

Louvain School of Management

La volonté d'être neutre en CO₂ permet-elle à l'entreprise d'être performante?

Mémoire recherche réalisé par
Nicolas Haas

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thierry Bréchet

Année académique 2016-2017

L'auteur souhaite remercier, son promoteur de mémoire, le professeur Thierry Bréchet pour ses précieux conseils qui l'ont guidé au long de la rédaction de cette recherche.

Ensuite, l'auteur exprime sa gratitude à Monsieur Carlos Garcia-Borreguero, conseiller pour l'entreprise CO2logic, pour le temps accordé. Il souhaite également remercier tous les interlocuteurs qui se sont intéressés à la problématique de ce travail et qui ont permis l'élaboration de ce travail.

Enfin, l'auteur remercie particulièrement Fabienne Philips, Filip Van Mullem, Géraldine Haas, Fanny Van Mullem et Rodolphe Tamtan pour leur soutien et relecture.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
INTRODUCTION	1
PARTIE I	
ETAT DES LIEUX DU MARCHÉ DE LA COMPENSATION	4
CHAPITRE 1 : QUEL EST LE CONTEXTE CLIMATIQUE ACTUEL ?	4
1.1. Le changement climatique	4
1.2. Le Protocole de Kyoto	6
1.3 L'Accord de Paris	7
1.3.1. La compensation volontaire post-Paris	8
1.3.2. L'engagement des États	9
1.4. Une société « bas carbone »	10
CHAPITRE 2 : QUELS SONT LES OUTILS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO ₂ ?	11
2.1. Les instruments de marché	12
2.2. Les mécanismes de Kyoto et son marché réglementé	14
2.2.1. Les crédits carbone réglementés	14
2.2.2. Mise en œuvre conjointe	14
2.2.3. Mécanisme de développement propre	15
2.2.4. Marché carbone international	16
2.3. Les marchés de compensation volontaire	16
2.4. Comment les marchés réglementés par Kyoto et les volontaires s'articulent ?	18
PARTIE II	
MISE EN PLACE DU MARCHÉ CARBONE VOLONTAIRE EN ENTREPRISE	21
CHAPITRE 1 : COMMENT FONCTIONNE LE SYSTÈME DE CRÉDITS COMPENSATOIRES VOLONTAIRE ?	21
1.1. Mise en œuvre des crédits compensatoires	21
1.2. Le prix du carbone sur le marché volontaire	24
1.3. Les instruments pour mesurer la compensation	25
CHAPITRE 2 : COMMENT A ÉVOLUÉ LA RÉGLEMENTATION ?	26
2.1. Normes en vigueur	26
2.2. Les standards de certification :	27
2.2.1. Voluntary Gold Standard (VGS)	27
2.2.2. Voluntary Carbon Standard (VCS)	28

PARTIE III	
L'IMPACT DE LA NEUTRALITÉ CARBONE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES	30
CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE PEUT-ELLE ÊTRE LIÉE À LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ?	30
1.1. Les concepts clés	31
1.1.1. Performance environnementale	31
1.1.2. Performance économique	32
1.2. La relation théorique entre la performance économique et la performance environnementale	32
1.3 Une situation de « win-win ».	36
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	42
2.1. Méthode d'analyse des données	42
2.1.1. Une approche qualitative	42
2.1.2. Collecte de nos données	43
1.2. Description de l'échantillon	44
CHAPITRE 3 : ANALYSE CRITIQUE DU MARCHÉ CARBONE VOLONTAIRE	45
3.1. Thème 1 : Raisons de l'engagement	47
3.1.1. Traitement des données collectées lors des entretiens	47
3.1.2. Analyse critique de la première thématique concernant les raisons de l'engagement	49
3.2. Thème 2 : Enjeux économiques	50
3.2.1. Traitement des données collectées lors des entretiens	50
3.2.2. Analyse critique de la deuxième thématique concernant les enjeux économiques	52
3.3. Thème 3 : Freins à l'investissement ou limites	53
3.3.1. Traitement des données collectées lors des entretiens	53
3.3.2. Analyse critique de la troisième thématique concernant les freins à l'investissement	54
3.4. Discussion	55
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXE	69

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Évolution de la température moyenne à la surface du globe.....	5
Figure 2 : Internalisation des externalités négatives.....	12
Figure 3 : Fonctionnement d'un crédit carbone sur le marché volontaire.....	22
Figure 4 : Prix moyen d'une tonne de CO ₂ par rapport au volume de CO ₂ vendu.....	24
Figure 5 : Marché mondial du carbone volontaire en 2016.....	28
Figure 6 : Relation entre performance économique et environnementale.....	33
Figure 7 : Vision d'ensemble des bénéfices d'une politique environnementale.....	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs de réduction des principaux États signataires de la COP 21.....	10
Tableau 2 : Tour d’horizon des auteurs sur les bénéfices d’une performance environnementale.....	37
Tableau 3 : Tableau récapitulatif de l’ensemble des résultats de l’étude qualitative.....	46
Tableau 4 : Synthèse des informations récoltées sur l’image positive de la neutralité carbone.....	47
Tableau 5 : Synthèse des informations récoltées sur les motivations RSE de la neutralité carbone.....	48
Tableau 6 : Synthèse des informations récoltées sur la neutralité carbone en tant qu’outil de gestion.....	49
Tableau 7 : Synthèse des informations récoltées sur les avantages concurrentiels conférés par la neutralité carbone.....	51
Tableau 8 : Synthèse des informations récoltées sur les réglementations environnementales autour de la neutralité carbone.....	52
Tableau 9 : Synthèse des informations récoltées sur le manque de connaissance du concept de neutralité carbone.....	53
Tableau 10 : Synthèse des informations récoltées sur les coûts engendrés de la neutralité carbone.....	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADEME : Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'énergie

CCB : Climate Community and Biodiversity Standards

CCNUCC : La Convention -Cadre des Nations unies sur les Changements Climatiques

CO₂ : Dioxyde de Carbone

COP : Conférence des Parties

GES : Gaz à effet de serre

GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

IPCC : Intergovernmental Panel on Climate Change

MDP : Mécanisme de Développement Propre

MOC : Mise en Œuvre Conjointe

OMM : Organisation Météorologique Mondiale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PNUE : Programme des Nations unies pour l'environnement

PK : Protocole de Kyoto

UNEP : United Nations Environment Programme

UNFCCC : United Nations Framework Convention on Climate Change

URCE : Unités de Réduction Certifiée des Émissions

VCS : Voluntary Carbon Standard

VER : Verified Émissions Reduction

VGS : Voluntary Golden Standard

INTRODUCTION

La fin des années 1970 marque les premières inquiétudes de la communauté scientifique à l'égard des impacts de l'homme sur son environnement. Une dizaine d'années plus tard, les premiers rapports officiels affirment qu'il existe un lien de cause à effet entre les activités anthropiques et les changements climatiques. Les études du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat créé en 1988 démontrent que les émissions de dioxyde de carbone liées à l'activité humaine augmentent la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, accélérant ainsi le phénomène de réchauffement climatique.

La transition vers une « société bas carbone » devient alors une nécessité. Dans cette optique, l'Europe se fixe comme objectif ambitieux de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 80 % à 95 % par rapport au niveau de 1990. Afin d'y parvenir, les États scellent leurs ambitions au sein de différents accords comme le Protocole de Kyoto ou, plus récemment l'Accord de Paris. Unique de par son universalité, ce dernier requiert la soumission d'un plan de climat national par tous les pays signataires. L'Accord de Paris basé sur le principe de contribution volontaire des États semble par ailleurs mettre un terme à la logique de marché largement dominante au sein du Protocole de Kyoto.

En marge de ces accords internationaux, les entreprises prennent conscience d'une part, de leur responsabilité dans le dérèglement climatique et d'autre part du rôle qu'elles ont à jouer dans la transition écologique. En réduisant leur empreinte carbone, elles participent en effet à la poursuite des objectifs nationaux. Mais une telle démarche leur permettrait-elle également d'accroître leurs performances ?

La présente recherche se propose d'investiguer cette question en tâchant de déterminer si le marché volontaire du carbone est incitatif à l'investissement pour les entreprises. Pour répondre à cette question, la recherche se divise en trois parties. La première aborde, en guise d'introduction, le contexte climatique actuel, dont la présentation semble indispensable à une bonne compréhension des suites de la recherche. La suivante se penche sur la mise en place du marché carbone volontaire en entreprise. La dernière présente une étude qualitative réalisée auprès de plusieurs entreprises neutres en carbone.

Dans un premier temps, nous veillerons dès lors à établir le contexte climatique dans lequel les entreprises ont évolué. Nous passerons ensuite en revue les différents outils à disposition des entreprises désireuses de réduire leur empreinte carbone. Certains de ces outils ont été développés par le biais d'instruments de marché reposant sur des systèmes de quota mis en place à la suite des accords intergouvernementaux comme le Protocole de Kyoto ; d'autres trouvent leurs origines dans la volonté des entreprises à réduire leur impact via une démarche plus flexible ayant notamment permis la participation à des projets de plus petite taille n'ayant pas été approuvés dans les marchés régulés.

La seconde partie de la présente recherche se concentrera alors sur le fonctionnement de ce marché carbone volontaire. Dépourvu de cadre législatif, celui-ci court le risque d'un crédit carbone de plus faible qualité. Afin de garantir la validité de ces crédits et de leur conférer une certaine crédibilité, plusieurs normes et standards se sont développés au cours des dernières années. Nous passerons alors en revue ces normes et standards et nous pencherons sur la façon dont ils se différencient et s'articulent entre eux.

Enfin la dernière partie analysera, dans un premier temps, la relation qu'entretiennent performance environnementale et performance économique. Une telle démarche permettra au lecteur de mieux saisir l'importance de la corrélation entre ces deux éléments clés. Dans un second temps, nous élaborerons une ébauche de réponse à notre question de recherche en confrontant la théorie développée à notre étude pratique au travers de l'analyse d'un échantillon d'entreprises neutres en CO₂.

Concernant la méthodologie utilisée, les quelques éléments suivants tendent à présenter le raisonnement sous-jacent au choix d'une étude qualitative. Premièrement, la neutralité carbone est un concept relativement nouveau pour les entreprises ou du moins, qui n'est pas encore fortement pris en considération. À ce titre, l'investigation de notre problématique nécessite inévitablement de s'intéresser aux acteurs économiques qui ont saisi les enjeux du mécanisme de compensation carbone.

Par ailleurs, il n'existe pas encore, à ce stade, de réglementation à caractère contraignant à l'égard de la compensation volontaire. Bien que celle-ci ait évolué au cours des dernières années, elle n'est pas encore d'application pour les entreprises. Peu de normes sont

alors clairement définies au sein des entreprises, un constant qui nécessite une approche plus nuancée, offerte par la méthode qualitative.

Enfin, le choix d'une approche qualitative se justifie par le fait que la communication sur la performance environnementale et économique relève d'une stratégie propre à l'entreprise. En effet, au vu des enjeux ambigus, une certaine expertise paraît indispensable. Nous avons dès lors interrogé les personnes les plus enclines à nous fournir l'information nécessaire.

De manière générale, la présente recherche permet au lecteur de mieux cerner les raisons qui peuvent pousser les entreprises à investir volontairement dans la neutralité carbone, ainsi que les différents enjeux économiques et environnementaux qui en découlent. Elle s'attellera également à mettre en lumière les freins rencontrés par les entreprises dans leur poursuite de cet investissement « vert ».

PARTIE I

ÉTAT DES LIEUX DU MARCHÉ DE LA COMPENSATION

Afin de mieux comprendre le marché du carbone, nous allons analyser dans quel contexte il a évolué. Dans cette première partie, nous allons définir la situation climatique qui a été récemment influencée par la COP 21¹. Les différentes réunions internationales qui ont eu lieu vont nous permettre d'identifier les engagements des différents pays émetteurs envers la neutralité carbone.

CHAPITRE 1 : QUEL EST LE CONTEXTE CLIMATIQUE ACTUEL ?

1.1. Le changement climatique

Depuis de nombreuses années, le rôle des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine humaine dans le changement climatique est au cœur des débats. Le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) a publié plusieurs rapports sur les prévisions climatiques mondiales dont le résultat est alarmant.

Les gaz à effet de serre² peuvent être d'origine naturelle ou anthropique. Ces gaz ont la particularité d'absorber le rayonnement infrarouge émis par la surface de la Terre, empêchant celle-ci de se refroidir. Le dioxyde de carbone (CO₂) représente pour plus de 70 % les gaz à effet de serre d'origine humaine (Léger, 2016). Le dernier rapport du GIEC (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2013) indique que les concentrations atmosphériques de dioxyde de carbone ont augmenté de 40 % depuis l'époque industrielle. Les émissions annuelles de GES ont atteint le record historique de 49 gigatonnes (Gt) en 2010, dont 38 Gt provenant du CO₂ (IPCC, 2013).

Si les émissions se maintiennent au niveau actuel, le GIEC prévoit une augmentation de la température à la surface du globe supérieure à 1,5°C d'ici la fin du siècle. En effet, comme en

¹ Conférence de Paris de 2015 sur le climat qui a eu lieu du 30 novembre au 12 décembre 2015

² Les principaux sont la vapeur d'eau (H₂O), dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), le protoxyde d'azote (N₂O) et l'ozone (O₃) ainsi que les gaz fluorés comme le CFC, HCFC, HFC, etc.

témoigne la figure 1 ci-dessous, les températures risquent d'augmenter et atteindre les 4°C d'ici 2100 (IPCC, 2013).

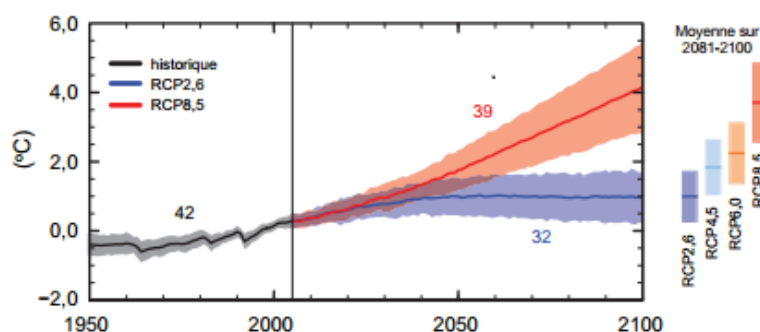


Figure 1 : Évolution de la température moyenne à la surface du globe (IPCC, 2014)

Selon le programme des Nations unies pour l'environnement, nous devons garder un niveau médian de 44 Gt éq-CO₂ en 2020 (IPCC, 2013) afin de maintenir la température moyenne de la planète en deçà de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels. Néanmoins, nous constatons un écart croissant entre ce que les États membres proposent pour limiter leurs émissions et ce que les scientifiques suggèrent. Entre 2010 et 2013, nous nous sommes éloignés de l'objectif en passant de 53 Gt éq-CO₂ à 56 Gt éq-CO₂ (UNEP, 2016).

De plus, le seuil des 400 parties par millions (ci-après « ppm ») de dioxydes de carbone équivalent sera également bientôt être franchi. Afin d'éviter une catastrophe, il faudrait réduire de 40 à 70 % nos émissions de GES depuis 2010 et ce jusqu'en 2050 avec une neutralité carbone en 2100 (IPCC, 2014).

Si les quantités de GES d'origine anthropique ne diminuent pas dans les années à venir, les impacts sur notre planète pourraient s'avérer irréversibles. En effet, l'augmentation de la température de la Terre provoquerait une réaction en chaîne impactant le développement économique et social. Le dernier rapport du GIEC (IPCC, 2014) prévoit une hausse du niveau des eaux de 18 à 59 cm provoquée par la fonte glaciaire. Ceci pourrait entraîner une perturbation de l'écosystème et des pertes de biodiversité comme l'extinction de 15 à 37 % du nombre d'espèces menacées dans certaines régions d'ici 2050 (IPCC, 2014). Le GIEC s'attend une forte diminution de la production, de l'agriculture et l'aquaculture en raison des sécheresses et de l'acidification des océans. Ceci aura pour conséquence des phénomènes climatiques graves comme les inondations, les ouragans ou vagues de chaleur qui, tout

comme la malnutrition, impacteront fortement la santé publique (Bourg, Grandjean & Libaert, 2006).

1.2. Le Protocole de Kyoto

Au cours de ces trente dernières années, plusieurs négociations internationales ont été mises en place dans le but de limiter le changement climatique et de réduire nos émissions de gaz à effet de serre. La première conférence mondiale traduisant les inquiétudes des scientifiques face au CO₂ remonte à 1979. Celle-ci a été mise en place à Genève par l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Une dizaine d'années plus tard, la Convention-Cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC)³ est conçue pour entrer en vigueur deux années plus tard (Nations unies, 1992). Cette conférence permettra d'officialiser les enjeux liés aux changements climatiques et aux émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique.

En 1997, le Protocole de Kyoto viendra contribuer à la mise en œuvre de l'objectif ultime de la convention-cadre qui est de « stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique » (Nations unies, 1992, p.6). Adopté lors de la 3^e édition de la Conférence des Parties (COP) et entré en vigueur en 2005, ce protocole sera le premier accord international contraignant sur des engagements chiffrés de réduction de GES.

En effet, le Protocole dispose « *d'objectifs obligatoires sur les émissions de gaz à effet de serre pour les pays économiquement forts qui l'ont accepté* » (UNFCCC, 2014, p.1). De plus, les 38 pays de l'annexe B⁴ de ce protocole se sont engagés à baisser le niveau d'émission des GES de 5 % par rapport au niveau observé en 1990. Cette régulation sera imposée aux pays de l'OCDE et aux pays en transition sur une période de quatre ans, entre 2008 et 2012 (Mayer, 2016).

³ United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)

⁴ Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Canada, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse et Ukraine (listés dans l'Annexe B du Protocole de Kyoto)

Le Protocole de Kyoto prévoit des « mécanismes de flexibilité » qui permettent aux pays de tenir leurs engagements non pas seulement en limitant leurs émissions sur leur propre territoire, mais en finançant des réductions à l'étranger (Nations unies, 1998). Nous reviendrons plus en détail sur les différents mécanismes des marchés carbone. Le Protocole de Kyoto avait comme objectif de finir en 2012. Cependant, n'ayant pas atteint ses objectifs, la période a été prolongée jusqu'en 2020. Ce protocole sera remplacé par un nouvel accord universel et contraignant, ce sera précisément l'objet de la COP 21.

1.3 L'Accord de Paris

La 21^e conférence des Parties⁵ à la Convention-Cadre des Nations unies sur le Changement Climatique (CCNUCC) qui s'est déroulée à Paris fut un événement historique. Un accord international sur le climat applicable à tous les pays est validé par tous les pays participants et entrera en vigueur en 2020. Cet accord vient compléter la CCNUCC (1992) ainsi que le Protocole de Kyoto (1997). L'Accord de Paris met en place un cadre de lutte contre le changement climatique et met un terme à la logique en vigueur dans le PK puisqu'il est basé sur le principe de contributions volontaires des États (Geoffron, 2015). De plus, la COP 21 a débouché sur le tout premier accord universel et requiert la participation de tous les pays signataires⁶ afin de soumettre un plan de climat national. L'accord de Kyoto imposait, quant à lui, une réduction d'émissions de GES qu'aux seuls 38 pays industrialisés de l'Annexe B (Hamrick & Goldstein, 2016).

