille avec CO2logic parce que effectivement on peut regarder tout ce qui concerne la production des équipements qu'on va installer, leur transport, parce qu'il y a des choses qui viennent de Chine, de Corée donc voilà tout ça c'est évalué et calculé et donc depuis l'année dernière on suit aussi l'évolution. On fait notre reporting selon le GHG Protocol qui a 3 gros domaines qui s'appellent scope 1, scope 2 et scope 3. Et donc finalement ce sont nos émissions indirectes (scope 3) qui sont les plus importantes. Donc voilà et là aussi on s'est mis des objectifs mais là ce sont des objectifs à long terme parce que le premier en 2025 on annonce 10% de réduction et le 2ème en 2040 on annonce 50% de réduction.

M.H. : Donc vos objectifs de base sont plutôt sur le scope 1 et 2 ?

X.D: Voilà, donc ce que je parlais les -70% et maintenant les -30% c'est sur scope 1 et 2, et ces ceux-là qu'on compense. Donc la compensation c'est sur nos émissions proppres. Et tout ce qui est indirect, on monitore et on se met des objectifs de réduction.

M.H. : Qui sont des objectifs à part ?

X.D : Qui sont à part !

M.H : Donc c'est vraiment CO2logic qui vus accompagne dans tout ce calcul, toutes ces évaluations etc…

X.D: Oui parce que dans le scope 3 il y a 15 sous catégories. Il y en a 3-4 qui ne sont pas pertinentes pour une entreprise de télécommunication mais les 11-12 autres sont pertinentes donc là on a, on doit vraiment les regarder catégorie par catégorie. Mais c'est un travail assez fastidieux.

M.H : alors peut être une dernière question pour terminer. Donc si par exemple vous deviez donner avec votre expérience etc un conseil à une entreprise qui devrait mettre en place une stratégie de réduction des émissions. Quelles seraient vos lignes directives ?

X.D: Déjà faire le bilan d'où ils en sont, d'office. Et voir où ils peuvent agir à moindre cout pour déjà avoir un impact. Parce qu'il faut vraiment se sortir de la tête le fait que réduire ses émissions de CO2 va engendrer des couts faramineux. Ça je crois que … Allez je dis, passez à 100% d'électricité verte, le surcout est assez négligeable. Je pense qu'au niveau de l'entreprise, on est une grosse entreprise, fin au niveau belge on est une grosse entreprise, on a 14000 employés, on a des gros batiments, on a des réseux qui consomment de l'énergie, des datacenters qui sont assez enrgivore aussi, on a pas mal des véhicules utilitaires, des céhicules de société. Mais passer à 100% d'énergie verte je crois que sur base annuelle ça nous fait un surcout de 100000€ sur des factures d'électricité qui sont de plusieurs millions d'euros.

M.H : Peut-être encore en fait une petite question. Quelles ont été les points qui bloquaient plus vous dans le cheminement que vous avez réalisé au sein de Proximus.

X.D: L'acceptation par les employés. Je crois que c'est uniquement ça. ET le changement de direction a aussi joué parce qu'il y a un intérêt plus grand au niveau de la direction donc ça ça a aussi facilité les choses. Mais même déjà avant on était, on s'est fait accepter.

MH : mais alors, une entreprise qui n'a pas de personne complètement dédié à ça ? C'est plus dur ?

X.D : Oui. Quand je rencontre mes homologues dans d'autres entreprises, si on se rend compte que sont des gens qui font ça en plus d'un boulot en communication ou quoi, mais ils ont moins d'impact. Donc oui, ça je vais dire c'est aussi à l'entreprise de mettre ses priorités. Mais s'ils mettent quelqu'un à mi-temps pour faire le boulot que je fais ici avec une personne de 5 personnes…. On ne peut pas faire de miracle non plus. A mon de faire appel à de la consultance externe.