L'Accord de Paris vise un objectif mondial de limitation de la température de la terre « *nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et en poursuivant l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C* » (Nations unies, 2015, p.24). L'accord vise aussi un « *plafonnement mondial des émissions dans les meilleurs délais* » ainsi qu'« *un équilibre entre les émissions anthropiques à travers les sources et l'absorption par les puits de GES au cours de la deuxième moitié du XXI^e siècle* » (Nations unies, 2015, pp.25-26).

⁵ COP qui est l'organe suprême de la CCNUCC et constitue la plus haute autorité décisionnelle (UNFCCC, 2014).

⁶ 196 délégations (195 États + l'Union Européenne)

D'un point de vue juridique, l'Accord de Paris a une valeur de traité international même si celui-ci, contrairement à Kyoto, ne prévoit pas de mécanisme coercitif ou de sanction pour les pays qui ne respecteraient pas leurs engagements (Geoffron, 2015).

Pour contraindre les Parties à s'engager, un premier bilan mondial se fera « *en 2023 et tous les cinq ans par la suite* » afin d'évaluer le progrès collectif (Nations unies, 2015, p.35). Ce système permet d'éviter les écarts entre les engagements nationaux et les réductions d'émissions nécessaires afin d'atteindre l'objectif des 2°C.

Ce bilan se fait en toute transparence pour renforcer la confiance entre les parties et promouvoir une mise en œuvre efficace (Nations unies, 2015). L'article 13 précise que le système de transparence est mis en œuvre de façon « *non intrusive, non punitive et qui respecte la souveraineté nationale* » (Nations unies, 2015, p.33). Contrairement à Kyoto, cette vérification s'appliquera à toutes les parties et pas uniquement aux pays développés (Geoffron, 2015).

1.3.1. La compensation volontaire post-Paris

L'article 6 de l'Accord de Paris mentionne plusieurs concepts qui seront à l'origine de la dynamique de compensation volontaire (Lemoine-schonne, 2016) :

- L'approche coopérative couvre le concept général que les parties peuvent choisir sur base volontaire de coopérer dans l'implémentation de leur INDC. Sous le paragraphe 6.1, le terme en « concertation » est intentionnellement large, car tout type de coopération peut être envisagé.
- Le transfert des résultats d'atténuations international : les paragraphes 6.2 et 6.3 expliquent comment les parties, quand elles sont impliquées dans une approche coopérative et volontaire, doivent promouvoir un développement durable et garantir une intégrité environnementale ainsi que la transparence en appliquant un système fiable de comptabilisation. Ces paragraphes permettent aux parties volontaires de créer un marché international dans lequel ils ont la possibilité d'échanger des unités comme le REDD, l'EUA, JCM.

- Un outil pour contribuer à l'atténuation des GES et promouvoir un développement durable : l'établissement d'un mécanisme supervisé par l'autorité de la COP qui réduit les émissions de GES. Ces atténuations de GES peuvent être utilisées pour contribuer aux engagements des autres parties (Paragraphe 6.4-6.7).

L'article 6 va créer un espace qui, contrairement au Mécanisme de Développement Propre, permettra à tous les pays d'acheter et d'échanger des unités de réduction d'émission sur un seul marché. Ce mécanisme qui vise un développement durable de l'Accord de Paris reproduit ainsi le modèle des processus de flexibilité de Kyoto quant à l'objectif poursuivi et aux modalités de mise en œuvre (Lemoine-Schonne, 2016).

1.3.2. L'engagement des États⁷

Certains pays voire même groupe de pays s'engagent en majeure partie à réduire leurs émissions de GES. Responsable d'environ 9 % des émissions mondiales de GES, l'UE souhaite réduire ses émissions de GES de 40 % d'ici 2030 par rapport au niveau de 1990 (European Commission, 2012). D'autres pays ont pour objectif de réduire en intensité carbone (émissions de CO₂ par unité de PIB) comme la Chine qui prévoit de réduire de 60 % à 65 % d'ici 2030 en réponse au pic d'émissions de CO₂ qui est prévu.

⁷ Intended Nationally Determined Contribution (INDC)

Le tableau suivant résume les promesses des principaux pays :

Pays	Pourcentage de réduction	Année de référence	Date Butoir	Émissions brutes* de CO ₂ en 2012 (émissions par tête**)
Australie	26 à 28 %	2005	2030	386 (16,7)
Canada	30 %	2005	2030	533 (15,3)
États-Unis	26 à 28 %	2005	2025	5 074 (16,1)
Japon	26 %	2013	2030	1 223 (9,6)
Russie	25 à 30 %	1990	2030	1 659 (11,5)
Union européenne	40 %	1990	2030	3 504 (6,9)
Brésil	37 %	2005	2025	440 (2,2)

* émissions brutes en millions de tonnes de CO₂

** émissions par tête en tonnes de CO₂

Tableau 1 : Objectifs de réduction des principaux États signataires de la COP 21 (International Energy Agency, 2015)

Pour conclure, la réussite de l'Accord de Paris dépend entièrement de la volonté des États et de ses dirigeants. L'approche devient plus pragmatique, car elle concerne la mise en place de mesures volontaires soutenues par les politiques nationales. Cette démarche innovante et risquée va permettre de répondre à la rigidité du Protocole de Kyoto (Mayer, 2016). La COP 21 facilite la participation des entreprises à lutter contre les changements climatiques en devenant des acteurs de premier plan du processus décisionnel. Elle va fournir un cadre aux entreprises et aux services publics afin que les politiques puissent prendre des décisions cohérentes et surtout synchronisées (Jouzel, 2016).

1.4. Une société « bas carbone »

Les chiffres en prévision de 2050 sont alarmants étant donné que la Terre comptera probablement environ 9,7 milliards d'habitants (Damon, 2016). Dès lors, il faudra émettre moins de 2 tonnes de CO₂ par personne pour éviter de dépasser les 20 milliards de tonnes de CO₂ (Léger, 2016). Or, à l'heure actuelle les émissions sont de l'ordre de 10 à 20 tonnes par

habitant en Europe (Fitoussi, Laurent & Le Cacheux, 2010). Raison pour laquelle l'Europe s'est fixé comme objectif de réduire en 2050 les émissions de gaz à effet de serre de 80 à 95 % comparé au niveau de 1990 (Fitoussi et al., 2010).

Suivant cet objectif, il y aura deux paliers intermédiaires à atteindre. Le premier sera en 2030 et prévoit une réduction de 40 % des émissions. Le second se situera en 2040 et prévoit 60 % de réduction (Ademe, 2015). Afin d'y accéder, nous devons opérer à une réelle transition énergétique avec plus de deux tiers de ressources énergétiques renouvelables (European Commission, 2012). La Commission Européenne répond aux attentes du Conseil en assurant la sécurité d'approvisionnement en énergie et compétitivité.

Au niveau belge, le Service Fédéral changements climatiques a lancé un projet de bas carbone à l'horizon 2050 (Fédération belge, 2013, p1). Celui-ci permettrait de :

- « Contribuer directement à l'élaboration d'une stratégie bas carbone belge s'inscrivant pleinement dans le cadre de développement durable »
- « Dans cet esprit de management de transition, « stimuler et alimenter les réflexions et initiatives dans ce domaine afin de favoriser les échanges entre un grand nombre d'acteurs »

CHAPITRE 2 : QUELS SONT LES OUTILS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ ?

Pour atteindre les objectifs fixés par le second engagement de Kyoto, la COP21 ou encore la société bas carbone, il faut se poser une question importante, par quel moyen les Etats vont-ils parvenir à réduire leurs émissions ? Pour mieux comprendre les principaux outils dont les États disposent, nous allons développer dans le prochain chapitre les instruments mis en place par le PK sur le marché réglementé ainsi que sur le marché volontaire.

De plus en plus d'experts sont d'avis que la condition essentielle du succès d'un plan climatique est l'instauration d'un régime de tarification de carbone. Le Fonds Monétaire International préconise également cette approche (Ian, Heine, Lis & Lis, 2014). Investir dans

le climat et dans le développement de projets est un moyen qui contribue à la transition de bas carbone. Cependant, comment faut-il investir dans le carbone et combien devons-nous payer pour un crédit carbone ? Afin de répondre à cette question, la valorisation monétaire de la tonne de CO₂ et les objectifs fixés par le Protocole de Kyoto ont entraîné la mise en place de deux types de marchés du carbone. Le premier vient réglementer les différentes transactions de réduction des émissions de carbone tandis que le second aura un rôle d'encadrement de ces transactions. Dans ce chapitre nous allons commencer par aborder le marché carbone réglementé et ses mécanismes sous-jacents pour ensuite faire une première ébauche du marché carbone volontaire.

2.1. Les instruments de marché

En 1920, l'économiste libéral britannique, Arthur-Cécil Pigou fut le premier à développer une taxe pour contrer les externalités. Selon Pigou (1920), les externalités dites négatives sont « les dommages occasionnés par les activités des entreprises sur la santé humaine et sur l'environnement ». Or le pollueur ne supporte pas directement les conséquences de son activité qui peut nuire aux autres acteurs puisque l'impact négatif n'est pas reflété dans le prix final. Ceci a pour conséquence que le coût marginal privé supporté par le producteur diverge du coût marginal social supporté par la société. L'externalité est ainsi représentée par le graphique suivant :

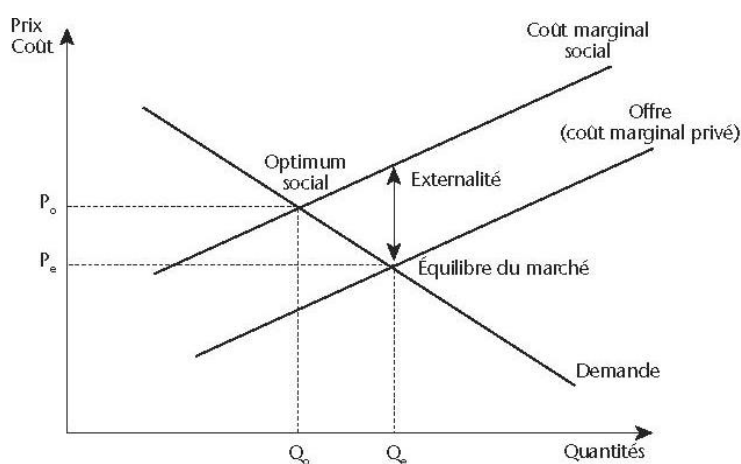


Figure 2 : Internalisation des externalités négatives (Bruggeman, 2011)

Atteindre l'équilibre du marché qui est l'intersection entre P_e et Q_e engendre un coût marginal social. Le point optimum du marché se situe en P_o . Q_o ne peut donc être atteint sans une intervention extérieure (Bruggeman, 2011). Pour ce faire Pigou (1920) indique qu'il faut augmenter le coût marginal privé qui fera monter le prix et créera un ajustement des quantités. À l'optimum, la taxe doit donc être égale au coût marginal des dommages de la pollution. Le coût social étant compensé et les externalités limitées, la taxe Pigouvienne permet d'économiser des ressources naturelles. Cependant, cette solution de « pollueur-payeur » est difficile à quantifier. En effet, pour déterminer le montant de la taxe, il faut connaître le bénéfice marginal de la dépollution (Bacache-Beauvallet, 2008).

Quarante ans plus tard, l'approche par les taxes est contestée par un autre économiste - Ronald Coase - dans un article intitulé « The problem of social cost ». Selon Coase (1960), l'origine négative des externalités sociales réside dans l'absence d'un droit de propriété sur les biens communs environnementaux. Pour remédier à cette défaillance, plutôt que d'imposer une taxe, l'Etat doit définir des droits de propriété transférable entre agents sur les ressources environnementales (Coase, 1960). Selon Coase (1960), il est plus juste d'investir sur la quantité en émettant des quotas d'exploitation sur les ressources, plutôt que de miser sur les prix avec les taxes environnementales.

John Dales, un économiste canadien, publie « Pollution, Property and Prices », un ouvrage dans lequel il définit la notion d'un marché de droits ou de permis d'émissions négociables (Bacache-Beauvallet, 2008). Dans ce contexte, l'Etat attribue des droits de propriété ou plus généralement appelés « quota » qui seront échangés sur ce marché (Linacre et al., 2011). Comme pour Coase, l'État ne fixe pas le prix, mais il détermine la quantité à savoir le plafond global du nombre de droits qui peuvent librement s'échanger sur le marché, à savoir les CAP (Bacache-Beauvallet, 2008). Le marché va ensuite déterminer le prix pour garder ces émissions sous ce plafond (Linacre, Kossoy & Ambrosi, 2011). Afin de respecter leur objectif d'émission au moindre coût, les entités régulées peuvent soit opter pour des mesures d'abattement en interne ou acquérir des droits d'émission sur le marché sous forme de « trade ». Ce système permet donc de répartir les droits d'émission entre les différents acteurs et de fixer l'ampleur maximum des réductions à l'avance (Linacre et al., 2011).

2.2. Les mécanismes de Kyoto et son marché réglementé

Pour réduire les émissions de GES, les Etats ont recours aux mécanismes de marché encadrés par le Protocole de Kyoto. Les deux premiers représentent des mécanismes de projet et le troisième étant le marché international du carbone. Ces mécanismes dits de flexibilités sont en réalité d'inspiration libérale (Bancal, Kalfon & Liu, 2010). En effet, ils sont cadrés par un principe défini à l'article 3 de la CCNUCC qui stipule que « *la lutte contre les changements climatiques requiert un bon rapport coût-efficacité, de manière à garantir des avantages globaux au coût le plus bas possible* » (Nations unies, 1992, p.6). De plus, les parties de l'annexe B ont la possibilité de se transférer leurs droits d'émissions ou de mettre en œuvre des projets de réduction de CO₂ dans d'autres pays hors de l'annexe. Grâce à la flexibilité préconisée par les trois processus, les Parties pourront répondre à leurs engagements via le système d'échange de crédits carbone (droit d'émissions) (Bancal et al., 2010).

Nous rappelons que ce marché est dit obligatoire puisqu'il subit des procédures de contrôle plus lourdes et renforcées qui peuvent conduire à de véritables sanctions en comparaison avec la CCNUCC (de Perthuis, Shaw & Lecourt, 2010).

2.2.1. Les crédits carbone réglementés

Ces unités ont selon Bancal et al. (2010) une double facette. En effet, soit elles ont une origine contraignante, car elles seraient imposées par les États membres de l'annexe B, soit elles sont créées dans un but volontaire. Sur le marché des échanges, l'origine n'a pas d'importance puisque la tonne métrique équivalente de dioxyde de carbone a la même valeur financière. Dans la suite de notre étude, les termes « crédits carbone ou d'émissions », « droits ou permis d'émettre », « quotas d'émissions » auront donc la même signification.

2.2.2. Mise en œuvre conjointe

Le premier mécanisme de marché est la mise en œuvre conjointe (MOC) (article 6 du Protocole de Kyoto) qui promeut le développement de projet qui réduit les émissions dans les pays listés de l'Annexe I financé par un autre pays de cette même annexe. Cela ne correspond pas à une réduction en valeur absolue, mais plutôt à la création d'un projet qui va servir à

éviter l'émission de GES. Il permettra à l'entité d'échanger des droits d'émissions URE (unités de réduction des émissions) qui sont créés par le biais des projets (Shishlov et al., 2012). Ce système ne modifie pas le nombre de droit en circulation et ne crée donc pas de nouveaux crédits. Il entraîne surtout un transfert des unités de réduction d'un pays de l'Annexe I à un autre.

La plupart des projets MOC visent portent sur la réduction d'émissions d'installations industrielles et du secteur de l'énergie en particulier (de Perthius & Delbosc, 2009).

L'organe chargé de la supervision et de la bonne mise en place du mécanisme est le Comité de supervision. En effet, il s'occupe de valider les projets MOC provenant d'entités indépendantes ainsi que d'analyser les rapports de porteurs de projets afin de les authentifier (Bancal et al., 2010).

2.2.3. Mécanisme de développement propre

Le second mécanisme est le développement propre (article 12 du Protocole de Kyoto) qui est assez proche du MOC alors qu'il porte sur des projets de réductions de CO₂ dans les pays en développement qui sont hors de la liste Annexe I (Shishlov, Bellassen & Leguet, 2012). En développant des projets issus de technologie courante et liés à l'emploi d'énergie renouvelable, les pays développés obtiennent des unités de réduction certifiée d'émissions (URCE) à travers leurs entreprises et imputable à leurs engagements. Ici, les Nations unies assurent le rôle d'un banquier qui distribue principalement des crédits carbone aux entreprises privées qui interviennent dans le processus d'émissions de GES (Bancal et Al, 2010). Les crédits non utilisés peuvent être vendus sur le marché carbone via l'échange international des droits d'émissions (IET) ou du système communautaire d'échange de quotas d'émission (EU ETS) (Delbosc & de Perthius, 2009).

À la différence des autres mécanismes, les projets du MDP doivent également contribuer au développement durable du pays hôte et pas uniquement à la réduction des émissions. De plus, le MDP va créer des unités supplémentaires qui permettent aux Parties de l'Annexe I d'avoir un niveau plus élevé d'émission (Bancal et al., 2010).

L'organe central qui est chargé d'approuver le projet et délivrer le crédit carbone est le Conseil exécutif. Pour être enregistré comme MDP, le projet doit être validé par une entité opérationnelle « *qui analyse les impacts environnementaux, la méthodologie utilisée pour le calcul des émissions, la prise en compte des commentaires des parties prenantes ainsi que les l'accord de participation volontaire des pays concernés* » (Bréchet & Boulanger, 2005, p.8). Le Conseil exécutif a ainsi un véritable rôle de suivi des projets et intervient à tous les stades de leur mise en œuvre.

2.2.4. Marché carbone international

Le troisième mécanisme est le marché carbone international (article 17) qui selon de Perthuis, Shaw et Lecourt (2010) fonctionne avec l'acquisition d'unités de quantités attribuées (UQA) par les Parties. Chaque pays de l'annexe I a reçu en 2008 des UQA correspondant à ses objectifs d'émissions entre 2008 et 2012. L'achat et la revente des UQA aux autres pays se feront en fonction des émissions réellement produites, supérieures ou inférieures à la limite assignée par le PK. Ainsi un état sous la limite pourra transférer des UQA à un autre état qui n'atteint pas son objectif.

Certaines Parties de l'Annexe B allouent aux entreprises émettrices de GES des droits d'émissions (UQA) pour leur permettre de participer au marché international du carbone. L'Union Européenne a dès lors mis en place un système communautaire d'échange de quotas (SCEQE) de gaz à effet de serre échangeables avec les UQA (Delbosc & de Perthuis, 2009).

2.3. Les marchés de compensation volontaire

Avant de commencer la description du marché volontaire, il est utile de définir ce qui le diffère des autres instruments qui représente une notion essentielle pour cette étude, à savoir son approche volontaire. Bien que ce terme soit difficile à définir de manière universelle, nous proposons la définition de Grolleau, Mzoughi et Thiébaud (2004, p.469) qui est une synthèse de la littérature à ce sujet :

« Les approches volontaires sont des engagements volontaires d'entités régulées à réaliser des objectifs en rapport avec l'environnement allant au-delà de la simple conformité réglementaire. »

En effet, selon Grolleau, Mzoughi et Thiébaud (2004) l'approche d'engagement volontaire est une réponse au caractère contraignant des instruments réglementés. De plus, les objectifs prévus par la démarche volontaire se doivent d'aller plus loin que les exigences réglementaires. Pour compléter ce point, Krarup (2001) ajoute que les firmes s'engagent à améliorer leur performance environnementale au-delà de ce qu'exige la loi.

Les instruments réglementés issus du Protocole de Kyoto combinés à la logique de contribution volontaire de la COP21 ont servi de modèle dans la création du marché volontaire. À côté de ces instruments plus encadrés, le marché de compensation carbone volontaire vient se positionner comme solution additionnelle pour réduire son empreinte carbone. Ce système de financement, qui est apparu au courant des années 1980⁸, attire de nombreux acheteurs : ONG, entreprises, particuliers et même organisateurs d'évènements (Harris, 2007). Ce marché va permettre aux acheteurs de substituer, partiellement ou totalement, leurs émissions de GES à une réduction équivalente de crédits carbone alors qu'ils ne sont pas soumis à des objectifs de réduction (Ademe, 2012). L'impact sur le CO₂ et sur le réchauffement climatique est ainsi neutralisé (Kollmuss & Bowell, 2007).

Autrement dit, une entité qui souhaite s'engager dans une démarche de compensation volontaire cherche à obtenir un montant de crédit carbone équivalent aux émissions qu'elle génère. À cette fin, une catégorie de crédits carbone non officiels appelés les VER (Voluntary Emission Reduction) a été créée (Bancal et al., 2010). Nous y reviendrons plus tard.

Bien que les transactions sur le marché carbone volontaire ne soient pas obligatoires, il est important de faire la distinction entre deux types d'acheteurs. Pour reprendre les termes de Peters-Stanley et Hamilton (2012), le premier type d'acheteur est le « purely voluntary buyer » et le second est le « pre-compliance ».

⁸ En 1989, une entreprise américaine de production d'électricité décidait de financer un projet agroforestier avec comme objectif de compenser les émissions de la nouvelle centrale construite par la construction de 50 millions d'arbres (Belassen & Leguet, 2007)

Le premier est l'acheteur qui se procure des crédits carbone dans le but de compenser les externalités négatives générées individuellement ou par son entreprise. Cet acheteur est ainsi guidé par une variété de considérations comme la mise en place d'une politique RSE, éthique ou encore le risque lié à sa réputation. La courbe de demande de ce type d'acheteur est ainsi comparable à celle du citoyen consommateur de produits bio, éthique et provenant du commerce équitable (Peters-Stanley & Hamilton, 2012).

Le second acheteur s'apparente plus à une entreprise privée qui a sa stratégie économique. Il achète des crédits carbone pour deux raisons : soit pour anticiper une éventuelle réglementation sur la quantité d'émissions soit dans un but purement financier afin de revendre les crédits carbone plus cher à des entités régulées par un futur schéma de « cap and trade » (Peters-Stanley & Hamilton, 2012).

2.4. Comment les marchés réglementés par Kyoto et les volontaires s'articulent ?

Le Protocole de Kyoto a joué un rôle essentiel au développement du marché carbone pour le marché régulier et parallèlement le marché volontaire. Malgré leur rapide croissance ces dix dernières années, ces marchés du carbone ont ralenti suite à leur vulnérabilité face à la crise économique de 2007 et leur incertitude à la sortie de l'accord de Kyoto (Linacre et al., 2011). Quand la valeur totale du marché du carbone s'est stabilisée autour des 142 milliards de dollars, le marché primaire du MDP a chuté de 50 % depuis 2009 pour atteindre une valeur d'un milliard et demi qui représente moins que sa valeur au lancement (Linacre et al., 2011).

Comme expliqué ci-dessus, le MDP a été créé pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en facilitant l'échange de permis carbone entre les pays industrialisés (qui ont ratifié le PK) et les pays en développement, ce qui contribuerait par la même occasion au développement durable des pays receveur du projet. Des synergies entre ces deux objectifs étaient en théorie prévues. En pratique, les coûts engendrés et l'impact direct sur le développement durable a engendré un résultat décevant (Boyd et al., 2009). Les efforts pour le développement durable semblent être plus fréquents dans le marché volontaire suite à l'initiative plus récente de partenariat entre les ONG focalisées sur l'environnement et les entreprises (Chapple, 2008).

Cependant, depuis 2005, la part des entreprises impliquées dans le marché volontaire a largement dépassé les entreprises non orientées profit. Celles-ci occupent environ 85 % du marché comparé aux années précédentes 2002 où elles représentaient seulement 30 % (Peters-Stanley, Hamilton, Marcello & Sjardin, 2011). En effet, si nous nous plaçons du côté des vendeurs de crédits, le marché du carbone volontaire est composé d'une variété d'institutions allant des entreprises orientées profit jusqu'à celles intéressées par la promotion de l'environnement et les intérêts sociaux (Bayon, Hawn & Hamilton, 2012). Ensuite, si nous prenons le cas des acheteurs, différents acteurs choisissent de s'engager dans ce marché pour diverses raisons comme le marketing, l'investissement en énergie durable, la préparation à une éventuelle politique environnementale ou en réponse aux idéologies de leur clientèle (Hamilton, Sjardin, Peters-Stanley, Marcello, 2010).

L'absence d'un ensemble de règles ou de législation qui régit le marché carbone volontaire réduit les coûts de transactions. De plus, celui-ci permet l'innovation en ouvrant l'opportunité de tester de nouvelles méthodologies (Bayon et al, 2012). Le marché carbone volontaire est donc plus attractif au vu de ses coûts plus faibles. De cette manière, il permet à de plus petits projets, qui n'ont pas été approuvés dans le marché régulé, d'exister (Benessaiah, 2012). En comparaison au marché volontaire, les projets issus du MDP ont non seulement des coûts de transaction plus élevés, selon Hamilton, Sjardin, Peters-Stanley et Marcello (2010), et ceux-ci subissent également un temps de validation plus long empêchant les petits projets de se développer.

À l'inverse, la flexibilité et la nature plus innovante du marché volontaire liée à ses coûts plus faibles, engendre un risque de moindre qualité des crédits carbone. Le manque de réglementation ou encore l'absence de certificat universel a engrangé une réduction de prix du carbone ce qui est moins avantageux pour les projets à long terme (Corbera, Estrada & Brown, 2009). Pour assurer une meilleure qualité de crédit carbone, le marché volontaire a développé des standards variés et des règles qui évitent le double comptage. La plupart des standards du marché carbone volontaire sont, et ce depuis 2008, liés à une partie tierce afin d'augmenter la transparence (Hamilton et al., 2010).

Les projets issus du MDP tendent à se focaliser sur les projets à l'étranger en particulier en Asie ou en Amérique Latine, où l'implémentation d'un projet forestier ou d'agriculture est plus facile à réaliser. Ce qui peut engendrer des coûts bien plus élevés et

deviennent plus difficiles à gérer surtout pour une structure aussi rigide que le MDP. C'est la raison pour laquelle, sur le marché volontaire, les projets domestiques, plus faciles à mettre en place représentent 45 % du total des crédits vendus en 2010 (Peters-Stanley et al., 2011).

À l'origine, l'objectif premier pour la compensation volontaire était de verdir l'image du producteur. Comme le démontrent les deux facteurs clés ci-après, suite à l'arrivée des mécanismes de Kyoto, le système volontaire s'est tourné vers une logique de marché.

- Le choix des crédits carbone : comme mentionné plus haut, il existe deux types d'acheteurs sur le marché volontaire. Pour répondre à leurs engagements, ces acteurs ont le choix entre acquérir des crédits provenant du MDP à savoir les crédits URCE ou des crédits issus du marché volontaire dit VER. À l'inverse, les certificats VER ne sont pas acceptés dans le cadre de Kyoto. Ceci s'explique en partie par la souplesse des règles de délivrance des crédits VER comparée à la réglementation qui régit les crédits URCE (Kollmuss, Zink & Polycarp, 2008).
- Le marché volontaire permet également de combler les espaces laissés vacants par le marché réglementé. Dans le cas d'un projet qui répond aux critères du MDP, mais qui se situe dans un pays n'ayant pas ratifié le PK, le développeur du projet est bloqué et ne peut obtenir d'URCE alors qu'il pourra bénéficier des VER (Bancal et al., 2010).

Pour conclure, le marché réglementaire et volontaire occupent deux différentes niches qui se chevauchent : le premier produit la majorité du volume de carbone compensé dans un marché fortement régulé tandis que le second supporte des plus petits projets qui induit des méthodologies innovantes et qui par la suite pourrait entrer dans le marché régulé (Benessaiah, 2012).

PARTIE II

MISE EN PLACE DU MARCHÉ CARBONE VOLONTAIRE EN ENTREPRISE

Dans cette partie, nous allons analyser comment le marché volontaire a évolué au sein des entreprises. Les deux premiers chapitres nous aident à mieux comprendre comment sont attribués les crédits compensatoires en entreprise et quelle réglementation encadre les transactions opérées au sein de ce marché. Le troisième chapitre facilite notre compréhension des différents concepts théoriques. En effet, nous allons analyser comment l'entreprise maintient une performance économique tout en investissant dans le marché du carbone volontaire.

CHAPITRE 1 : COMMENT FONCTIONNE LE SYSTÈME DE CRÉDITS COMPENSATOIRES VOLONTAIRE ?

1.1. Mise en œuvre des crédits compensatoires

Pour l'émetteur de CO₂, la majorité des transactions nécessaires à sa compensation se déroule en ligne. Les prestataires de compensation vont utiliser une plateforme internet comme vitrine pour promouvoir leurs projets (Fragnière, 2009). Chaque utilisateur qui souhaite estimer la quantité de GES qu'il émet par activité bénéficie d'un calculateur qui permet de déterminer la quantité de GES émis. Le transport est le type d'activité qui est souvent utilisé, par exemple la quantité de CO₂ que nous devons compenser lorsque nous prenons la voiture tous les matins ou que nous nous déplaçons en avion.

Pour reprendre la définition de Suzuki⁹ (2009, p.1), un crédit compensatoire de carbone est :

« ... essentiellement un service par lequel l'acheteur paie quelqu'un pour qu'il réduise, en son nom, les émissions de gaz à effet de serre en investissant, par exemple, dans une entreprise agricole alimentée par des éoliennes. Cela permet aux acheteurs d'assumer la responsabilité de leur impact climatique. »

Pour comprendre quel est le parcours d'un crédit carbone issu du marché volontaire, nous allons utiliser le modèle développé par Hamilton, Sjardin, Shapiro & Marcello (2009)

⁹ Professeur à l'Université de Colombie-Britannique de Vancouver

qui simplifie la chaîne d'approvisionnement d'un crédit compensatoire en quatre étapes majeures :

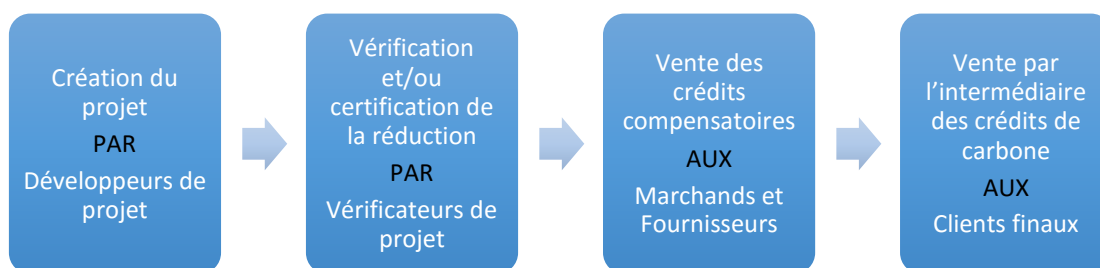


Figure 3 : Fonctionnement d'un crédit carbone sur le marché volontaire (Modifié de Hamilton & al, 2009)

La première étape est la naissance du projet. En effet, c'est grâce au développeur de projet que des crédits carbone sont générés et vont pouvoir être vendus sur le marché. Il est intéressant pour ce dernier de développer le projet puisque cela lui permet de rentabiliser son projet par la vente des crédits générés. Cependant, il n'est pas simple d'identifier cet acteur puisque « *toute entité a la capacité de réduire ses émissions de GES ou de capter du CO₂* » (Bellassen & Leguet, 2007). En théorie, ce sont les propriétaires de terrains et exploitants qui sont porteurs de projets, mais selon Bayon et al. (2007) en pratique les projets sont développés par des ONG, petites entreprises privées ou encore des organismes publics.

La seconde étape est indispensable pour les acheteurs puisqu'elle permet la vérification et/ou la certification de la réduction. Ainsi, une valeur est donnée aux projets compensatoires de GES. Un vérificateur de projet va évaluer différents critères (cités au point 2.3 de la Partie I) avant sa mise en place. Une fois que ces crédits sont validés, ils peuvent être inscrits au registre¹⁰ du marché volontaire. Lorsque la conformité du projet a été vérifiée et que les normes de certifications (que nous expliquerons plus tard) ont validé le projet, il est commun de dire que les crédits carbone sont devenus des VER¹¹ (Hamilton, Sjardin, Marcello & Xu, 2008).

¹⁰ Les registres permettent, dans les systèmes de marché de gaz à effet de serre, le suivi des quotas d'émission depuis leur allocation jusqu'à leur restitution à l'autorité régulatrice. Ils comptabilisent également les émissions vérifiées des entités émettrices régulées (de Perthuis & Delbosq, 2009)

¹¹ Le mécanisme est identique pour les crédits CER issus du MDP.

La troisième étape est la distribution des crédits carbone. Les intermédiaires vont assurer un lien entre les acteurs qui se trouvent de chaque côté de la chaîne d'approvisionnement. Les marchands et fournisseurs ont donc un rôle essentiel pour permettre aux développeurs de projet d'atteindre les clients finaux. Le choix de l'intermédiaire est naturellement laissé libre au client final. Cependant, lorsque plusieurs milliers de tonnes par an sont achetés, il ne faut pas passer par l'intermédiaire, car la transaction se fait directement entre développeurs de projets et le client final (Brohé & Zaccai, 2014).

La dernière étape est la vente par l'intermédiaire des crédits carbone aux clients finaux intéressés comme les ONG, entreprises, particuliers, organisateurs d'évènements. Ces crédits serviront à compenser leurs différents types d'émissions telles que les émissions directement générées par l'activité, les émissions issues du cycle de vie complet des produits, les événements sources d'émissions ou encore les émissions individuelles des particuliers.

Bien que l'année 2015 fût sous haute couverture médiatique avec un intérêt accru du citoyen envers le changement climatique, cela ne s'est pas fortement ressenti dans le marché volontaire. Les fournisseurs de crédits carbone soulignent que 95 % des acheteurs de 2015 étaient déjà habitués au système. Autrement dit, moins d'une tonne sur dix a été achetée par un nouvel acheteur (Hamrick & Goldstein, 2016).

En termes de chiffres, la taille du marché¹² volontaire ainsi que la quantité de CO₂ compensée ont connu de fortes fluctuations ces dernières années. En effet, entre 2013 et 2015 nous sommes passés de 68 MtCO₂ à 84 MtCO₂ compensés, mais celui-ci a chuté de 25 % en 2016. La valeur totale du marché a chuté de 31 % pour atteindre 191 millions de \$, avec un prix moyen de la tonne qui a baissé de 9 % en passant de 3,3 \$ à 3 \$ par tonne de 2015 à 2016 (Hamrick & Gallant, 2017).

Comment expliquer une baisse de prix pour un marché en pleine expansion ? Dans le paragraphe suivant, nous allons essayer de démontrer le fonctionnement du prix carbone afin de comprendre comment il peut varier.

¹² La plupart des offres et demandes de crédits sont originaires des USA (15,4 MtCO₂), d'Inde (6,6MtCO₂), Indonésie (4,6 MtCO₂), Turquie (3,1 MtCO₂), Kenya (3,1 MtCO₂) et Brésil (3,1 MtCO₂) (Hamrick & Goldstein, 2016).

1.2. Le prix du carbone sur le marché volontaire

L'atmosphère ne peut pas absorber de façon illimitée les quantités de CO₂ sans risque pour le climat. Par conséquent, il est important pour les marchés énergétiques d'introduire la nouvelle valeur qu'est le prix du carbone. Cette valeur est indispensable à la préservation du climat, car elle mesure la rareté de l'atmosphère. Essayons de comprendre pourquoi un crédit carbone, représentant une tonne de dioxyde de carbone que l'on empêche d'entrer dans l'atmosphère, soit plus cher qu'un autre ? Les prix varient pour différentes raisons.

L'économie d'échelle est la première raison. Les fournisseurs qui achètent par grandes quantités à des développeurs de grands projets qui peuvent absorber de plus petites marges, pourront offrir un prix par tonne plus faible. Ce qui n'est pas le cas des petits projets qui requièrent un prix plus élevé pour atteindre leurs besoins en cash-flow (Benessaiah, 2012).

En effet, la figure 4 ci-dessous démontre que sur le marché mondial, les entreprises qui vendent à un volume de plus de 1 MtCO₂ offrent le prix de 2,9 \$/tonne de CO₂, contrairement aux organisations qui vendent à moins de 50 000 tonnes et proposent un prix moyen de 7,5 \$/tonne (Hamrick & Goldstein, 2016).

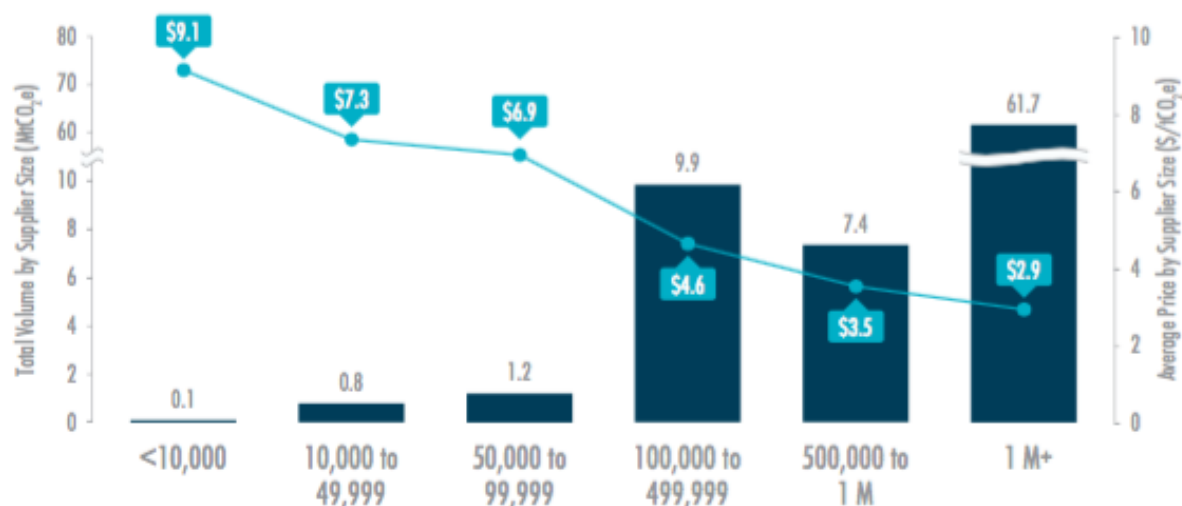


Figure 4 : Prix moyen d'une tonne de CO₂ par rapport au volume de CO₂ vendu (Hamrick & Goldstein, 2016)

Le type de vendeur représente une autre raison de la divergence des prix. Les intermédiaires qui facilitent la transaction sans être propriétaires de la tonne vendent en

moyenne 4,3 MtCO₂ pour un prix de 1 \$ par tonne. Les revendeurs qui sont propriétaires de la compensation et qui revendent directement aux consommateurs finaux directement proposent 20,2 MtCO₂ au prix de 3,7 \$ par tonne (Hamrick & Goldstein, 2016).