M.H : Un tout grand merci […]

Annexe 4 : Résultats de l'analyse qualitative de contenu

1. *Etudes de cas*

Entreprise	Catégorie	Détails	Source
Dell	1.1 Gestion stratégique	"we had goals in the past but […] not related or informed by an underlying framework"	Science Based Targets Case Study : Dell
PostNord	1.1 Gestion stratégique	"We have six clear areas in which we know we need to act. This is the way in which we are making the commitment concrete. […] Going from words to concrete action requires investment, and so we have a dedicated Environmental Fund, which employees can access to fund projects that will cut emissions.	Science Based Targets Case Study : PostNord
Coca Cola HBC	1.1 Gestion stratégique	"had to develop convincing messaging and long term sustainability case studies to achieve senior management "buy in" and to justify the costs." - "[...] structured approach to reaching the target. We know, for example, that our renewable energy strategy will be of key importance"	Science Based Targets Case Study : HBC
Landsec	1.2. Dépasser les résistances	"We started with the sustainability team and moved out, via more senior directors who we knew were interested in these issues (the 'early adopters'), to the most senior reps who we needed to convince"	Science Based Targets Case Study : Landsec
PostNord	1.2. Dépasser les résistances	You will always have a few people who want to argue. So I just need to keep on explaining, and demonstrating what we can gain.	Science Based Targets Case Study : PostNord
Landsec	1.3. Communication	"We had a really powerful message that empowered people and made the ambitious targets much more palatable."	Science Based Targets Case Study : Landsec
Pfizer	1.3. Communication	Communication was a key element to ensuring that colleagues from other parts of the business understood the potential global implications of climate change and therefore the need to act.	Science Based Targets Case Study : Pfizer
PostNord	1.3. Communication	"needed to have a good internal communications plan. We used the internal communications channels and e-learning, and all of our leaders had a structured dialogue with the employees about our core values, which include environmental sustainability, and the target." - "we include concrete examples of new projects or achievements related to it in many of our communication channels."	Science Based Targets Case Study : PostNord
Coca Cola HBC	1.3. Communication	"consistent messaging"	Science Based Targets Case Study : HBC
NRG Energy	1.3. Communication	"What was more challenging was determining the approach to announcing our target publically. This took time and careful planning because we had to communicate it internally first, addressing all the questions that come with an ambitious new target. Our executive sustainability steering committee toured the country along with representatives from both the business and operations side, explaining what we were doing and why. This process took over a year." - "It was critically important to communicate this properly; to reassure people"	Science Based Targets Case Study : NRG Energy
Kellogg Company	1.4. Implication de l'organisation	"all working together to drive towards the same target. This allows for everyone to be part of one company-wide team that is driving greater sustainability"	Science Based Targets Case Study : Kellog Company
Landsec	1.4. Implication de l'organisation	"At the same time as working with the Carbon Trust to develop our target, we held a bunch of internal meetings and workshops to get people on board. We asked, 'what does leadership mean to you'? We used this to identify opportunities for change, and to get internal buy-in." "Another challenge was how to make the link between the macro issue of climate change,which people see on the news, and the specic details of a science-based target. In this sense, the internal consultations and workshops were really important. We started with the sustainability team and moved out, via more senior directors who we knew were interested in these issues (the 'early adopters'), to the most senior reps who we needed to convince. By having others on board already, and by being able to show how the science informs the target and links back to the global situation, it was much easier to get sign off from the top.	Science Based Targets Case Study : Landsec
Pfizer	1.4. Implication de l'organisation	"Our program has advanced by encouraging the formation of Site Sustainability teams, which are able to increase the number of colleagues involved in generating ideas for energy reduction (for example, recognizing if there is equipment running outside of production hours so it can be shut down as appropriate) and other important environmental improvements, such as waste and water reduction activities." " [...] worked hard to engage our colleagues to ensure they understand the value of energy efficiency and renewable energy and feel empowered to seek out opportunities to make GHG reductions rather than viewing the request to make reductions as a burden. Communication was a key element to ensuring that colleagues from other parts of the business understood the potential global implications of climate change and therefore the need to act. Having a nearer term goal (2020) with a longer-term vision (2050) approved at the executive leadership level really helped our team to obtain buy-in."	Science Based Targets Case Study : Pfizer