D'autres raisons moins déterminantes peuvent expliquer cette dynamique des prix. En effet, les acteurs du marché secondaire élèvent leur prix avant de vendre aux consommateurs finaux selon différents facteurs comme le type de projet, sa localisation, l'âge de la compensation, le standard utilisé, les motivations de l'acheteur, les co-bénéfices vérifiés, etc. Par exemple, ceux qui compensent via le secteur éolien ou ensevelissement de déchets par exemple, vendent la tonne entre 1,9 et 2 \$. Contrairement aux développeurs de projets de compensation forestière qui proposent en moyenne entre 5,9 et 7,5 \$ par tonne (Hamrick & Goldstein, 2016).

1.3. Les instruments pour mesurer la compensation

La démarche de compensation comporte généralement trois étapes : la première est le calcul des émissions générées par son activité, la seconde est la conversion en coût de compensation avec les calculateurs en ligne et la troisième est le suivi et le contrôle du projet. Dans ce paragraphe, nous allons davantage développer davantage la première étape qui est le calcul d'émission. Pour l'Ademe (2012), les résultats fluctuent fortement d'un prestataire à l'autre pour différentes raisons. Le mode de calcul n'est pas encore standardisé et les hypothèses de calculs d'émissions varient en fonction des plateformes d'échanges.

Pour diminuer la disparité et rendre les calculs du tonnage de CO₂ plus précis, les entreprises mettent en place un bilan carbone qui est un outil développé en 2004 par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Celui-ci permet aux entités d'estimer leur quantité de GES avant qu'elles n'entament une démarche volontaire.

Pour réduire le risque de différentiel dans l'évaluation du tonnage, il est nécessaire que tous les facteurs soient pris en compte. Trois périmètres sont ainsi pris en considération pour comptabiliser le bilan carbone. Le premier « scope », sont les émissions directes de l'établissement comme l'électricité, le gaz, etc. Le second est lié à l'activité de l'entité comme le transport de marchandises, les trajets des employés, etc. Pour faire le bilan complet, il faut prendre en compte le « scope 3 », qui est les émissions plus indirectes à savoir les

investissements de matériels, le traitement des déchets ou encore la conception de bâtiment (Ademe, 2004).

La somme des émissions directes et indirectes permettra d'obtenir le bilan du carbone généré par l'entreprise, l'ONG ou un opérateur public. Sur base de cette somme, l'entité peut déterminer la taille du projet de réduction de GES à financer ou encore le nombre de crédits volontaires à obtenir (Bancal et al, 2010).

CHAPITRE 2 : COMMENT A ÉVOLUÉ LA RÉGLEMENTATION ?

La procédure de certification des projets issus du PK est en règle générale longue et onéreuse ce qui empêche la mise en place de projets moins conséquents (Bellassen & Leguet, 2007). Ces projets vont s'orienter vers le marché volontaire qui n'est pas soumis aux règles contraignantes du PK. Cependant, ces transactions doivent être encadrées. Les différentes étapes de la démarche de compensation volontaire passent inévitablement par la mise en place d'un ensemble de règles. Cette législation a évolué au cours des dernières années avec le développement des normes et standards.

2.1. Normes en vigueur

Les normes sont un cadre méthodologique pour les entités qui souhaitent se lancer dans la démarche volontaire. L'organisme qui crée cette mesure ne vérifie pas que l'entité l'applique de manière appropriée. Si l'entreprise veut s'assurer que les normes de sa démarche volontaire soient bien respectées, elle peut faire appel à une entité tierce.

Cette entité utilisera des lignes directrices comme l'ISO 14064 qui servira à rédiger les rapports sur les émissions de GES et cela en trois parties (Organisation Internationale de Normalisation, 2006) :

- La première partie concerne la spécification et les lignes directrices pour la quantification et report des émissions GES. Cette étape se fait au niveau des organismes.

- La deuxième partie est axée sur le calcul, le suivi et les reports des réductions de GES engendrées par le projet.
- La troisième partie concerne les porteurs de projets et les organismes au départ de la démarche volontaire. Dans ce cas-ci, les lignes directrices pour la certification et la vérification des GES sont mises en place.

Cette norme non contraignante permet aux opérations volontaires réalisées d'être crédible auprès des différents acteurs (Bancal et al, 2010).

2.2. Les standards de certification :

Parallèlement aux normes et pour garantir un certain degré de crédibilité, les opérateurs de compensation peuvent également utiliser des standards tels que « Gold » ou « Voluntary Carbon » pour vérifier leurs projets et contrôler que ceux-ci respectent bien les critères de validité¹³ (Yeo et al. 2007).

Ces dernières années, les standards ont développé un véritable guide pour le développement des projets et permettent ainsi d'assurer que la réduction d'émission est bien réelle et vérifiée par une tierce partie. La majorité des acheteurs considèrent les standards comme un prérequis indispensable à la transaction. Près de 98 % des transactions en 2015 ont été développées sous un standard (Hamrick & Goldstein, 2016).

2.2.1. Voluntary Gold Standard (VGS)

Établi par le WWF et d'autres ONG en 2003, le Voluntary Gold Standard a pour objectif d'assurer que les projets délivrent des réductions d'émissions avec un impact local sur le développement durable. Le label « VGS » a quant à lui été lancé en 2006 par Gold Standard et est essentiellement tourné vers des projets MDP et d'une extension au marché volontaire. L'outil reflète les différents critères appliqués aux projets MDP, ce qui lui donne un label exigeant et plus contraignant en comparaison aux critères requis par le MDP (Hamrick & Gallant, 2017).

¹³ Nous reviendrons sur quels critères font qu'un projet est valide au point 2.2.2. de ce chapitre

2.2.2. Voluntary Carbon Standard (VCS)

Le Voluntary Carbon Standard qui est le standard le plus répandu ne contient aucune mesure ou procédure de contrôle du co-bénéfice. Celui-ci a été mis en place en 2007 par l'International Emissions Trading Association. Cet outil se concentre sur la qualité des projets financés et la réalité de la réduction des émissions. Il a également instauré un système de registre qui lui permet de tracer les crédits carbone afin d'éviter qu'ils ne soient vendus deux fois. Comparé au Gold Standard, le « VCS » se veut beaucoup plus souple en garantissant le respect d'exigence minimale. Les crédits carbone qui sont issus de ces projets standards sont des crédits d'émissions vérifiés, nommés les VER (Verified Emissions Reduction). Cet outil fiable et sécurisé pour la gestion des VER a déjà satisfait 29 % des acteurs du marché de la compensation volontaire (Hamrick & Gallant, 2017).

La figure 5 ci-dessous illustre les 4 principaux standards et normes du marché volontaire. La majorité des parts vont au VCS suite à son inclusion du CCB¹⁴, celui-ci atteint 58 % pour une quantité de 33 MtCO₂ vendus à 3,2 \$/tonne de CO₂. Le Gold Standard quant à lui est à 17 % de part de marché pour un prix supérieur de 4,6 \$/tonne en moyenne, le CAR (autre standard nord-américain) et l'ISO 14064 représentent 8 % et 4 % respectivement (Hamrick & Gallant, 2017). Les 13 % restant sont divisés entre la dizaine d'autres standards et normes recensés dans le marché.

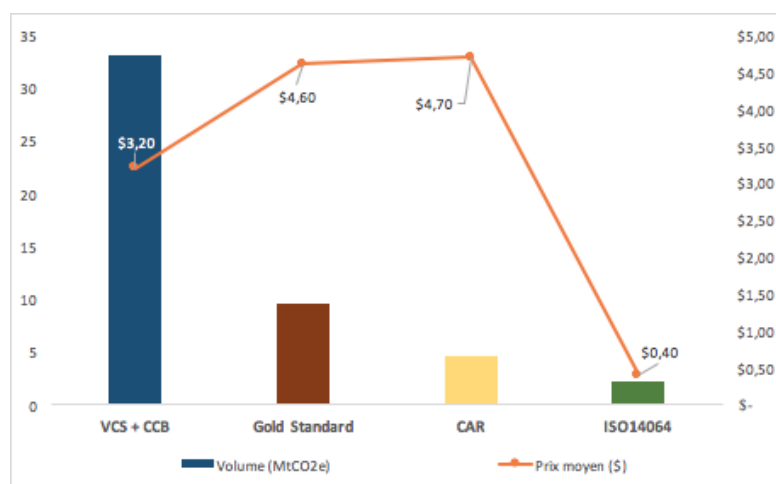


Figure 5 : Marché mondial du carbone volontaire en 2016 (Données issues du rapport annuel d'Hamrick & Gallant, 2017)

¹⁴ Le « Climate, Community and Biodiversity Standards » (CCB) est un autre type de standard qui est rattaché au VCS depuis Novembre 2014 (CCBA, 2017)

Ces standards diffèrent par la spécificité de leur méthodologie. Certains standards mettent davantage l'accent sur la localisation d'un projet, d'autres plutôt sur le projet même. Cependant, ces standards vérifient tous la légitimité et validité d'un projet selon 4 points (Hamrick & Gallant, 2017) :

- L'additionnalité signifie qu'un projet de compensation n'aurait pas existé sans le mécanisme de compensation.
- Éviter le comptage double : lorsque la même réduction d'émission est attribuée deux fois, une fois par le pays hôte et une autre par l'acheteur.
- Permanence du projet qui garantit que la quantité de CO₂ réduite grâce à un projet carbone soit inscrite dans le temps et ne se limite pas au court terme.
- Inspection et traçabilité des financements signifient que les réductions d'émissions soient effectives et conformes au plan de suivi d'un projet.

Bien qu'il évite les exigences du marché réglementé, le marché volontaire n'est pas dépourvu de toutes règles. Selon Hamrick et Gallant (2017), 99 % des crédits carbone vendus sur le marché volontaire sont certifiés par une tierce partie. Les différents standards et normes assurent ainsi une transparence nécessaire à ce marché flexible. Pour pouvoir investir dans ces crédits carbone, il est essentiel pour la firme de maintenir une certaine performance économique. Dans la partie suivante, nous allons essayer de démontrer qu'améliorer sa performance environnementale peut être combinée à une performance économique à condition de prendre en compte certains leviers d'amélioration.

PARTIE III

L'IMPACT DE LA NEUTRALITÉ CARBONE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

L'objectif premier de la compensation carbone volontaire est d'investir dans des projets de réduction de CO₂ pour atteindre la neutralité carbone. Dans cette partie nous allons faire une étude sur l'impact économique que ces investissements verts ont sur les entreprises. Mobiliser des ressources financières pour les crédits compensatoires a-t-il un impact sur la performance de l'entreprise ? Étant une démarche volontaire de la part des entreprises, quels seraient les incitants et au contraire les freins à l'investissement vert ? Pour répondre à ces questions, nous allons dans un premier temps faire une analyse théorique en passant en revue les différentes pensées scientifiques sur le sujet. Ensuite, afin de récolter des informations plus concrètes, nous allons faire notre analyse pratique via une enquête de terrain. Nous confronterons par la suite ces deux approches afin de trouver une réponse globale à ces questions.

CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE PEUT-ELLE ÊTRE LIÉE À LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ?

Selon Porter (1995) et d'autres analystes comme Hoffman (2001), les firmes font face à une pression externe accrue pour devenir plus « verte ». En effet, les consommateurs, les investisseurs ou encore les banques interviennent auprès des firmes afin qu'elles réduisent leurs impacts négatifs sur l'environnement. Cependant, ces enjeux environnementaux ont tendance à devenir depuis quelques années une source d'opportunités économiques plutôt qu'une contrainte à laquelle l'entité est soumise (Boiral, 2004). Effectivement, depuis la fin des années 80, les entreprises perçoivent la relation entre les actions environnementales et les intérêts économiques comme étant du « win-win » (Boiral, 2004).

Par ailleurs, il est important de noter que de nombreuses études prétendent au contraire que la responsabilité sociétale environnementale est généralement associée à une réduction de compétitivité (Levy, 1995).

1.1. Les concepts clés

1.1.1. Performance environnementale

Selon Lankoski (2000), le concept de performance environnementale est lié au niveau des impacts environnementaux générés par l'activité d'une firme. Plus l'impact est petit, plus la firme est performante du point de vue environnemental et vice-versa. Les impacts environnementaux d'une entreprise peuvent être divers, comme l'utilisation de la terre, les polluants relâchés dans l'air, dans l'eau et sur la terre à travers le cycle de vie d'un produit. Il s'agit ici de mesurer cette performance et de comprendre si la firme a une réelle politique environnementale, un système managérial orienté vers l'environnement ou encore si celle-ci a implémenté un suivi de ces performances.

À la fin des années 90, selon Henriques et Sadorsky (1996) toute firme qui avait élaboré un plan officiel pour régler ces problèmes environnementaux pouvait être définie comme soucieuse de l'environnement. Or à l'heure actuelle, seules les réelles informations physiques d'entrées et de sorties d'une firme comptent pour mesurer sa performance environnementale (Lankoski, 2000).

La performance environnementale peut-être aussi mesurée par l'investissement financier réalisé par la firme pour la protection de l'environnement. Cependant, la plupart des éléments qui sont pris en compte sont difficiles à mesurer et manquent encore de précision. C'est notamment le cas du temps accordé à régler un problème environnemental ou les impacts positifs d'un produit vert. Raison pour laquelle cette mesure est très peu prise en compte (Lankoski, 2000).

D'un point de vue opérationnel, la performance environnementale peut également être mesurée par la réduction absolue du niveau d'émissions et de ressources utilisées que la firme est parvenue à réaliser (Lankoski, 2000).

1.1.2. Performance économique

Différentes mesures sont utilisées pour évaluer les performances économiques des firmes. Chacune de ces mesures capture des performances légèrement différentes la rentabilité, la croissance, la part de marché ou les liquidités par exemple. Certaines mesures sont indicatrices de succès commercial (part de marché) tandis que d'autres sont des indicateurs de succès financier (rentabilité) (Lankoski, 2000). Notons que ces indicateurs ne sont ni complémentaires entre eux ni indépendants les uns des autres. Aucun indicateur en particulier ne sera repris dans cette étude, car rien n'a été directement mesuré. La performance économique est évaluée indirectement en fonction de la perception et des actions menées par le management. Dans l'optique que ces actions auront sur le court terme un impact sur la rentabilité et sur la compétitivité à long terme.

Basés sur l'hypothèse que les entreprises doivent réaliser un maximum de profit, les dirigeants d'entreprise opteront pour des actions dont ils pensent qu'elles pourront améliorer la performance économique de l'entreprise.

Dans ce travail, les concepts de performance environnementale et économique sont étudiés à travers la finalité organisationnelle (le pourquoi) ainsi que les modalités pour y parvenir (le comment).

1.2. La relation théorique entre la performance économique et la performance environnementale

Les théories économiques fournissent différentes perspectives sur la relation entre les performances environnementales et économiques. Celles-ci se distinguent par deux courants de pensée (Wagner, Schaltegger & Wehrmeyer, 2001 ; Schaltegger & Synnestvedt, 2002 ; Boiral, 2004 ; Wagner 2005). La figure ci-dessous témoigne de la relation entre les deux concepts clés précédemment définis, à savoir "economic success" comme performance économique et "environmental protection" comme performance environnementale.

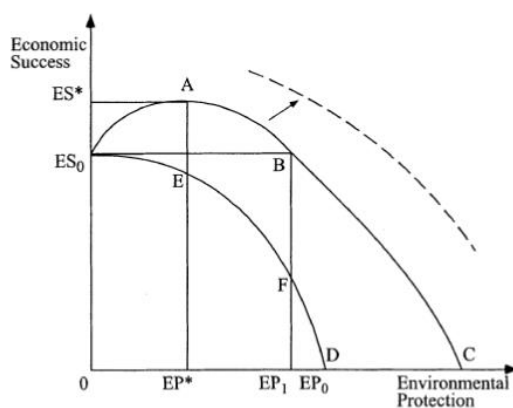


Figure 6 : Relation entre performance économique et environnementale ¹⁵ (Schaltegger & Wagner, 2003)

L'approche classique (Boiral, 2004) décrite par la ligne ES_0 -E-F-D démontre que la protection environnementale empêche l'accomplissement d'autres objectifs, particulièrement le succès économique de la firme. Le niveau optimal de performance environnementale pour une firme serait de répondre uniquement aux critères de conformité légale ainsi qu'à la législation (Wagner, 2007). Les pressions écologiques sont perçues comme des contraintes et des coûts susceptibles de menacer la pérennité de l'organisation (Boiral, 2004).

Cette courbe commence à un certain niveau (ES_0) de succès économique dont la valeur est déterminée par ses parties prenantes. Cependant, selon la vision classique, chaque activité liée à la protection de l'environnement réduira le succès économique de la firme. L'impact marginal sur la performance économique de l'augmentation de la performance environnementale est donc négatif. Au point D, la compagnie a atteint un niveau économique de 0 et un niveau de performance environnementale d' EP_0 , ce qui signifie que la firme n'est plus rentable (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Un second courant de pensée, l'hypothèse de Porter, est apparu en opposition à la vision classique. La vision « win-win » définie par Porter (1995) a remis en cause l'approche classique qui soulignait le lien négatif entre actions environnementales et compétitivité. Ceux-ci pensent que non seulement la protection de l'environnement est économiquement viable, mais aussi qu'elle a un effet bénéfique sur le succès de la firme. En effet, selon Porter et Van der Linde (1995), l'amélioration des performances environnementales est une source

¹⁵ La ligne verticale représente le niveau minimum légal.

potentielle d'avantages compétitifs. Celles-ci génèrent des procédés plus efficaces par la diminution des coûts de conformité et d'utilisation de ressources, améliorant ainsi la productivité tout en développant de nouvelles opportunités de marché. Sinclair-Desgagné (1999) ajoute qu'en plus de cette compétitivité accrue, les régulations environnementales poussent à l'innovation pour rester socialement rentable. Le point A sur le graphique est atteint grâce au niveau EP* de performance environnementale et le niveau ES* de succès économique. Cependant, cette corrélation positive n'est exacte que jusqu'à un certain niveau. En effet, faire des efforts pour limiter la pollution ne va contribuer pas indéfiniment au succès économique de l'entreprise. De plus, les bénéfices nets marginaux récoltés d'une bonne performance environnementale augmentent jusqu'à l'optimum (point A). Dès que cet optimum est atteint, la pente décroissante et l'augmentation des efforts environnementaux vont représenter un coût net pour la firme (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les entreprises ont différentes visions concernant la relation environnementale et économique. La perception d'un intérêt pour l'environnement dépendra des facteurs économiques dissuasifs pour investir. Si la firme ignore l'existence de ce lien, et favorise les profits à court terme ou encore si elle ne souhaite pas tirer un avantage des nouvelles opportunités (Wagner, Schaltegger & Wehrmeyer, 2001).

Pour les secteurs qui ont un certain niveau d'impact environnemental, le défi du management est de choisir le niveau optimal de performance environnementale qui mènera au succès économique le plus élevé et atteindra ce niveau de performance au moindre coût. Dès lors, un des premiers éléments qui va définir s'il est opportun de faire des investissements verts est le profil managérial de l'entreprise (Wagner, 2001). Si l'entreprise se trouve sur la courbe supérieure ABC, celle-ci gère ses efforts environnementaux efficacement en termes de coûts. D'un point de vue graphique, on peut voir que la courbe ABC a une tendance plus plate que la courbe de l'approche classique EFD, ce qui signifie que leurs coûts marginaux des efforts environnementaux sont plus faibles (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

La ligne en pointillé représente l'horizon du long terme. De nombreux facteurs peuvent influencer la firme à atteindre ce niveau plus ambitieux. Le développement de technologies vertes, la réduction des coûts marginaux des efforts environnementaux, les changements de régulation en faveur de l'environnement, les préférences du consommateur en sont différents exemples (Wagner, Schaltegger & Wehrmeyer, 2001).

Selon Schaltegger et Synnestvedt (2002), deux conclusions ressortent du modèle présenté. La première concerne la performance environnementale qui peut varier selon le niveau de performance économique donné. Le point B sur le graphique représente un succès économique identique au point ES_0 . Ceci s'explique par la perception de l'environnement par l'entreprise. L'une reflète une entreprise responsable qui prend des mesures pour limiter son impact environnemental et l'autre ignore totalement son existence. Ensuite, le niveau de performance économique peut varier selon le niveau de performance environnementale donné. Au point EP^* le niveau de succès économique peut varier entre A et E. Le point A représente la situation dans laquelle l'entreprise prend pleinement conscience des opportunités que peut générer l'environnement tandis que le point E est une situation où l'inefficience environnementale engendre une perte de performance économique par rapport au niveau initial de ES_0 .

Pour savoir s'il est intéressant pour l'entreprise d'investir dans le « vert », il ne faut pas uniquement analyser son profil managérial ou sa perception de l'environnement. En effet, le modèle de Schaltegger et Synnestvedt (2002) offre un panel large de relations possibles entre les deux courbes ES_0 -E-F-D et ES_0 -A-B-C. Celles-ci sont également influencées par de nombreux facteurs externes et internes à l'entreprise tels que sa taille, son niveau de technologie, le secteur dans lequel elle opère ou encore l'État dans lequel elle se trouve, les changements de réglementations, etc. Autrement dit, ce n'est pas surprenant que beaucoup d'études sur la relation entre performance environnementale et la performance économique mènent à des résultats très différents.

De plus, la diversité d'actions pour réduire l'impact sur le milieu naturel et la complexité des problèmes écologiques ne rend la comparaison que trop simplificatrice. Les actions environnementales impliquent, comme tout investissement, un risque qui sera d'autant plus grand que les dépenses seront élevées. En outre, les progrès en termes de performance environnementale et de productivité demeurent incertains et limités (Boiral, 2004).

1.3 Une situation de « win-win ».

Comme nous l'avons vu précédemment, investir dans la performance environnementale peut avoir un impact positif sur la performance économique de l'entreprise. La littérature qui relate d'une corrélation positive entre ces deux performances est abondante. Des différentes études que nous avons analysées, nous avons ressorti les bénéfices liés à une performance environnementale. Le tableau ci-dessous reprend les résultats de notre analyse qui sont issus d'études empiriques, théoriques ou encore d'études de cas.

Type de recherche	Auteurs	Bénéfices liés à une performance environnementale
Recherche empirique	Wagner, Schaltegger et Wehremeyer (2001)	Source potentielle d'avantage compétitif Incitant à l'innovation technologique Réduction du coût de conformité Coût de production allégé
Étude quantitative	Epstein et Roy (2001)	Amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise Meilleur contact avec les PP ¹⁶ Éviter la mauvaise presse Gains d'efficacité Réduction coût Rétention des employés
Recherche empirique	Salzmann et al. (2002)	Ouverture d'un marché potentiel Outil pour mesurer l'impact environnemental Réduction de coûts Survie à long terme sur le marché Brise les barrières organisationnelles
Recherche empirique	Knox et Maklan (2004)	Préférence du consommateur orienté produit vert Attire les fonds d'investissement durables encouragent l'innovation Attrait des potentiels employés Gain de confiance du consommateur, des employés et de la communauté
Recherche empirique	Schaltegger et Burrit (2005)	Gestion du risque Réduction des coûts Différenciation du produit et service Influence positive sur les parties prenantes

¹⁶ Parties prenantes

		Améliore la réputation
Recherche théorique + étude de cas	Lopez-Gamero et al. (2006)	Être conforme à la réglementation environnementale Réduction de la pression des parties prenantes Baisse de l'usage des ressources
Recherche théorique	Lankoski (2008)	Qualité de l'information Transparence de l'entreprise Réputation auprès des parties prenantes Efficience dans l'usage des ressources Éviter le travail illégal
Recherche empirique	Ambec et Lanoie (2009)	Par l'augmentation des revenus : Différenciation de produits Vente de technologie verte Accès à des marchés nouveaux. Par la réduction des coûts : Coût de régulation Coût de capital Coût en énergie Coût du travail
Recherche empirique	Schaltegger & al. (2012)	Réduction de coût Réduction du risque Profit de la vente Réputation et valeur de la marque Attractivité pour l'emploi Capacité d'innovation

Tableau 2 : Tour d'horizon des auteurs sur les bénéfices d'une performance environnementale

Pour faciliter la lecture de ce tableau, nous allons présenter les principaux bénéfices de la relation des différentes études et les classer en cinq catégories :

- Capacité à innover : Les firmes qui font face à des coûts de pollution plus élevés tendent à développer de nouvelles technologies et techniques de production qui leur permettront de réduire les coûts de conformité ainsi que les coûts de production grâce à un meilleur usage des ressources (Wagner et al., 2001). De plus, les entreprises peuvent profiter de leurs savoirs techniques avant-gardistes pour les revendre aux autres entreprises qui seraient à la traîne en matière de technologie (Porter et Esty,

1998). Porter et Esty (1998) soulignent que les innovations technologiques doivent être accompagnées d'innovations organisationnelles pour générer des gains de productivité profitable. La capacité à innover et à développer des technologies de pointe sont de bons facteurs de compétitivité et peuvent offrir, sur le long terme, un réel succès économique à la firme (Porter et Van der Linde, 1995). L'étude de Lanoie et al (2011)¹⁷ montre qu'il existe une corrélation positive entre l'intensité de la réglementation environnementale et l'innovation technologique.

- L'augmentation des revenus : Afin d'évaluer le potentiel des compagnies, la performance environnementale devient un critère de choix du fournisseur de biens ou de services (Ambec et Lanoie, 2009). Ceci permet aux entreprises qui atteignent cette performance souhaitée d'obtenir de nouveaux clients et gagner des parts de marché. Ensuite, si une firme choisit de se différencier en créant des produits et des services durables, elle peut exploiter une niche lucrative. Les coûts supplémentaires pour développer et distribuer un produit durable peuvent être transférés aux consommateurs qui sont prêts à payer davantage pour des produits ou services qui sont « éco-responsable » (Ambec et Lanoie, 2009). Selon des études menées par Gallup en 2007, plus de deux tiers des consommateurs font attention au critère environnemental lors de leurs achats. De plus, le nombre de fonds d'investissement « durable » n'a fait qu'augmenter ces dernières années, ce qui permet aux entreprises qui respectent les critères environnementaux d'accéder à cette source de capital. En effet, selon Epstein et Roy (2001), les institutions financières sont sensibles aux performances environnementales des firmes et favorisent les compagnies qui se positionnent en conséquence. De plus, selon Ambec et Lanoie (2009) pour pouvoir évaluer cette performance, les banques ont désormais une équipe d'experts qui analyse les emprunteurs potentiels. Certaines d'entre elles¹⁸ ont adopté « les principes d'Equateur ¹⁹ » appliquant la RSE au domaine de la finance (The Equator Principles association, 2017).

¹⁷ Sur base d'une étude menée par l'OCDE au sein de 4000 établissements localisés dans sept pays industrialisés

¹⁸ 90 banques internationales de 37 pays ont adopté les « Equator-Principle »

¹⁹ Il s'agit d'une liste de 10 principes qui engagent les banques signataires à choisir leurs investissements en fonction de critères environnementaux et sociaux.

- La réduction de coûts a été souvent abordée par les auteurs cités précédemment dans le tableau 2. Les actions durables permettent à l'entreprise de réduire le gaspillage des ressources telles que les matières premières pour ainsi réduire ses coûts de stockage et diminuer sa consommation d'énergie dans le processus de production. Ces actions ne génèrent pas uniquement un gain d'efficacité, mais également un message positif qui est envoyé aux analystes financiers et aux investisseurs (Epstein et Roy, 2001). Ces réactions influencées par l'information sur les performances environnementales des entreprises peuvent être ressenties sur le marché boursier. La majorité des études vont dans le même sens et démontrent qu'une bonne performance environnementale est associée à une meilleure valeur boursière. Si le cours boursier est à la hausse par rapport au reste du marché, le coût du capital va diminuer (Ambec et Lanoie 2009). Les coûts de conformité comme les taxes liées à la pollution ne sont pas encore réclamés par les gouvernements, mais, dans un avenir proche, elles pourront faire partie de la réglementation environnementale. Les entreprises doivent garder à l'esprit que ce sont des futurs coûts qu'elles peuvent éviter en étant conformes aux attentes des États (Epstein et Roy, 2001).

- L'identité de la compagnie : La question qu'Ambec & Lanoie (2009) posent est de savoir combien de temps une entreprise peut tenir dans le cas où ses employés perçoivent consciemment ou inconsciemment leurs produits ou les objectifs de la compagnie comme nocifs à l'humanité. Le fait que les employés soient fiers de leur compagnie constitue une force puisqu'ils ne travaillent pas uniquement pour performer dans leur travail, mais qu'ils sont des ambassadeurs auprès de leurs amis et relations (Reinhardt, 1999). De manière générale, réduire la pollution ou d'autres impacts environnementaux améliore l'image globale et le prestige de l'entité, ce qui accroît la fidélité de la clientèle et le volume des ventes (Ambec et Lanoie, 2009). Ceci engendre des effets positifs sur la motivation des employés, la rétention et le recrutement, qui peuvent être le fruit d'une bonne réputation. La responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise peut aussi directement influencer les employés à être plus motivé en donnant un sens à leur travail. De plus, les activités responsables peuvent directement ou indirectement rendre l'entreprise plus attractive pour les potentiels employés. Une affaire est plus rentable quand elle a une vision positive et qu'elle définit des lignes de conduite et des objectifs élevés. Si tel est le cas, une meilleure performance environnementale peut ainsi réduire le coût du travail

en réduisant l'absentéisme, les maladies ou encore le renouvellement de personnel (Ambec et Lanoie, 2009).

- Réduction du risque : De nos jours, avec la puissance des médias sociaux, la pression exercée par les parties prenantes sur le comportement des entreprises est de plus en plus forte (Lopez-Gamero et al., 2006). En effet, selon Boiral (2004) les attentes de la société par rapport à la vision du consommateur sur la perception des entreprises creusent un écart qui peut représenter une menace pour la survie de l'organisation. De ce fait, les enjeux environnementaux sont issus des pressions sociales que les entreprises doivent savoir anticiper. Si elles ne le font pas et que ces pressions se renforcent via des contraintes réglementaires ou encore des mises en cause du grand public, l'image de l'entreprise ne sera pas la seule en danger puisque la marge de manœuvre se verrait considérablement réduite (Boiral, 2004). De plus, les banques et investisseurs souhaitent des garanties que leurs investissements ne soient pas en danger à cause d'une perte de crédibilité dans l'opinion publique. De plus il est intéressant de constater que les ONG écologistes ont aujourd'hui un véritable moyen de pression auprès des entreprises, car elles ont pris du pouvoir auprès de l'opinion publique. Ainsi, pour diminuer le risque d'une mauvaise presse ou boycott d'une ONG, les firmes ont tout intérêt à respecter leurs engagements environnementaux (Lopez-Gamero et al., 2006). Epstein et Roy (2001) ajoutent que les compagnies qui se développent de façon durable se doivent d'évaluer comment leur stratégie peut impacter les sujets sensibles tels que les droits de l'homme, des employés ou la protection du milieu naturel.

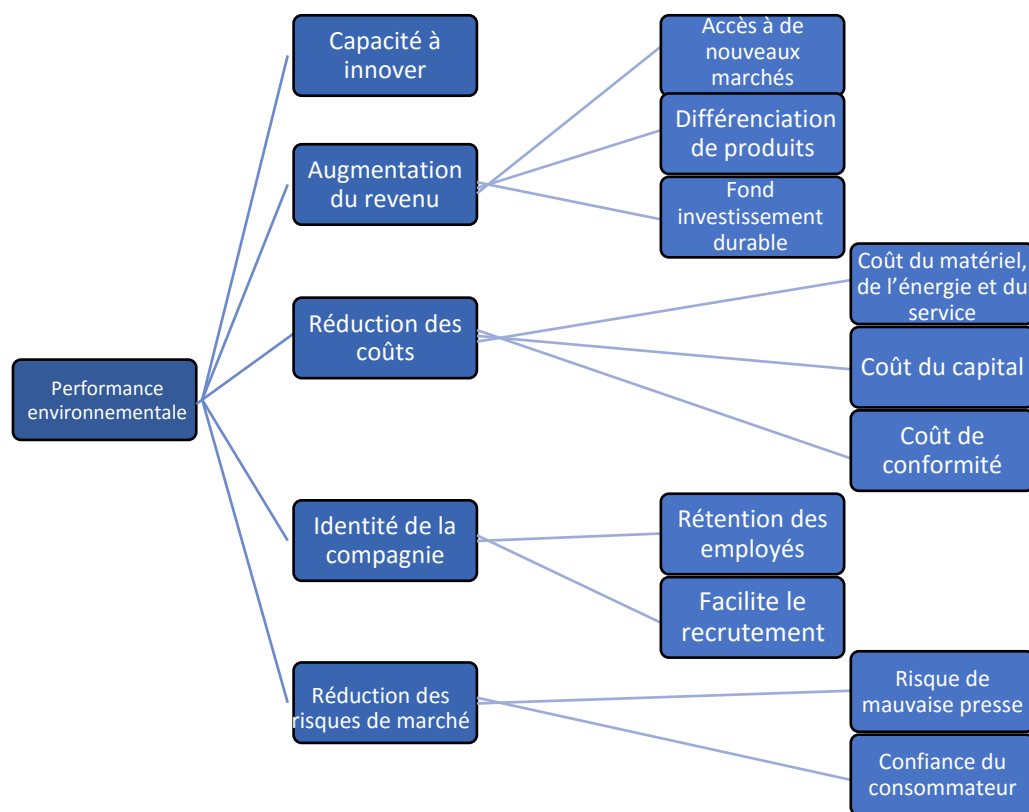


Figure 7 : Figure récapitulative des bénéfices d'une politique environnementale

En synthétisant les différents résultats de notre analyse, la figure 7 nous permet de se rendre compte que la performance environnementale peut être liée positivement à la performance de la firme.

Cependant, il n'existe pas de réponse générale offrant la possibilité à une entreprise de savoir s'il est possible de lier sa performance économique et environnementale et s'il est judicieux pour elle d'investir dans la performance environnementale. Des exemples existent bien entendu dans les deux cas. Des mesures de réduction de pollution qui créent uniquement des coûts et réduisent la rentabilité ou la vente de produits durables qui génère une rentabilité. C'est avant tout un défi du management de créer un engagement environnemental tout en contribuant au succès de son entreprise.

Dès lors, même si les démarches les plus profitables sont choisies, le succès atteindra à un certain moment son point culminant et diminué par la suite, comme énoncé plus haut sur base de la théorie de Schaltegger et Wagner (2003). En effet, aucune entreprise ne dispose d'un nombre illimité d'activités qui augmente le profit social et économique dans un business model défini (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir étudié la relation théorique entre la performance environnementale et économique, nous allons analyser l'impact d'un investissement vert au sein des entreprises neutres en carbone. Avant de commencer, nous allons décrire dans ce chapitre la méthode qui a été utilisée dans cet objectif.

2.1. Méthode d'analyse des données

2.1.1. Une approche qualitative

Les éléments ci-dessous vont expliquer le raisonnement suivi pour le choix d'une démarche qualitative.

Pour commencer, la démarche de compensation volontaire qui fait partie intégrante de notre problématique est un concept relativement récent pour les entreprises ou du moins pas encore fortement pris en considération. Dans le cadre de notre étude, il est donc essentiel de s'intéresser aux acteurs économiques qui ont appréhendé les enjeux de ce mécanisme de compensation carbone.

Ensuite, comme énoncé dans la première partie du travail, il n'existe aucune réglementation à caractère contraignant en vigueur. En effet, celle-ci évolue, mais n'est pas encore d'application pour les entreprises. Ceci explique que peu de normes sont à ce jour clairement définies au sein des entreprises et dès lors nécessite donc une approche plus nuancée qu'offre la méthode qualitative.

Pour clôturer, le dernier argument qui justifie cette méthodologie est que la performance environnementale et économique relève d'actions définies par la stratégie de l'entreprise. Ces enjeux peuvent donc être de nature assez ambiguë et nécessitent de trouver

un interlocuteur qui accède à cette information. C'est pourquoi avec cette démarche nous avons pu cibler les personnes les plus enclines à nous communiquer l'information.

2.1.2. Collecte de nos données

Afin de réaliser notre étude, nous avons contacté vingt entreprises membres du label CO₂ Neutral et cinq d'entre elles nous ont répondu. Les données ont ensuite été recueillies par le biais de mail et par téléphone avec chaque fois un questionnaire envoyé préalablement en ligne.

Pour les deux méthodes de recueil, nous avons introduit une description de la problématique de notre étude et surtout ses objectifs. Nous avons bien entendu proposé à notre interlocuteur de garder la confidentialité des informations fournies.

En ce qui concerne les entretiens, ceux-ci avaient pour but d'analyser notre problématique, ses données et de recevoir les points de vue des personnes interrogées (Lejeune, 2014). Le but du guide a donc été d'orienter les entretiens afin d'assurer que l'essentiel soit abordé. Face aux questions, nous avons été confrontés à deux difficultés. La première est l'effet de la perte de concentration, l'interlocuteur peut éprouver un sentiment de fatigue après une longue interview. C'est pourquoi nous avons posé des questions plutôt ouvertes pour que l'interviewé ne perde pas le fil. De plus, pour limiter la perte d'informations, nous avons abordé les questions clés au milieu du questionnaire et non pas à la fin. La seconde étant l'effet de répétition. Afin d'éviter de donner l'impression à notre interlocuteur que les questions se répétaient dans l'entretien, nous avons divisé les questions par thèmes et sous-thèmes. Cependant, les réponses pouvaient tout de même s'entrecroiser. Lorsque l'interlocuteur répondait à des questions prévues plus loin dans le questionnaire, nous avons essayé de clarifier le point au maximum afin d'éviter de reposer la question par la suite.

Les questions de l'entretien étaient organisées par thématique, mais il est évident que celles-ci étaient adaptées au cas par cas en fonction des réponses reçues par l'interlocuteur. En effet, le rythme était calqué sur la volonté de l'interviewé de revenir sur ce qu'il avait dit ou encore approfondir un point.

1.2. Description de l'échantillon

L'étude a été réalisée auprès de cinq entreprises de secteurs variés et toutes membres du label « CO2 Neutral ». Ce label²⁰ garantit que les entreprises ont activement estimé, réduit et enfin compensé leur impact climatique global ou local. Lors de la conduite de l'étude, nous avons remarqué que les points de vue sur le sujet de la compensation volontaire varient fortement en fonction de la position de la personne interrogée au sein de la compagnie. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé opportun d'interviewer les experts (c'est ainsi nous les identifierons dans cette partie) de la compensation carbone volontaire en Belgique et en France. Ce choix de faire intervenir des membres externes au label nous a permis de valider nos éléments de réponse de manière plus fiable.