PostNord	1.4. Implication de l'organisation	many of our communication channels. And we regularly call on employees to come up with new ideas. Plus the target and our progress towards it are part of our quarterly reporting – along with our finances." - "It is very important for us that employees are involved and empowered to drive us towards the target"	Science Based Targets Case Study : PostNord
Sony Corporation	1.4. Implication de l'organisation	"involving business groups and relevant divisions in the discussions as needed" "We provide e-Learning on Green Management mid-term targets to keep awareness and momentum high."	Science Based Targets Case Study : Sony Corporation
Coca Cola Enterprise	1.4. Implication de l'organisation	"we have established sustainability working groups which are responsible for delivering carbon reductions across various different areas in our business [...]. Therefore, people involved in our day-to-day business operations are leading the transition to a low-carbon business. However, support from CCE's Executive Leadership Team has been critical in creating the right internal culture and in	Science Based Targets Case Study : Coca Cola Enterprise
Coca Cola HBC	1.4. Implication de l'organisation	"we have selected and empowered country carbon champions to drive the implementation. This way, all business functions are consistently involved at country-level, in cooperation with our Group Sustainability function. The Group carbon team aligns the country actions and tracks all committed initiatives."	Science Based Targets Case Study : HBC
NRG Energy	1.4. Implication de l'organisation	"This internal stakeholder engagement was a big factor in setting and communicating a science-based target. It was also critical to our overall success – because by the end we had everyone's support and understanding and, perhaps most importantly, their cooperation for the changes that would have to be made to meet the target. It has been a truly cross-functional, collaborative journey and has fostered a cultural shift in the company."	Science Based Targets Case Study : NRG Energy
Thalys	1.4. Implication de l'organisation	"Another key part of the process was involving everyone in the company, and ensuring they felt ownership of the target, and would therefore do their bit to ensure its implementation. We invested a lot of time in this and it was really rewarding to see how people who didn't initially know that much about the subject were very interested and engaged." - "it requires change management to involve individual teams to achieve their share of the reduction. They are incorporating the reductions into their KPIs. Sometimes the changes that are being made are quite big, but at other times they're smaller and more incremental."	Science Based Targets Case Study : Thalys
Landsec	1.5. Leadership	"The CEO appointed a new Head of Sustainability"	Science Based Targets Case Study : Landsec
Sony Corporation	1.5. Leadership	"The CEO was instrumental in getting other executives on board. For him, it was central to what Sony is and does. Without his backing it would have been harder to get other leaders on board."	Science Based Targets Case Study : Sony Corporation
PostNord	1.5. Leadership	"all of our leaders had a structured dialogue with the employees about our core values"	Science Based Targets Case Study : PostNord
Coca Cola Enterprise	1.5. Leadership	"we have established sustainability working groups which are responsible for delivering carbon reductions across various different areas in our business [...]. Therefore, people involved in our day-to-day business operations are leading the transition to a low-carbon business. However, support from CCE's Executive Leadership Team has been critical in creating the right internal culture and in making sustainability core to our business."	Science Based Targets Case Study : Coca Cola Enterprise
Coca Cola HBC	1.5. Leadership	"senior management "buy in" […] get official approval and endorsement from senior management […] strong leadership"	Science Based Targets Case Study : HBC
NRG Energy	1.5. Leadership	"had smart people and strong leadership"	Science Based Targets Case Study : NRG Energy
Thalys	1.5. Leadership	"CEO who's aware of the importance of environmental issues and committed to taking action. We presented the SBT initiative idea to her and she immediately saw its value, and how appropriate it was for us. She pushed it forward and the project was launched."	Science Based Targets Case Study : Thalys
Landsec	2.1 Objectifs	"they allow you to set interim targets, which put you on track to achieve longer-term ambition. You can see the pathway, and believe in your ability to walk it."	Science Based Targets Case Study : Landsec
Sony Corporation	2.1 Objectifs	"mid-term targets had to be ambitious in order to put us on track to achieve the radical reduction in emissions necessary by the middle of the century."	Science Based Targets Case Study : Sony Corporation
Thalys	2.1 Objectifs	target is central to the whole company strategy. It is integrated from Board level down, and aligns with all the business objectives	Science Based Targets Case Study : Thalys

Dell	2.2 Périmètre d'action	"while what happened within our walls was important, our footprint extended up and down our supply chain and we needed to address that" What was more challenging was looking downstream at how our products were used.	Science Based Targets Case Study : Dell
Kellogg Company	2.2 Périmètre d'action	"emissions reduction target for scope 3 emissions"	Science Based Targets Case Study : Kellog Company
Landsec	2.2 Périmètre d'action	"So we had to […] do a full Scope 3 assessment and then work out how we could reduce these emissions as well. It was actually a really useful process because it enabled us to see just how and where we were having an impact."	Science Based Targets Case Study : Landsec
EDP	2.2 Périmètre d'action	"we have scope 3 emissions greater than 40% of total emissions, which means we had to set a scope 3 target . This is challenging, but we are working towards achieving this"	Science Based Targets Case Study : EDP
Procter & Gamble	2.2 Périmètre d'action	"the Company has a list of actions to reduce Scope 3 emissions, namely the impact our products have on the environment when used by consumers. The Company plans to make transportation and packaging improvements, achieve zero deforestation in its palm oil supply chain and increase its use of FSC-certi ed wood bre. By innovating in washing detergent design, working in partnership with machine manufacturers and raising consumer awareness, P&G aims to increase the proportion of cold-water washes to 70% by 2020. This will help consumers reduce energy usage and contribute to additional reductions in GHG emissions."	Science Based Targets Case Study : Procter & Gamble
International Post Corporation	2.2 Périmètre d'action	"looking for ways to make more progress and broaden the coverage to include Scope 3 emissions generated by sub-contracted and outsourced transport." - "continue to commit to minimising the postal sector's footprint by placing a greater emphasis on efficiency and broadening the coverage of the programme's target to include Scope 3 emissions"	Science Based Targets Case Study : International Post Corporation
Kellogg Company	2.3 Relations externes	"It was really critical that we worked with others – the NGOs, but also government, suppliers, other stakeholders – to understand how we could make meaningful impacts." "This was the first time we had had a quantifiable emissions reduction target for scope 3 emissions. It meant that we had to engage with our suppliers, establish a baseline, and work with them to decide what changes could be made."	Science Based Targets Case Study : Kellog Company
Landsec	2.3 Relations externes	"We then got in touch with the Carbon Trust, and spoke to someone we knew who had been involved in developing the Sectoral Decarbonization Approach with the Science Based Targets initiative." "we probably should have consulted the Science Based Targets initiative more as we went along, [...]. We didn't realize how stringent their requirements would be – especially on Scope 3 emissions – and what data we would need to set those targets successfully." "You also need an analytical brain, and ideally some experience of target setting: it's complex stuff . For this reason, working with the Carbon Trust was good because they brought lots of experience and expertise that really helped us."	Science Based Targets Case Study : Landsec
P&G	2.3 Relations externes	"P&G worked closely with WWF to set this new ambitious science-based goal"	Science Based Targets Case Study : Procter & Gamble
Sony Corporation	2.3 Relations externes	"also talked with some stakeholders about their expectations for Sony and benchmarked what other advanced companies are doing for environmental initiatives." " Achieving this vision will demand changes beyond the company's control and require collaboration with key stakeholders, including shareholders, employees, consumers, suppliers, governments and civil society. For example, we have targets for our supplying partners to meet, which is a challenge. We will have to work with them to convey the importance of reducing emissions in the supply chain. We cannot do this alone and building partnership will be key to get others to act."	Science Based Targets Case Study : Sony Corporation