Concernant les membres internes au label, les entreprises interrogées sont les suivantes :

- UCB est une entreprise du secteur pharmaceutique qui compte 7700 employés à travers le monde. Nous avons eu l'opportunité d'interviewer par téléphone Monsieur Eric Browaeys, responsable global de l'empreinte écologique d'UCB.
- BeFre qui est une petite entreprise de trois personnes, spécialisée dans la vente de sacs réutilisables. Nous avons pu contacter Madame Charlotte Weymiens, Sales Manager, pour répondre à nos questions.
- Brabant Flamand est une entité publique. Nous sommes parvenus à les contacter par le questionnaire en ligne et notre personne de contact était le responsable du climat, de l'énergie et de l'économie verte, Monsieur Julien Matheys.
- Interparking est une entreprise du secteur de services qui exploite plus de 780 parkings à travers le monde. Nicolas Godon a accepté de répondre à nos questions par email, celui-ci est le Marketing et Communication Manager.

²⁰ Ce label est également validé par Vinçotte, qui est une entité internationale de certification. CO2logic et Vinçotte ont ainsi développé le label sous le protocole PAS 2060 qui est le premier standard de certification CO2.

- Le Pain quotidien est une entreprise du secteur de l'Horeca qui dispose de plus de 200 restaurants dans plus de 20 pays différents. Nous avons pu joindre Monsieur Michael Diakité par téléphone pour lui poser nos questions, celui-ci est responsable de la communication du Pain quotidien.

Concernant les membres externes au label :

- CO2logic est une société de services dont l'activité est centrée sur les audits CO₂, la réduction et la compensation volontaire des émissions de CO₂. Celle-ci nous a accueillis dans ses bureaux à Bruxelles pour répondre à nos questions. L'équipe de CO2logic compte aujourd'hui 12 personnes. Madame Anne Robertz et Monsieur Garcia-Borreguero, respectivement directrice de projet et conseiller en matière de compensation ont accepté de répondre à nos questions par mail.
- CO2 Solidaire est la plateforme de compensation carbone volontaire la plus utilisée en France. Marine Duchaine, responsable des partenariats chez CO2 Solidaire, a bien voulu nous consacrer du temps pour répondre à notre questionnaire par email.

CHAPITRE 3 : ANALYSE CRITIQUE DU MARCHÉ CARBONE VOLONTAIRE

Cette partie a pour but de confronter l'approche théorique, décrite au point précédent sur la relation entre performance économique et environnementale, à nos entretiens effectués sur le terrain. Dans un souci de clarté, nous avons synthétisé l'essentiel des données obtenues des différents témoignages sous forme de tableaux. Les résultats de l'analyse critique entre théorie et pratique vont nous permettre de répondre à notre problématique afin de savoir si la neutralité carbone permet à l'entreprise de rester performante.

Pour organiser notre étude, nous allons diviser ce chapitre en plusieurs thèmes et sous thèmes :

Thème 1 : Les raisons de l'engagement	Véhiculer une image positive et responsable
	Entreprise orientée vers la responsabilité sociétale des entreprises
	Neutralité carbone comme outil de gestion
Thème 2 : Les enjeux économiques	L'avantage concurrentiel
	Réglementation environnementale
Thème 3 : Les freins à l'investissement	Un système incompris et méconnu
	Coûts directs engendrés

Tableau 3 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des résultats de l'étude qualitative

Avant de commencer l'analyse critique, il est utile de noter que la certification CO2 Neutral est une initiative de CO2logic qui garantit que les entreprises ont activement estimé, réduit et enfin compensé leur impact climatique global ou local. Comme vu précédemment, il existe diverses certifications dans le monde et seulement une petite partie d'entre-elles sont validées et certifiées par une partie tierce. Les certificats issus du label CO2 Neutral sont validés par Vinçotte, qui est une entité internationale de certification. CO2logic et Vinçotte ont ainsi développé le label sous le protocole PAS 2060 qui est le premier standard de certification CO₂.

3.1. Thème 1 : Raisons de l'engagement

3.1.1. Traitement des données collectées lors des entretiens

La première raison évoquée est l'image positive qu'un engagement envers une neutralité carbone véhicule.

Véhiculer une image positive	
Entreprises	
<u>BeFre</u>	<u>Brabant flamand</u>
« Nous sommes les seuls à proposer un service neutre en CO2. Nous souhaitons avant tout montrer notre côté écologique aux clients et cela fonctionne. »	« Les impacts indirects positifs, l'image et l'étiquette positive de l'entreprise en termes de développement durable que ce soit en interne pour les employés ou en externe pour les consommateurs et partenaires. »
Experts	
<u>CO2logic</u>	
« Investir dans le marché du carbone volontaire a un impact positif sur l'image et la réputation de l'entreprise (Communication externe, CSR), Mais également sur la satisfaction, motivation des employés de travailler pour une entreprise responsable (communication interne). »	

Tableau 4 : Synthèse des informations récoltées sur l'image positive de la neutralité carbone

La seconde raison analysée est le fait que l'entreprise soit orientée sur la responsabilité sociétale.

Entreprise orientée vers la RSE	
Entreprises	
<u>Pain quotidien</u>	<u>Interparking</u>
« La volonté première est d'être en accord avec notre philosophie de vendre des produits bio qui ont le moins d'impact sur l'environnement. Être neutre en carbone rentre donc bien dans notre politique responsable. »	« La RSE fait un chapitre entier dans notre rapport d'activité qui est composé de 5 chapitres. L'argument principal pour investir dans le marché carbone volontaire est notre positionnement RSE par rapport à nos concurrents. »

<u>UCB</u>	
« L'objectif pour UCB est avant tout sociétal, une réelle volonté d'investir dans le marché carbone volontaire pour réduire les gaz à effet de serre. Le premier argument est bien entendu la réduction de l'empreinte écologique ; la compagnie s'est fixé comme objectif d'être neutre en carbone d'ici 2030. »	
Expert	
<u>CO2 Solidaire</u>	<u>CO2logic</u>
« C'est un moyen pour une entreprise de mettre en place et valoriser l'ensemble de sa politique RSE (soutien à la transition écologique) en allant au bout de sa démarche éthique et environnementale. »	« L'un des arguments majeurs pour une entreprise dans le marché carbone volontaire est l'amélioration de sa politique environnementale. Pour l'entreprise, atteindre des objectifs qui ne sont pas obligatoires lui permet d'avoir une politique RSE consistante. »

Tableau 5 : Synthèse des informations récoltées sur les motivations RSE de la neutralité carbone

La dernière raison est l'utilisation du bilan carbone comme outil de gestion pour l'entreprise.

Bilan carbone comme outil de gestion	
Entreprises	
<u>Brabant flamand</u>	<u>UCB</u>
« Une meilleure vue d'ensemble sur l'énergie et processus liés aux indicateurs de performance ce qui permet de favoriser les investissements coût-efficace et/ou les changements de façon de travailler. La réduction de la dépendance et du risque lié aux fluctuations des prix des vecteurs d'énergies (au moins d'énergies consommées, plus faible sera l'impact sur la balance financière). »	« Au niveau structurel, être neutre en carbone d'ici 2030 donne un objectif clair et tangible pour l'entreprise, ce qui va permettre aux employés d'aligner leur politique dans tous les départements. De plus, cela a permis d'éduquer les employés sur le réchauffement climatique et l'impact des émissions de CO2 ainsi que leur donner un sens de l'urgence. »
Experts	
<u>CO2logic</u>	
« Ce que nous avons souvent fait avec nos clients c'est que nous donnons une vision sous un autre angle de leur business, différente de la vision comptable. Ce qui leur permet de se	

rendre compte à quelle étape ils émettent le plus de CO2 et d'énergie. S'ils veulent agir, il faut nécessairement commencer par cette étape-là. »

Tableau 6 : Synthèse des informations récoltées sur la neutralité carbone en tant qu'outil de gestion

3.1.2. Analyse critique de la première thématique concernant les raisons de l'engagement

S'engager dans la compensation carbone volontaire peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise et sa réputation : l'image représente « *une photo mentale de l'entreprise tenue par son audience* » (Gray & Balmer, 1998) qui est principalement influencée par la communication. La réputation est construite par le biais d'expériences et elle accentue un jugement de valeur de la part des parties prenantes à l'entreprise. Là où l'image peut changer rapidement, la « *réputation évolue avec le temps et est influencée par la performance qui se doit d'être consistante* » (Gray & Balmer, 1998).

L'étude a révélé que deux entreprises sur cinq ont mentionné qu'un argument majeur pour investir dans le marché volontaire est l'image et la réputation de l'entreprise auprès du consommateur. BeFre témoigne qu'ils souhaitent avant tout mettre en avant le côté écologique qui plaît à la clientèle. Ambec et Lanoie (2009) ajoutent que véhiculer une image positive est un réel argument de vente s'il existe un nombre suffisant de consommateurs enclins à payer pour ce type de produit.

Comme le confirment les experts français de la compensation volontaire, en véhiculant une image positive la satisfaction des employés augmente. Une entreprise responsable aura ainsi plus de facilité à recruter et sélectionner des nouveaux talents. En effet, l'utilisation de la compensation carbone est selon CO2logic, un bon moyen de valoriser l'ensemble d'une politique RSE d'une entreprise et cela permet de sensibiliser aux enjeux globaux du développement bas carbone et de la transition écologique.

Pour UCB, la création d'un fonds carbone dédié au développement d'un projet de compensation permet de revendiquer sa maternité et s'impliquer pleinement. Ce projet durable est mobilisateur pour ses salariés qui pourront un jour aller les visiter.

Ensuite, les entreprises qui s'engagent volontairement à réduire leurs émissions démontrent que le management n'est pas forcément tourné vers la maximisation de profit. Les

profits réalisés permettent à l'entreprise de continuer son activité, mais depuis quelques années la performance financière n'est plus l'objectif primaire.

Pour l'entité publique (Brabant Flamand) et l'entreprise du secteur pharmaceutique, le bilan carbone leur a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les dépenses et permis de mettre en place une réelle stratégie d'entreprise. Avec des objectifs tangibles fixés, les employés cernent plus facilement les enjeux stratégiques de leur organisation afin de la piloter de manière durable. Les objectifs d'une entreprise peuvent donc être influencés par ce bilan, et améliorés par exemple à court terme, des facteurs pour être conforme à une réglementation.

Selon une étude d'Essid, (2007) porté sur la stratégie environnementale réalisée sur une cinquantaine de grandes entreprises : *« les normes, les systèmes de management environnemental, le reporting concernant les données environnementales et l'audit environnemental interne ou externe... sont considérés comme les quatre principaux outils de gestion mis en places par certaines entreprises. »*

Du point de vue de l'expert en émission, faire son bilan carbone permet de se rendre compte quelle étape du processus est la plus émettrice. Une fois cette source identifiée, la firme pourra améliorer son processus et ainsi économiser des ressources énergétiques. Cette démarche facilite la comparaison de l'entreprise à travers le temps et nous pouvons par conséquent parler d'un réel outil de gestion et de suivi.

3.2. Thème 2 : Enjeux économiques

3.2.1. Traitement des données collectées lors des entretiens

Un des premiers enjeux soulevé est l'avantage concurrentiel offert aux sociétés impliquées dans la neutralité carbone.

L'avantage concurrentiel	
Entreprises	
<u>BeFre</u>	<u>Interparking</u>
« Représenter une des uniques entreprises dans le domaine des sacs réutilisables à proposer cet aspect écologique est un réel atout. Certains clients hésitent souvent entre plusieurs fournisseurs, mais avoir la certification CO2-neutre les aide à se décider très facilement. »	« Avoir une certification neutre en CO ₂ est l'argument que nous mettons en avant dans nos dossiers de candidature pour les appels d'offres notamment. En tant que « partenaire des villes » cela peut être un plus. »
<u>UCB</u>	
« Les structures étatiques ou les hôpitaux dans les pays nordiques favorisent les produits verts et demandent à leurs fournisseurs une neutralité carbone. Ce qui nous permet de passer devant nos concurrents. À côté de cela, il y a une véritable mouvance d'investisseurs qui veulent investir dans le durable. En ayant une bonne politique environnementale, on peut espérer plus facilement atteindre ces fonds d'investissement. Ce sont des avantages collatéraux à la neutralité carbone. »	
Expert	
<u>CO2logic</u>	
« Investir pour être neutre en CO ₂ impacte la compétitivité des entreprises. Dans le cas, par exemple, d'appel d'offres, l'entreprise aura davantage de chances d'être sélectionnée si elle compense volontairement ses émissions CO ₂ . Pour sélectionner un fournisseur, les entreprises peuvent par exemple demander le niveau de classement du fournisseur dans le système d'évaluation ECOVADIS (supplier sustainability ratings) »	

Tableau 7 : Synthèse des informations récoltées sur les avantages concurrentiels conférés par la neutralité carbone

Un second enjeu abordé lors des entretiens est le respect de la réglementation environnementale.

Réglementation environnementale	
Entreprises	
<u>UCB</u>	<u>BeFre</u>
« Investir dans le marché carbone volontaire permet la « tax avoidance », car si les Etats veulent respecter leurs engagements, ils devront nécessairement mettre une taxe en place un jour. »	« Il existe de plus en plus de législations sur les produits polluants. Les consommateurs veulent acheter éco responsable, il est donc très important de se faire une place sur ce marché. En ce moment tout n'est encore qu'en transition, mais dans quelques années ce sera quasiment une

	obligation d’avoir une société éco responsable, aux yeux du gouvernement et surtout aux yeux des consommateurs. »
Expert	
<u>CO2 solidaire</u>	
« La compensation carbone est aussi un bon outil pour sensibiliser ses collaborateurs à la transition écologique et ainsi se préparer à une réglementation qui risque de se durcir dans le futur. »	

Tableau 8 : Synthèse des informations récoltées sur les réglementations environnementales autour de la neutralité carbone

3.2.2. Analyse critique de la deuxième thématique concernant les enjeux économiques

Comme l’indiquent les sociétés BeFre, Interparking et UCB, être neutre en carbone permet d’obtenir un réel avantage concurrentiel. Lors d’appels d’offres, les entreprises neutres en carbone se positionnent souvent mieux que la concurrence. Comme relaté au niveau de la théorie, les parties prenantes sont devenues très pointilleuses par rapport aux produits à faible impact sur le milieu naturel.

En effet, selon BeFre pour leurs clients indécis, le certificat de neutralité carbone leur permet de faire un choix entre les différents produits similaires. Selon la Sales Manager de BeFre, le client est prêt, la plupart du temps, à rajouter la différence de prix pour avoir un produit sans impact environnemental. Selon CO2logic, pour sélectionner leurs fournisseurs, les entreprises réclament de plus en plus leurs classements dans le système d’évaluation « Ecovadis²¹ ».

De plus, pour le responsable écologie d’UCB, il y a une véritable mouvance d’investisseurs qui veulent investir dans le durable. Pour lui, c’est un véritable avantage collatéral à la neutralité carbone. En effet, en se référant à la théorie précitée, les institutions financières font dorénavant attention aux performances environnementales des firmes. Ce qui

²¹ Une méthodologie d’analyse RSE qui repose sur 21 critères et 4 thèmes comme l’environnement, les conditions de travail équitables, l’éthique des affaires et la chaîne d’approvisionnement. Cette méthodologie repose en particulier sur le système de Global Reporting Initiative, le Pacte Global des Nations Unies et la norme ISO 26000 (Ecovadis, 2007).

permet en retour aux firmes qui respectent les critères environnementaux d'accéder à cette source de capital (Epstein et Roy, 2001).

Pour CO2 solidaire, à la sortie de la COP21 et les engagements que les États ont pris pour la transition écologique, la réglementation environnementale ne peut que se durcir. BeFre et UCB l'ont très bien compris puisque pour eux, un des arguments majeurs d'être neutre en émissions de CO₂ est l'évitement d'une future taxe. Comme le confirme la théorie, selon Epstein et Roy (2001) les entreprises doivent garder à l'esprit que ce sont des futurs coûts qu'elles peuvent éviter en étant conformes aux attentes des États. Pour BeFre, dans quelques années, il y aura une obligation d'être une entreprise dite écoresponsable pour répondre aux contraintes des États et aux besoins des consommateurs.

3.3. Thème 3 : Freins à l'investissement ou limites

3.3.1. Traitement des données collectées lors des entretiens

Un premier frein abordé lors des entretiens est que le système manque de reconnaissance et est souvent incompris.

Un système incompris et méconnu	
Entreprises	
<u>UCB</u>	<u>Brabant flamand</u>
« Pas d'intérêt économique donc les principales barrières étaient la prise de conscience globale qu'il était temps d'investir. »	« Si le bord de direction ne voit pas cela comme un réel instrument stratégique, la compagnie va percevoir cela comme une vraie perte de temps et d'argent. Il faut que le management soit convaincu que ce n'est pas seulement un moyen de dorer son image. »
Expert	
<u>CO2 Solidaire</u>	
« La démarche de compensation carbone manque de reconnaissance, d'information et de sensibilisation. Il manque aussi une réglementation incitative et une certification de la démarche. Plus de contrôle permettrait une réduction des risques. »	

Tableau 9 : Synthèse des informations récoltées sur l'incompréhension du concept de neutralité carbone

Le second frein qui ressort de nos interviews est le coûts direct engendré par cet investissement « vert ».

Coûts directs engendrés	
Entreprises	
<u>Brabant flamand</u>	<u>Interparking</u>
« Ce qui est sûr c'est que l'impact financier final est évidemment négatif puisqu'il est lié au coût d'acquisition des crédits carbone. Si l'entreprise a un budget limité, c'est sûr que cela peut représenter un frein. »	« Les barrières principales sont le temps et l'argent. »
Expert	
<u>CO2logic</u>	
« La politique environnementale et la politique CSR en général sont dépendantes du budget et du management de l'entreprise. En d'autres termes, la personne qui a le pouvoir de décision doit croire dans le système de compensation CO ₂ et avoir envie d'investir dans la compensation CO ₂ »	

Tableau 10 : Synthèse des informations récoltées sur les coûts engendrés de la neutralité carbone

3.3.2. Analyse critique de la troisième thématique concernant les freins à l'investissement

Plusieurs entreprises ont cité comme frein à l'investissement dans ce marché, la méconnaissance et l'incompréhension de ce système. Pour UCB, il existe encore des zones d'incertitudes concernant la compensation carbone volontaire, telles que la qualité des projets et la variation des prix entre les crédits CO₂. Comme le confirme Marine Duchaine de CO₂ Solidaire, il manque des contrôles qui permettraient de limiter les risques. Il existe encore beaucoup de projets sans certification à moindres coûts. Dans le cas d'UCB, l'entreprise a créé un fonds carbone dédié au développement de leur projet de compensation, ce qui a permis de revendiquer sa maternité et d'avoir le suivi nécessaire pour leur reporting. Sans l'aide d'une structure fiable comme CO2logic, UCB n'aurait pas pris le risque d'investir dans ce marché.