Tetra Pak	2.3 Relations externes	"[…] benefitted greatly from technical advice and capacity building support from WRI, as part of their Corporate Consultative Group, of which we are a member. They helped build up the skills in my team, which meant we were able to do the target setting and calculations in house."	Science Based Targets Case Study : Tetra Pak
PostNord	2.3 Relations externes	"Half of our CO2 emissions are from subcontractors (i.e.scope 3) so we also have to work with them to ensure they can deliver their share of the reductions."	Science Based Targets Case Study : PostNord
Coca Cola Enterprise	2.3 Relations externes	"And having an externally recognized, third party methodology has given us a mechanism through which we can judge and refine our carbon reduction efforts."	Science Based Targets Case Study : Coca Cola Enterprise
Coca Cola HBC	2.3 Relations externes	"support of CDP and the other partners has been invaluable. They have taken us step by step through the process"	Science Based Targets Case Study : HBC
International Post Corporation	2.3 Relations externes	"IPC has been working closely with Verisk Maplecroft, an independent global risk analytics and advisory firm […] Furthermore, we ensure our data is accurate and credible through a third-party review from our external accountant, PricewaterhouseCoopers (PwC). [...] For the science-based target setting project we received support from Ecofys, with whom we worked in close collaboration to ensure that we developed a target that aligned with the IPCC's recommended 2°C decarbonisation scenario."	Science Based Targets Case Study : International Post Corporation
NRG Energy	2.3 Relations externes	"we got great support from CDP and other NGOs"	Science Based Targets Case Study : NRG Energy
Thalys	2.3 Relations externes	"calculations were very complex: we had to rely a lot on the help from WWF and also the external consultants Ecores. Initially we weren't sure what methodology to choose. It wasn't easy to understand why there were so many to choose from or which one was right for us. We also didn't know which actions would affect which scopes. WWF were very patient: they explained, made it clear, took a lot of time. They also challenged us to keep our ambition up."	Science Based Targets Case Study : Thalys

2. *Interviews*

Interviews	Catégorie	Détails
Consultant	1.1 Gestion stratégique	"un endroit où ça plante assez souvent, c'est que l'organisation fait son planning stratégique et puis après bah voilà, ça doit se passer, vous le ferez en plus de votre boulot et compagnie. Bah il faut dédier du temps pour que les ressources le fassent en fait. Soit du temps, soit de l'argent. " "qui bloque le plus souvent, c'est qu'ensuite l'organisation ne mettent pas les ressources nécessaires pour implémenter les actions"
	1.1 Gestion stratégique	"Premier point où ça bloque, si tu n'a pas fait tous les trucs (i.e. toutes les étapes de la stratégie carbone) dans cet ordre-l), tu ne sais pas pourquoi 'est important, tu n'as pas mesurée, que tu n'as pas de strategic planning, ça va planter"
	1.1 Gestion stratégique	"suivi rigoureux, fréquent de telle action elle doit être à tel moment, est-ce qu'elle est implémentée ou pas et compagnie"
	1.1 Gestion stratégique	avez droit de ne pas juste acheter le truc le moins cher mais vous avez droit à un budget supplémentaire pour que on achète le produit. Mais tu peux aussi faire des choses où tu ne donnes pas d'argent, mais tu changes l'équilibre. Et là il y a toute la dynamique qui s'appelle du prix du carbone"
	1.1 Gestion stratégique	"ce qui peut faire que ça ne se passe pas, tu peux avoir ce qui s'appelle les locking quoi, donc t'as fait tous les trucs pas chers, mais ça fait qu'à la fin tu ne vas pas vers la solution la plus optimale. Ça c'est un point auquel il faut être attenti"
	1.1 Gestion stratégique	continuellement la conception de c'est quoi le changement climatique, de combien d'émissions on a droit par personnes et compagnie elle change, la manière dont mes secteurs ils évoluent elle change. Et puis tu repasses, est-ce que la manière dont je mesure était correcte, est-ce que j'ai mesuré que mon site mais je devrais mesurer le reste, est-ce que ma stratégie je devrais la réadapter, est-ce que mon planning de réduction je dois le changer, est-ce que plus loin mes fournisseurs mes clients ou ma compensation, mon électricité verte je peux la faire différemment. Et hop tu tournes. Et chaque fois tu impliques ton organisation et tu communiques vers l'extérieur. "