En tant qu'entreprise scientifique, il est important pour UCB d'éduquer ses employés sur l'urgence climatique. Or comme le confirment les experts français, la démarche de compensation carbone manque d'informations et de sensibilisation. Le réel défi est une prise

de conscience globale de l'entreprise pour que chaque employé saisisse les enjeux environnementaux et l'importance de leurs investissements personnels.

Pour le Brabant Flamand, l'important est que l'ensemble des dirigeants y voit un réel intérêt pour pouvoir investir du temps et de l'argent. Les experts belges confirment en témoignant que la personne qui a le pouvoir de décision doit croire dans le système de compensation CO₂ et avoir envie d'y investir. Comme le souligne Mayer (2016), le réel effort est de convaincre les dirigeants des entreprises, car ce sont eux qui vont permettre la transition écologique.

Étonnement, seulement deux entreprises ont cité le coût direct financier engendré comme frein à l'investissement. Or pour le Brabant Flamand il est clair que pour les entreprises à budget limité, le coût direct de cette démarche volontaire peut représenter un frein. Un coût qui est non négligeable est le coût du temps comme le souligne Interparking. CO2logic conclut en stipulant que la politique environnementale et la politique RSE sont en général dépendantes du budget et du management de l'entreprise.

3.4. Discussion

Grâce à l'analyse des liens entre l'approche théorique et notre étude pratique, nous allons pouvoir synthétiser et comparer les résultats obtenus.

Premièrement, il ressort de notre analyse que les arguments en faveur d'un investissement vert tournent autour de cinq axes, à savoir la capacité à innover, l'augmentation de revenu, la réduction des coûts, l'identité de la compagnie et pour finir la réduction des risques de marché.

Deuxièmement, notre étude pratique a été effectuée auprès de cinq entreprises neutres en carbone et deux experts de la compensation carbone. Il en ressort que les entreprises membres du label CO₂ Neutral sont poussées par l'envie d'être responsable et ont généralement un faible intérêt économique. Comme UCB en témoigne, la volonté première est de limiter les émissions carbone et tout ce qui est engendré par la suite n'est que collatéral. Pour ces entreprises le coût direct financier n'est donc pas toujours un frein à

l'investissement. Selon les experts de la compensation, cela dépend du profil de l'entreprise et du budget alloué par la firme.

En confrontant la théorie et la pratique, nous remarquons qu'un thème qui est souvent abordé en théorie est la capacité de la firme à innover. Selon Porter et Van der Linde (1995), c'est un facteur important, car celui-ci permet de développer des technologies de pointe qui sont de bons facteurs de compétitivité et peut offrir, sur le long terme, un réel succès économique à la firme (Porter et Van der Linde, 1995). Or celui-ci n'a pas été cité par les entreprises neutres en carbone, dans tous les cas ce facteur est à surveiller pour les entreprises.

Au-delà de la capacité à innover, la réduction des risques du marché est un argument qui n'a pas non plus été cité par les entreprises interviewées. Cependant, de nos jours la pression exercée par les parties prenantes sur le comportement des firmes est de plus en plus forte (Lopez-Gamero et al., 2006). De plus, comme en témoigne Boiral (2004), les attentes de la société par rapport à la question de comment le consommateur perçoit les entreprises creusent un écart qui peut représenter une menace pour la survie de l'organisation.

Pour terminer, être neutre en carbone est une démarche fortement avant-gardiste puisque très peu d'entreprises le sont en Belgique. Or pour ces entreprises, il est important d'apprendre à évoluer avec leur environnement. Le domaine du développement durable n'est pas statique et évolue constamment, c'est pourquoi les firmes doivent savoir s'adapter à ce changement. Comme le stipule CO2logic, l'investissement environnemental et la politique RSE associée sont en général dépendants du budget et de la stratégie de l'entreprise.

CONCLUSION

L'Union Européenne est le troisième plus gros émetteur mondial de CO₂ après la Chine et les Etats-Unis. En vue de la réduction de son empreinte en carbone, celle-ci s'est fixé un premier palier à atteindre avant l'horizon 2050. Par rapport au niveau atteint en 1990, l'Union Européenne souhaite réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Au travers du Protocole de Kyoto, les États ont mis en place un marché de permis négociable en vue d'atteindre cet objectif. En complément de ces instruments réglementés, le marché de compensation carbone volontaire vient se positionner en tant que solution additionnelle pour réduire la quantité d'émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Face à la pression grandissante des États souhaitant réellement atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, ce marché de compensation volontaire permet aux entreprises de neutraliser leurs émissions de CO₂.

La présente recherche ne se limite pas à l'étude de l'impact des entreprises sur l'environnement, il tend surtout à esquisser les raisons qui poussent ces dernières à investir volontairement dans la neutralité carbone. Pour mener à bien cette réflexion, nous nous sommes attelés à mettre en lumière les enjeux économiques et environnementaux sous-jacents à ces investissements verts.

Dans un premier temps, nous avons fait un tour d'horizon de la littérature portant sur la corrélation entre performances économique et environnementale, deux éléments clés de cette problématique. À ce propos, deux courants de pensée se distinguent. Le premier est l'approche classique en vertu de laquelle le niveau optimal de performance environnementale pour une firme consiste uniquement à atteindre les critères de conformité légale. Ainsi, chaque activité liée à la protection de l'environnement réduit le succès économique de la firme. En opposition à ce courant, l'hypothèse de Porter (1995) stipule qu'une amélioration des performances environnementales est une source potentielle d'avantages compétitifs. Nous nous sommes penchés sur les différentes études relatives à ce sujet. Nous avons établi une série d'arguments en faveur de l'établissement d'une politique environnementale responsable et ceux-ci nous mènent à penser qu'une relation de « win-win » entre ces deux performances peut exister.

Forts de ces développements théoriques sur la relation entre performance environnementale et économique, nous avons mené une étude pratique auprès de cinq entreprises neutres en carbone et opérantes au sein de secteurs variés. Celle-ci nous a permis d'obtenir des résultats ayant contribué à la construction d'une réponse à la problématique qui nous occupe. Il apparaît de manière générale que la neutralité carbone a permis aux firmes étudiées d'améliorer leurs performances.

Nous avons par ailleurs tenté de dégager les raisons qui incitent les entreprises à s'engager dans la voie de la compensation volontaire. À cet égard, notre étude pratique nous a permis de noter que les points de vue au sujet de la compensation volontaire varient sensiblement en fonction de la position de l'interlocuteur dans l'entreprise. En vue de garantir une fiabilité à notre recherche et vérifier la crédibilité des informations reçues, nous avons jugé utile d'interroger des experts en compensation carbone volontaire en Belgique et en France.

Selon ces derniers, plusieurs bénéfices peuvent être engendrés par la neutralité carbone. D'une part, celle-ci entraîne un effet positif sur l'image et la réputation de l'entreprise dont les bénéfices ne se limitent pas aux impacts externes sur les consommateurs, mais englobent également la satisfaction des employés. Ensuite, en s'engageant dans le marché volontaire, l'entreprise devient responsable et démontre qu'elle est sensible à la transition écologique. Cette responsabilité sociétale rend l'entreprise attractive pour les nouveaux talents et facilite dès lors le recrutement. D'autre part, dans la mesure où la neutralité en émissions de GES passe par l'établissement d'un bilan carbone, elle permet aux firmes d'obtenir une vue d'ensemble sur leurs dépenses énergétiques. La neutralité carbone se transforme de la sorte en un réel outil de gestion à même de fournir un objectif tangible à l'entreprise, et permet ainsi aux employés de saisir les enjeux stratégiques de leur organisation.

La neutralité carbone permet non seulement aux firmes d'améliorer leurs performances environnementales, mais également d'ouvrir un panel d'opportunités économiques qui ne peuvent être atteintes qu'au travers d'une telle démarche. En différenciant le produit et le service, les firmes acquièrent un réel avantage concurrentiel notamment lors des appels d'offres. Comme le confirment les experts belges en matière de compensation carbone, la proposition d'un service neutre en carbone est devenue un réel

critère de sélection. En outre, la compensation de ses émissions de carbone permet à l'entreprise d'anticiper le paiement d'une future taxe étatique sur le CO₂. En effet, les entreprises interrogées ont bien compris que si les États veulent atteindre leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre d'ici 2030, elles vont connaître un durcissement de la réglementation dans les années à venir.

Après avoir passé en revue les raisons pour lesquelles les entreprises compensent leurs émissions de carbone, il est important de signaler que le marché carbone volontaire manque totalement de reconnaissance. Par conséquent, le réel défi pour les entreprises est par conséquent de faire prendre conscience à leurs employés de l'importance du problème et de leur investissement personnel. Afin d'y parvenir, certaines entreprises mettent en place des séances d'informations visant à éduquer leurs employés sur l'urgence climatique et l'importance de limiter leur empreinte carbone. Le marché volontaire, comme le confirment les experts français, est encore un marché à risque qui manque malheureusement de suivi. C'est la raison pour laquelle nos interlocuteurs ont fait appel à des experts externes qui les ont aidés à créer leur propre projet de réduction de CO₂. Nous avons été surpris du fait que sur l'ensemble des entreprises interrogées, seulement deux ont évoqué le coût sans retour financier direct comme un frein à ce type d'investissement.

Nous pensons que la politique environnementale et la politique RSE dépendent généralement du budget et de la stratégie de l'entreprise. Une entreprise n'en étant pas une autre, les effets de l'investissement vert peuvent varier en fonction du profil managérial de l'entreprise. Comme nous l'avons vu à travers notre étude théorique, il n'existe pas de réponse générale pour les entreprises qui permettrait de savoir si la corrélation entre la performance économique et environnementale est toujours positive. Aucune entreprise n'a un nombre illimité d'activités qui augmente le profit environnemental et économique dans un business model défini (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Tout au long la présente recherche, nous avons observé que la neutralité carbone dépend avant tout de la volonté de l'entreprise. Cette détermination à investir dans la performance environnementale est guidée par les différents facteurs évoqués. Cependant, il est intéressant de se demander si ce système sera performant pour les entreprises le jour où les États instaureront une réglementation contraignante. En effet, si la réglementation environnementale se durcit et contraint les entreprises à la neutralité carbone, celles-ci se

verront dans l'obligation d'investir dans des technologies plus vertes. Le caractère volontaire de la démarche et certains de ses bienfaits seraient par conséquent remis en cause. Cette interrogation mérite réflexion.

BIBLIOGRAPHIE

- Ademe. (2012). Compensation volontaire : Démarche et limites. Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.
- Ademe. (2015). Climat, air et énergie. Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.
- Ambec, S., Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise, *Économie & prévision* 2009/4 (n° 190-191), 71-94.
- Bacache-Beauvallet, M. (2008). Marché et droit : la logique économique du droit de l'environnement, *Pouvoirs* 2008/4 (n° 127), 35-47. Doi : 10.3917/pouv.127.0035
- Bancal, J.-C., Kalfon, J., & Liu, Y. (2010). Droit et pratique du mécanisme pour un développement propre du Protocole de Kyoto. Groupe de Boeck.
- Bayon, R., Hawn, A., & Hamilton, K. (2012). Voluntary carbon markets: an international business guide to what they are and how they work. Routledge.
- Bellassen, V., & Leguet, B. (2007). Compenser pour mieux réduire. Note d'étude de la Mission Climat de la Caisse des Dépôts, (11), 1-40.
- Benessaïah, K. (2012). Carbon and livelihoods in Post-Kyoto: assessing voluntary carbon markets. *Ecological Economics*, 77, 1-6.
- Boiral, O. (2004). Environnement et économie : une relation équivoque. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2).
- Bréchet, T., Boulanger, P.-M. (2005). Le Mécanisme pour un Développement Propre, ou comment faire d'une pierre deux coups. *Regards économiques*, Institut des Recherches économiques et sociales de l'université catholique de Louvain, 27, 1-12

- Brohé, A., Zaccai, E. (2014). Réalisations et limites des marchés du carbone : évaluation et perspectives.
- Boyd, E., Hultman, N., Roberts, J. T., Corbera, E., Cole, J., Bozmoski, A., Liverman, D. M. (2009). Reforming the CDM for sustainable development: lessons learned and policy futures. *Environmental science & policy*, 12(7), 820-831.
- Bruggeman, A. (2011). L'incidence économique de la lutte contre les changements climatiques. *Revue économique de la BNB*, septembre 2011, 61-80.
- Bourg, D., Grandjean, A. & Libaert, T. (2006). Environnement et entreprises : en finir avec les discours. Village Mondial.
- CCBA (2017). Climate, Community and Biodiversity Standards. <http://www.climate-standards.org>. (Consulté le 11 juillet 2017)
- Chapple, A., 2008. Making the Voluntary Carbon Market Work for the Poor: Current and Future Roles. Forum for the Future, London, UK.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of law and economics*, 3(1), p.1-44.
- Corbera, E., Estrada, M., & Brown, K. (2009). How do regulated and voluntary carbon-offset schemes compare? *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 6(1), 25-50.
- Delbosq, A., de Perthuis, C. (2009). Les marchés du carbone expliqués. *Caring for climate series*., 1-40.
- de Perthuis, C., Shaw, S., Lecourt, S. (2010). Quel(s) type(s) d'instrument(s) employer pour lutter contre le changement climatique ?, *Vie & sciences de l'entreprise 2010/1 (N° 183-184)*, 71-82.
- Damon, J. (2016). Peuplement, migrations, urbanisation : Où va la population mondiale ? *Population & Avenir*, 728, (3), 4-7. Doi :10.3917/popav.728.0004.

- European Commission. (2012). Energy roadmap 2050. Luxembourg : *Publications Office of the European Union*
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Essid, M. (2007, May). Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales ?, *comptabilité et environnement*.
- Ecovadis (2017). Notre mission. <http://www.ecovadis.com/about-us/>. (Consulté le 15 juillet 2017)
- Equator principles (2017). The equator principles. <http://equator-principles.com> (Consulté le 10 juillet 2017)
- Fragnière, A., (2009). La compensation carbone : illusion ou solution ? PUF.
- Fédération belge (2013). Transition de la Belgique vers une société bas carbone. Le site fédéral belge pour une information fiable sur le changement climatique. <http://www.climat.be/2050/fr-be/analyse-de-scenarios>. (Consulté le 20 Juin 2017)
- Fondation David Suzuki. (2014). Crédit compensatoire de carbone : le guide. <http://www.davidsuzuki.org/fr>. (Consulté le 12 Juin 2017).
- Fitoussi, J.P., Laurent, E., Le Cacheux, J. (2007). La stratégie environnementale de l'Union européenne, *Revue de l'OFCE 2007/3 (n° 102)*, 381-413. Doi 10.3917/reof.102.0381
- Geoffron, P. (2015). COP 21 : quelle stratégie de lutte contre le changement climatique dessine l'Accord de Paris ? *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 10–25.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Thiébaud, L. (2004). Les instruments volontaires. *Revue internationale de droit économique*, 18(4), 461-481.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, p.31 (5), 695-702.

- Harris E. (2006). "The Voluntary Retail Carbon Market: A Review and Analysis of the Current Market and Outlook", MSc Thesis at the Imperial College of London, 1-158
- Hamilton, K., Sjardin, M., Marcello, T., & Xu, G. (2008). Forging a frontier: State of the voluntary carbon markets 2008.
- Hamilton, K., Sjardin, M., Shapiro, A., & Marcello, T. (2009). Fortifying the foundation: state of the voluntary carbon markets 2009. Fortifying the foundation: state of the voluntary carbon markets 2009.
- Hamilton, K., Sjardin, M., Peters-Stanley, M., & Marcello, T. (2010). Building bridges: state of the voluntary carbon markets 2010. *Ecosystem Marketplace & Bloomberg New Energy Finance*, 14.
- Hamrick, K., Goldstein, A. (2016). State of the voluntary carbon markets 2016. Raising ambition. *Forest Trends Ecosystem Marketplace*.
- Hamrick, K., Gallant, M. (2017). State of the voluntary carbon markets 2017. Unlocking potential. *Forest Trends Ecosystem Marketplace*.
- Henriques, I., Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, volume 30. 381-395.
- Ian, P., Heine, D., Lis, E., Li, S. (2014). Getting Energy Prices Right: From Principle to Practice, IMF, 2014.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2013). Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Stocker, T.F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA,

Intergovernmental Panel on Climate Change (2014) Summary for Policymakers. In: Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

International Energy Agency (2015). Energy and Climate Change. World Energy Outlook Special Report.

Organisation Internationale de Normalisation (2006). ISO 14064, gaz à effet de serre – partie 2 : Spécifications et lignes directrices.

Jouzel, J., & Euvé, F. (2016). Apports et limites de la COP21. *Études*, (4), 7–16.

Kollmuss, A., & Howell, B. (2007). Voluntary Offsets for Air-Travel Carbon Emissions: Evaluations and Recommendations of Thirteen Offset Companies, Tufts Climate Initiative.

Kollmuss, A., Zink, H., & Polycarp, C. (2008). Making sense of the voluntary carbon market: A comparison of carbon offset standards. *WWF Germany*, 1–23.

Krarup S., (2001). Can Voluntary Approaches ever be efficient? *Journal of Cleaner Production*, 9, 135-144.

Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.

López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 18(10), 963-974.

- Lankoski, L. (2000). Determinants of environmental profit: An analysis of the firm-level relationship between environmental performance and economic performance. Helsinki University of Technology.
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536-547.
- Levy, D. L. (1995). The environmental practices and performance of transnational corporations. *Transnational corporations*, 4(1), 44-67.
- Léger, J.-F. (2016). Climat et dynamique démographique. Le développement durable : impératif ou illusion ? *Population & Avenir 2016/2 (n° 727)*, 4-7. DOI 10.3917/popav.727.0004
- Lemoine-Schonne, M. (2016). La flexibilité de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, *Revue juridique de l'environnement 2016/1 (Volume 41)*, 37-55.
- Lejeune, C. (2014). Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer. De Boeck.
- Linacre, N., Kossoy, A., & Ambrosi, P. (2011). State and trends of the carbon market 2011.
- Mayer, B. (2016). Enjeux et résultats de la COP21, *Revue juridique de l'environnement (Volume 41)*, 13-17.
- Nations unies. (1992). Convention cadres des Nations unies sur les changements climatiques.
- Nations unies. (1998). Protocole de Kyoto à la convention-cadres des Nations unies sur les changements climatiques.
- Nations unies. (2015). Accord de Paris à la convention-cadres des Nations unies sur les changements climatiques.
- Peters-Stanley, M., & Hamilton, K. (2012). State of the Voluntary Carbon Markets 2012: Developing Dimension. A Report by Ecosystem Marketplace & Bloomberg New Energy Finance, Washington, DC, 110.

- Peters-Stanley, M., Hamilton, K., Marcello, T., & Sjardin, M. (2011). Back to the future: state of the voluntary carbon markets 2011. *Ecosystem Marketplace & Bloomberg New Energy Finance*, 2.
- Pigou, A. C. (1920). *The economics of welfare*. McMillan & Co., London.
- Porter, M., Esty, D., (1998). Industrial Ecology and Competitiveness: Strategic Implications for the firm, *Journal of Industrial Ecology* 2.1.35-43.
- Porter, M., Van der Linde, C., (1995) Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73 (5), 120–134.
- Kong, Nancy, et al. (2002) Moving Business/Industry towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs." *European Management Journal* 20.2, 109-127.
- Sinclair-Desgagné, B. (1999). Remarks on environmental regulation, firm behavior and innovation.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). *Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice*. Greenleaf Publishing.
- Schaltegger, S., Synnestvedt, T. (2002) the link between 'green'and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, 65(4).339-346.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Shishlov, I., Bellassen, V., Leguet, B. (2012). Mise en œuvre conjointe : un mécanisme pionnier dans les frontières d'une limite sur les émissions. *Étude climat*, 33.
- United Nations Environment Programme (2016). *The Emissions Gap Report 2016*. (UNEP), Nairobi

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2014). Kyoto Protocol. http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php. (Consulté le 8 Mai 2017).