	1.2. Dépasser les résistances	"tu dois faire pour la stratégie les impliquer pour que ils se sentent, pour qu'ils la possèdent cette stratégie, pour qu'ils se disent ce n'est pas juste un objectif qui vient de la direction mais c'est ce qu'on veut et puis l'implémenter"
	1.3. Communication	"Toutes ces étapes que je te dis (i.e. étapes d'une stratégie carbone), chaque fois elles doivent être accompagnées de communication vers l'extérieur et de communication en interne, Communication vers l'extérieur car tu as des bénéfices à dire « ah j'ai telle stratégie et compagnie » et en interne, tu dois motiver tes troupes"
	1.3. Communication	D'un point de vue communication, tu as des newsletters qui sont faites vers l'extérieur, mais aussi des newsletters, quand ton organisation est grande, qui sont faites vers l'intérieur où tu fais un suivi de toutes les actions qui avancent, qui n'avancent pas, pourquoi, comment est-ce qu'on fait, qui est responsable de ça, qu'est-ce que ça a permis comme gain financier, et des choses comme ça.
	1.4. Implication de l'organisation	"La première chose quand tu veux que ton organisation bouge d'une situation actuelle à une situation bas carbone, c'est qu'elle soit au courant de pourquoi il fait faire une transition bas carbone. Que dans le management, mais dans toute l'organisation, et même qu'il y ait une compréhension des parties prenantes externes (les fournisseurs et les clients), il faut qu'il y ait cette sorte d'awareness de le changement climatique c'est important pour tel et tel raison."
	1.4. Implication de l'organisation	"tu donnes des incitants aux gens, typiquement des bonus liés à la performance environnementale soit de leur département soit de toute l'entreprise"
	1.5. Leadership	"il faut le commitment de leadership, qu'on dise que, que les responsables de l'organisation disent c'est important pour nous et compagnie. Et tout ça, ça se fait de manière très différente selon que ce soit une grande organisation, une petite organisation"
		"tu peux mettre en place dans ton organisation soit une équipe CSR, tu peux aussi mettre en place dans ton organisation des gens qui soit bénévolement soit une partie de leur temps, bénévolement soit en plus de leur charge de travail soit à la place d'une partie de leur charge de travail sont des fers de lance de tout ce qui est changement climatique pour une partie de l'organisation" "bloquer parce qu'il n'y a pas de conscientisation assez importante du leadership, et alors tout le reste bloque en cascade quoi"
	2.1 Objectifs	"de garantir que ton objectif de réduction est plus ou moins cohérent. Donc plus ou moins cohérent, parce que plus de 4/5ème des objectifs de réduction dans le passé n'étaient juste pas bon, plus ou moins cohérent ça veut dire que c'est un objectif qui doit porter sur toutes tes émissions, qui doit être long terme, et qui doit être assez ambitieux"
	2.2 Périmètre d'action	Il y a différents périmètres à prendre en compte: il y a le périmètre chez toi et puis il y a les effets indirects
	2.2 Périmètre d'action	"tu peux t'arranger pour donner des incitants soit à tes fournisseurs, soit à tes fournisseurs, soit à tes clients. Là tu impliques toute la chaine de valeur vers une transition bas carbone. "
	2.3 Relations externes	"faire appel à un consultant soit parce que tu veux aller plus loin, soit parce que tu te rends compte que tu n'es pas assez loin et que tu te rends compte que ça commence à être problématique "

CSR Manager	1.1 Gestion stratégique	"nous on a regardé concrètement au niveau de notre business ce qu'on savait faire et puis on a regardé si la réduction qu'on proposait était conforme à cet objectif de 2° " - "donc on a refait une évaluation de nos émissions de co2 et de tous les domaines sur lesquels on allait pouvoir encore réduire sur les années à venir et donc on a défini un nouvel objectif de réduire"
	1.1 Gestion stratégique	intégration de la stratégie environnementale avec la stratégie globale via le "sens of purpose"
	1.2. Dépasser les résistances	"qu'on nous voit toujours comme « des écolos bobos » qui viennent ennuyer les gens dans leur business courant "
	1.2. Dépasser les résistances	"ça a pris quelques années avant qu'on se fasse notre place dans l'entreprise "
	1.2. Dépasser les résistances	"il faut vraiment se sortir de la tête le fait que réduire ses émissions de CO2 va engendrer des couts faramineux"
	1.3. Communication	"évidemment c'est bien d'en parler mais faut pas non plus qu'on arrive à du greenwashing "
	1.4. Implication de l'organisation	"pour impliquer toute l'organisation (...) j'ai une équipe de 5personnes qui travaillent avec moi (...) et alors on a des personnes relais dans les différents départements de l'entreprise qu'on réunit je dirais 2 fois par an donc pas si souvent mais pour un peu leur dire ou on en est, une direction mais aussi avoir leur retour par rapport à où eux se situent par rapport à notre plan donc c'est quelque chose qui fonctionne assez bien et au-delà de ça on et quand même très fort soutenu par le comité de direction de Proximus aime bien ce domaine-là donc on la voit aussi 2,3 fois par an et alors il y a une personne du comité de direction qui est le chief corporate affair officer qui est notre relais au comité de direction et avec qui je suis en contact ."
	1.4. Implication de l'organisation	ce qui bloquait : "L'acceptation par les employés. Je crois que c'est uniquement ça. "
	1.5. Leadership	"Pour réaliser tout ça j'ai une équipe de 5personnes qui travaillent avec moi "
	1.5. Leadership	"il faut quand même qu'il ait une impulsion qui viennent dans haut car les personnes qui sont nos personnes relais finalement elles font ça a côté de leur job principal donc il faut qu'elles sentent aussi de leur direction qu'il faut qu'elle ait une certaine forme de reconnaissance et d'approbation de ce qui est fait."
	1.5. Leadership	"homologues dans d'autres entreprises, si on se rend compte que sont des gens qui font ça en plus d'un boulot en communication ou quoi, mais ils ont moins d'impact"
	2.1 Objectifs	"on a regardé concrètement au niveau de notre business ce qu'on savait faire et puis on a regardé si la réduction qu'on proposait était conforme à cet objectif de 2°C"
	2.2 Périmètre d'action	"aussi aider nos clients, parce que nous on réduit nos émissions de CO2 mais on a aussi des solutions pour nos clients qui leur permettent de réduire leurs émissions de CO2 grâce à ces solutions. "
		"Ça c'est aussi une de nos priorités, de faire en sorte que nos fournisseurs respectent aussi les standards de responsabilité sociétales parce que on ne peut pas se permettre de dire je suis bien pour l'environnement, pour la société si derrières nos fournisseurs ne le sont pas"
	2.3 Relations externes	"plus facile de le faire dans ce sens la car on est pas non plus des experts" (en parlant du recours à des organismes externes)
	2.3 Relations externes	"on travaille avec une entreprise belge qui s'appelle CO2logic" "C'est plus compliqué à mesurer mais là aussi on travaille avec CO2logic " "Donc c'est vraiment CO2logic qui vus accompagne dans tout ce calcul, toutes ces évaluations etc"
	2.3 Relations externes	"au niveau de l'évaluation des fournisseurs, on collabore avec des gros groupes télécom (...) donc les Vodafone, Telefonica, Orange et tout se retrouvent dans un consortium qui s'appelle le Joint Audit Cooperation et donc il faut tous ensemble des audits sur site chez les fournisseurs" (pour augmenter leur pression environnementale sur leurs fournisseurs)

Annexe 5 : Détails des catégories du scope 3 (WBCSD & WRI, 2013, p.7-10)

Upstream scope 3 emissions

Category	Category description
1. Purchased goods and services	• Extraction, production, and transportation of goods and services purchased or acquired by the reporting company in the reporting year, not otherwise included in Categories 2 - 8
2. Capital goods	• Extraction, production, and transportation of capital goods purchased or acquired by the reporting company in the reporting year
3. Fuel- and energy-related activities (not included in scope 1 or scope 2)	• Extraction, production, and transportation of fuels and energy purchased or acquired by the reporting company in the reporting year, not already accounted for in scope 1 or scope 2, including: **a.** Upstream emissions of purchased fuels (extraction, production, and transportation of fuels consumed by the reporting company) **b.** Upstream emissions of purchased electricity (extraction, production, and transportation of fuels consumed in the generation of electricity, steam, heating, and cooling consumed by the reporting company) **c.** Transmission and distribution (T&D) losses (generation of electricity, steam, heating and cooling that is consumed (i.e., lost) in a T&D system) – reported by end user **d.** Generation of purchased electricity that is sold to end users (generation of electricity, steam, heating, and cooling that is purchased by the reporting company and sold to end users) – reported by utility company or energy retailer only

4. Upstream transportation and distribution	• Transportation and distribution of products purchased by the reporting company in the reporting year between a company's tier 1 suppliers and its own operations (in vehicles and facilities not owned or controlled by the reporting company) • Transportation and distribution services purchased by the reporting company in the reporting year, including inbound logistics, outbound logistics (e.g., of sold products), and transportation and distribution between a company's own facilities (in vehicles and facilities not owned or controlled by the reporting company)
5. Waste generated in operations	• Disposal and treatment of waste generated in the reporting company's operations in the reporting year (in facilities not owned or controlled by the reporting company)
6. Business travel	• Transportation of employees for business-related activities during the reporting year (in vehicles not owned or operated by the reporting company)
7. Employee commuting	• Transportation of employees between their homes and their worksites during the reporting year (in vehicles not owned or operated by the reporting company)
8. Upstream leased assets	• Operation of assets leased by the reporting company (lessee) in the reporting year and not included in scope 1 and scope 2 – reported by lessee

Downstream scope 3 emissions

Category	*Category description*
9. Downstream transportation and distribution	• Transportation and distribution of products sold by the reporting company in the reporting year between the reporting company's operations and the end consumer (if not paid for by the reporting company), including retail and storage (in vehicles and facilities not owned or controlled by the reporting company)
10. Processing of sold products	• Processing of intermediate products sold in the reporting year by downstream companies (e.g., manufacturers)
11. Use of sold products	• End use of goods and services sold by the reporting company in the reporting year
12. End-of-life treatment of sold products	• Waste disposal and treatment of products sold by the reporting company (in the reporting year) at the end of their life
13. Downstream leased assets	• Operation of assets owned by the reporting company (lessor) and leased to other entities in the reporting year, not included in scope 1 and scope 2 – reported by lessor

14. Franchises	• Operation of franchises in the reporting year, not included in scope 1 and scope 2 – reported by franchisor
15. Investments	• Operation of investments (including equity and debt investments and project finance) in the reporting year, not included in scope 1 or scope 2