Yeo T., Caton M., Challen C., Chaytor D., Farron T., Howarth D., Hurd N., Lazarowicz M., Malik S., Pearson I., Pritchard M., Riordan L., Stuart G., Turner D., Vaizey E., Walley J. (2007). The Voluntary Carbon Offset Market. *Climate care*.

Wagner, M., Schaltegger, S., & Wehrmeyer, W. (2001). The relationship between the environmental and economic performance of firms. *Greener Management International*, 34(2), 95-108.

Wagner, M., & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *Greener Management International*, 5-16.

Wagner, M. (2005). How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry. *Journal of environmental management*, 76(2), 105-118.

Wagner, M. (2007) Integration of environmental management with other managerial functions of the firm: empirical effects on drivers of economic performance. *Long Range Planning*, Vol. 40, No. 6, 611–628.

ANNEXE

Annexe 1 : Questions pour nos interviews en version française

1. Comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?
2. Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?
3. Dans le contexte actuel de réchauffement climatique, l'arrivée du marché carbone volontaire va-t-elle encourager vos concurrents à investir ?
4. Quelles sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?
5. Pensez-vous qu'être neutre en carbone a un impact sur votre compagnie au niveau structurel ? Cela a-t-il un impact sur la vision ou la stratégie de l'entreprise ?

Question pour nos interviews en version anglaise :

1. Does the voluntary carbon offset has an impact on the economic performance? What are the reasons behind the investment?
2. What are the main arguments to invest in the voluntary carbon market rather than other tools in the regulated market?
3. In a context of global warming, the arrival of the voluntary carbon market will encourage your competitors to invest?
4. What are the main barriers for a company to participate in this system? Do you have any recommendation to improve its functioning?
5. Do you think that the implementation of the market will cause a structural change upon companies as regard their organization, or vision for instance?

Annexe 2 : Interview par mail de M. Julien Matheys responsable du climat, de l'énergie et de l'économie verte pour le Brabant Flamand.

1. Does the voluntary carbon offset market has an impact on the economic performance of a financial corporation? For instance, on the competitiveness?

Participating in a voluntary carbon offset market does have a number of positive and negative impacts on the economic performance of any participating corporation.

The direct financial impact is obviously negative and is linked to the cost of acquiring the carbon credits. The precise impact is linked to the emission volumes the company produces which in turn is linked to its main activities (Is it an energy-intensive industrial player or service provider?) and/or wishes to compensate (does the company provide full compensation or partial compensation of its emissions?).

However, there are also indirect (positive) impacts on the company's performance. These may be harder to quantify but include:

- Potential positive branding of the company (in terms of sustainability) both within the company (employees) as towards the outside world (customers and business partners).
- Better view on some energy- and process-related KPI's (under the condition that the offset is linked to a thorough analysis of the value-chain and processes), which can lead to better prioritizing of cost-effective investments and/or changes in the way of working.
- Reduction of the dependency on and risks related to price fluctuations of energy carriers (the less energy consumed, the lower the impact on the financial balance).

2. What are the main arguments to invest in the voluntary carbon offset? The environmental performance, the regulations or the public policy?

That is completely dependent on the company profile and strategy

3. What are the main barriers for a company to participate in this system? Do you have any recommendation to improve its functioning?

- 1) Allocated time and dedication from the board. Does the board see it as a real strategic instrument or not? If not, the company will perceive it as a waste of time and money.

- 2) If cash-constrained company (and/or low profit margin), direct cost may be a barrier as well.

4. In a context of global warming, the arrival of the voluntary carbon market will encourage your competitors to invest?

We are a public entity. Not applicable.

5. Do you think that the implementation of the market will cause a structural change upon companies as regard their organization or vision for instance?

Just like for question 3, only if the management is convinced that it is not only a way to improve the image of the company, but carbon foot-printing (not the offset as such) is a strategic tool to improve the understanding of their processes and value chain. If the company does not link the offsetting to a broader analysis and thinking process, certainly not.

Annexe 3 : Interview par mail de Madame Charlotte Weymiens, Sales Manager de BeFre.

1. Comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?

Chez BeFre nous sommes les seuls à proposer ce type de service. Nous souhaitons avant tout montrer notre côté écologique aux clients et ça marche! De nos jours les entreprises sont de plus en plus à la recherche de produits ne nuisant pas à la planète, être une des seules entreprises dans le domaine des sacs réutilisables à proposer cet aspect écologique est donc un réel atout. Certains clients hésitent souvent entre plusieurs fournisseurs, car les prix se rapprochent énormément, mais avoir la certification CO2-Neutre les aide à se décider très facilement.

2. Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

Certes il y a de plus en plus de législations sur les produits polluants. C'est aussi pour cela que nous avons créé cette société de sacs réutilisables il y a presque 10 ans maintenant. Mais à côté des réglementations, il y a aussi l'aspect environnemental. Les particuliers, mais aussi les entreprises veulent de plus en plus contribuer au bien-être de la planète, car tout le monde voit bien qu'il est temps de faire quelque chose rapidement. Chez BeFre nous avons choisi ce label

pour l'image de notre société, mais aussi, car nous sommes concernés par la pollution de la terre.

3. Dans le contexte actuel de réchauffement climatique, l'arrivée du marché carbone volontaire va-t-elle encourager vos concurrents à investir ?

Il est certain que de plus en plus de sociétés vont se tourner vers un avenir écologique et vert. Heureusement nous avons été un des premiers à y investir et avons donc déjà créé une image écologique auprès du public. Mais il est important de garder un œil sur ce marché afin de rester toujours compétitif.

4. Quelles sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

Nous travaillons avec CO2-Logic, une société située à Bruxelles. À ce jour leur(s) projet(s) est (/sont) très bien organisé, les tarifs sont raisonnables et tout est clair. Nous aimons ce qu'ils font et les conseillons à toutes les autres sociétés.

5. Pensez-vous qu'être neutre en carbone a un impact sur votre compagnie au niveau structurel ? Cela a-t-il un impact sur la vision ou la stratégie de l'entreprise ?

Les consommateurs veulent acheter éco responsable, il est donc très important de se faire une place sur ce marché. En ce moment tout n'est encore en transition, mais dans quelques années ce sera quasiment une obligation d'avoir une société éco responsable, aux yeux du gouvernement, mais surtout aux yeux des consommateurs.

Annexe 4 : Interview par mail de Marine Duchaine responsable des partenariats pour CO2 Solidaire.

CO2 Solidaire étant expert en compensation, mais pas une entreprise du label, le questionnaire a été adapté puisque l'angle de réponse est différent.

1. Pourquoi les entreprises ont-elles plus d'intérêt à investir dans le marché volontaire et non pas dans les marchés réglementés ?

Ces deux marchés sont différents. La compensation carbone réglementée concerne les acteurs industriels dont les émissions ont été plafonnées dans le cadre d'une réglementation internationale comme le protocole de Kyoto. C'est un système d'échange de quotas d'émissions. Tandis que la compensation carbone volontaire n'est soumise à aucune obligation. Les entreprises, associations, collectivités, particuliers peuvent compenser leurs émissions de CO₂ en soutenant un projet économe en CO₂.

2. Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

La compensation carbone permet aux entreprises qui sont déjà engagées dans une démarche de réduction de leurs émissions de compenser leurs émissions incompressibles. C'est un moyen pour une entreprise de mettre en place et valoriser l'ensemble de sa politique RSE (soutien à la transition écologique) en allant au bout de sa démarche éthique et environnementale.

La compensation carbone est aussi un bon outil pour sensibiliser ses collaborateurs à la transition écologique et de se préparer à une réglementation qui risque de se durcir dans le futur.

3. Quelles sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

La démarche de compensation carbone manque de reconnaissance (information et sensibilisation), mais aussi de réglementation (incitative) et de certification de la démarche (+ de contrôle = réduction des risques).

Il manque à ce jour un standard ou label français de certification de projets, c'est en cours avec le label VOCAL.

4. Les entreprises souhaitent être neutres en CO₂, le sont-elles uniquement sur le service qu'elles offrent ou sur la chaîne de valeur entière ?

Les entreprises souhaitent de plus en plus proposer des produits ou services neutres en carbone (écoconception et compensation des émissions liées à la fabrication), c'est aussi le cas des organisateurs d'évènements.

Les entreprises peuvent aussi compenser sur leur propre chaîne de valeur, c'est ce qu'on appelle l'insetting (<http://www.insettingplatform.com/>). Cette approche connecte compensation carbone et cœur d'activité de l'entreprise.

5. Les entreprises favorisent-elles la compensation domestique ou dans les pays en développement ?

Certains de nos partenaires souhaitent soutenir un projet dans un pays en développement pour aider les populations les plus vulnérables et les premières touchées par les conséquences des changements climatiques. Leur choix est parfois guidé par leur activité : déplacements ou antenne dans un pays, travail en lien direct avec des entreprises locales, etc. D'autres de nos partenaires vont privilégier l'activité du projet (énergie, transport, forêt, etc) par rapport au pays. Nous remarquons une augmentation des soutiens à des projets domestiques, certainement liés au développement dû made in France et à l'envie de soutenir un projet à côté de chez soi.

Annexe 5 : Interview par téléphone de Monsieur Eric Browaey, responsable global de l'empreinte écologique d'UCB.

Le questionnaire a préalablement été reçu par mail pour tenir l'interlocuteur informé des détails comme le sujet de notre mémoire et les raisons de l'interview.

Nicolas : N

Eric Browaey : E

N : Bonjour Monsieur Browaey. Tout d'abord un grand merci d'avoir accepté de répondre à mes questions.

E : Pas de problème, je vous écoute.

N : La première question que vous avez déjà reçue par email est la suivante : comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?

E : Après la COP 21 et les urgences climatiques auquel la planète fait face, la compagnie a décidé de revoir sa stratégie environnementale. L'objectif pour UCB est avant tout sociétal, une réelle volonté d'investir dans le marché carbone volontaire pour réduire les gaz à effet de serre. Il y a aussi une mouvance d'investisseurs qui veulent investir dans du durable, donc en ayant une bonne politique environnementale on peut toucher ces fonds d'investissement. Ce sont des avantages collatéraux à la neutralité carbone.

N : Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

E : Alors, les différents arguments, le premier argument est bien entendu la réduction de l'empreinte écologique, la compagnie s'est fixé comme objectif d'être neutre en carbone d'ici 2030. Les avantages économiques découlent de ce premier argument puisqu'être neutre en CO₂ leur permet de réduire leur coût énergétique. Ensuite, investir dans le marché carbone volontaire permet la « tax avoidance », car si les États veulent respecter leurs engagements, ils devront nécessairement mettre en place une taxe un jour ou l'autre. Le second argument est l'avantage concurrentiel que faire partie du label neutre CO₂ leur confère. En effet, les structures étatiques ou les hôpitaux dans les pays nordiques favorisent les produits verts et demandent à leurs fournisseurs une neutralité carbone. En plus de ça, les certificats sur le marché régulé ont moins bonne réputation depuis le scandale d'Arcelor Mittal qui s'était vu octroyé des certificats pour consommer qui a ensuite fermé l'usine et les a revendus. De plus, il existe des projets sans certification à moindres coûts, mais UCB souhaitait un certain suivi du projet pour leur reporting. Ils ont donc opté pour projet certifié, par faute de temps ils n'ont pas développé leur propre projet, mais ont choisi un partenaire qui était déjà implanté sur le marché. Au niveau de la localisation, ils ont opté pour ce qui est le plus efficace d'un point de vue CO₂. UCB a décidé d'agir sur toute la chaîne de valeur jusqu'au fournisseur et « contract manufacturer » qui sont compagnies qui produisent les médicaments. Par contre, UCB ne neutralise pas leurs émissions, car ils n'ont pas de contrôle dessus, mais ils vont sélectionner les fournisseurs en fonction de leur empreinte carbone, ce qui devient un critère de sélection supplémentaire en plus du coût et de la qualité.

N : Dans ce contexte de réchauffement climatique, est-ce que vous pensez que la neutralité carbone volontaire va-t-elle encourager vos concurrents à investir ?

E : Au niveau des concurrents, beaucoup d'entre eux ont lancé leur stratégie avant la COP21, mais vont devoir la revoir, car leur ambition n'est pas à la hauteur pour répondre au besoin de la COP21. De plus, ne sont compensés en général que le gaz utilisé et l'électricité qui est produite, mais pas le reste. Or le gaz et l'électricité ne représentent pas la plus grande partie des émissions.

N : Quels vont être les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

E : Pas d'intérêt économique donc les principales barrières étaient la prise de conscience globale qu'ils étaient temps d'investir.

N : Pensez-vous qu'être neutre en carbone a un impact sur votre entreprise au niveau structurel ? Cela a-t-il un impact sur la vision ou la stratégie de l'entreprise ?

E : Au niveau structurel, être neutre en carbone d'ici 2030 donne un objectif clair et tangible pour l'entreprise, ce qui va permettre aux employés d'aligner leur politique dans tous les départements. De plus, cela a permis d'éduquer les employés sur le réchauffement climatique et l'impact des émissions de CO₂ ainsi que leur donner un sens de l'urgence. Surtout pour une entreprise scientifique comme UCB, il est important que cet aspect soit bien compris.

N : Je vous remercie pour toutes vos précieuses réponses, si vous le souhaitez je vous enverrai les résultats de mon étude.

E : Avec grand plaisir oui, pas de problème pour moi c'est mon métier. Bon courage pour la suite.

N : Merci, bonne journée à vous.

Annexe 6 : Interview par téléphone du Pain quotidien de M. Michael Diakité, responsable de la communication du Pain quotidien.

Le questionnaire a préalablement été reçu par mail pour tenir l'interlocuteur informé des détails comme le sujet de notre mémoire et les raisons de l'interview.

N : Nicolas Haas

M : Michael Diakité

N : Bonjour Monsieur Diakité, avez-vous bien reçu les questions que je vous ai transféré par mail ?

M : Oui absolument, je vais essayer d'y répondre du mieux que je peux.

N : La première est donc comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?

M : Par rapport à CO2 Neutral, la position du magasin est donc d'émettre le moins de CO₂ possible. Cela se retrouve surtout au niveau de nos magasins où nous avons que des produits bio, nous essayons aussi de limiter les transports de marchandise au maximum. On essaye de se mettre en contact avec des producteurs locaux au maximum. On se tourne aussi vers des produits véganes pour éviter le CO₂ issu de la viande. Il y a vraiment une volonté de notre part d'être neutre en carbone, je ne pense pas qu'il y ait un réel argument économique comme augmenter nos revenus. Je peux vous assurer qu'il y a une volonté d'être en accord avec une éthique et une responsabilité par rapport à l'environnement.

N : Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

M : La volonté première est d'être en accord avec notre philosophie de vendre des produits bio qui ont le moins d'impact sur l'environnement. Être neutre en carbone rentre donc bien dans notre politique responsable. Nous avons pris contact avec CO2logic, car nous étions dans le même esprit, cette volonté de faire du bien dans l'environnement, le plus qualitatif pour l'environnement. Nos produits se veulent avec le moins d'empreintes carbone et cela s'applique à tous les restaurants de la compagnie. Le brevet se retrouve partout dans la compagnie. Il y a vraiment une démarche saine du Pain quotidien, cela vient des exigences de nous envers le client, mais aussi du client qui a certaines attentes. Réduire l'empreinte sur l'environnement est donc l'argument numéro un.

N : Dans le contexte actuel de réchauffement climatique, l'arrivée du marché carbone volontaire va-t-elle encourager vos concurrents à investir ?

M : Mes connaissances là-dessus ne sont pas approfondies, mais je pense que nous sommes les premiers oui. En tout cas, chez Exki ce n'est pas le cas.

N : Quelles sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

M : Nous sommes passés par CO2logic donc pas vraiment de réponse par rapport à ça.

N : Ok pas de problème, pensez-vous qu'être neutre en carbone a un impact sur votre compagnie au niveau structurel ? Cela a-t-il un impact sur la vision ou la stratégie de l'entreprise ?

M : Je n'ai pas d'information à ce niveau-là donc je ne saurai pas vous répondre malheureusement.

N : Pas de problème, c'est déjà très gentil de votre part d'avoir accepté de répondre à mes questions.

M : Je t'en prie Nicolas. Passe une bonne journée et courage pour la suite.

N : Bonne journée et encore merci pour le temps accordé.

Annexe 7 : Interview par mail de Madame Anne Robertz de CO2logic, directrice de projets complétés par Monsieur Carlos Garcia-Borreguero, conseiller en matière de CO₂

1. Comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?

Cela a différents impacts positifs selon moi :

- Sur la compétitivité des entreprises dans le cas, par exemple, d'appel d'offres, l'entreprise aura davantage de chances d'être sélectionnée si elle compense volontairement ses émissions CO₂. Pour sélectionner un fournisseur, les entreprises peuvent par exemple demander le niveau de classement du fournisseur dans le système d'évaluation ECOVADIS (SUPPLIER SUSTAINABILITY RATINGS).
- Sur l'image, réputation de l'entreprise (communication externe, CSR),
- Sur la satisfaction, motivation des employés de travailler pour une entreprise responsable (communication interne).

2. Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

Leur performance environnementale et le fait d'atteindre des objectifs non obligatoires.

3. Quelles sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

La politique environnementale et la politique CSR en général sont dépendantes du budget et du management de l'entreprise. En d'autres termes, la personne qui a le pouvoir de décision

doit croire dans le système de compensation CO₂ et avoir envie d'investir dans la compensation CO₂. Je te conseille de te renseigner sur la méthodologie ADKAR (5 niveaux : Awareness, Desire, Knowledge, Ability et Reinforcement). Des budgets doivent également être prévus à l'avance pour investir dans la réduction de CO₂/compensation.

Annexe 8 : Interview par mail de M. Nicolas Godon, responsable communication et marketing d'Interparking

1. Comment la neutralité carbone impacte elle la performance économique ? Quelles sont les raisons derrière cet investissement ?

C'est un argument que nous mettons en avant dans nos dossiers de candidature pour les appels d'offres, notamment. En tant que « partenaires des villes », c'est quelque chose qui peut éventuellement être un plus. La partie « CSR » fait un chapitre entier dans notre rapport d'activités (composée de 5 chapitres).

2. Quels sont les arguments pour les entreprises d'investir dans le marché carbone volontaire ?

Corporate Social Responsibility Positioning of the company vs competitors

3. Quels sont les barrières pour participer à ce marché ? Avez-vous des recommandations pour améliorer son fonctionnement ?

Des programmes de compensations personnalisés (comme c'est notre cas avec Wanrou)

4. Dans le contexte actuel de réchauffement climatique, l'arrivée du marché carbone volontaire va-t-elle encourager vos concurrents à investir ?

C'est déjà le cas, non ?

5. Do you think that the implementation of the market will cause a structural change upon companies as regard their organization, or vision for instance?

Peut-être qu'un jour les sociétés qui font les choses différemment des autres ne seront pas les sociétés CO₂ neutres, mais celles qui ne le sont pas encore. Je discutais récemment avec une société de PR qui me disait : toutes les grandes sociétés le sont.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm

