



Stratégie climat et engagement public des entreprises

Construire la cohérence avec les Affaires publiques

Mai 2026

SOMMAIRE

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE	3
MESSAGES CLÉS	4
BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES	6
INTRODUCTION	7
PARTIE 1	11
PENSER L'ENGAGEMENT PUBLIC RESPONSABLE DANS L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	
Agir sur l'organisation et les pratiques de la fonction Affaires publiques	11
Intégrer contrôles et transparence pour garantir la cohérence	13
PARTIE 2	16
ÉVALUER ET ENGAGER LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES	
Sélectionner les associations matérielles pour l'entreprise	16
Évaluer la cohérence avec les positions des associations	17
Communiquer les résultats de l'évaluation	18
Engager et dialoguer, des leviers se renforçant mutuellement	19
PARTIE 3	25
AGIR AVEC L'ÉCOSYSTÈME	
S'engager publiquement pour informer et mobiliser	25
La notation extra-financière, tierce partie indispensable	26
Le dialogue investisseur : entre pilotage du risque et accompagnement du portefeuille	28
CONCLUSION	34
ANNEXE	35
L'engagement public climatique dans les référentiels d'élaboration de plan de transition climat pour les entreprises	
REMERCIEMENTS	38

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE



La transformation écologique est entrée dans une phase décisive. Les entreprises ont construit leurs stratégies, défini leurs trajectoires, investi technologiquement et financièrement. Une conviction s'impose désormais avec clarté : ces efforts, aussi sérieux soient-ils, ne produiront leur plein effet qu'adossés à un cadre public cohérent et prévisible. C'est dans cette articulation entre acteurs économiques et puissance publique que se joue la réussite de la transition. Des mesures associant entreprises et ménages pourraient ainsi réduire la dépense publique nécessaire pour atteindre les objectifs climat de la France à l'horizon 2030 de 52 à 18 milliards d'euros⁽¹⁾.

Ce constat, les travaux ETE 2030 d'EPE l'ont mis en évidence : les politiques climatiques sont un accélérateur décisif - de compétitivité, d'innovation, de passage à l'échelle. Pour qu'elles jouent ce rôle, encore faut-il que le dialogue entre entreprises et décideurs publics soit à la hauteur : ambitieux, transparent et cohérent. C'est précisément là que réside l'opportunité - et la responsabilité - des entreprises : faire de leur engagement vis-à-vis de l'action publique un levier d'impact réel, pleinement aligné avec leurs stratégies de décarbonation.

C'est tout le sens du travail conduit par le Comité Affaires publiques d'EPE depuis 2022, et dont cette publication présente la synthèse. Comment les entreprises organisent-elles concrètement leur engagement vis-à-vis des politiques publiques climatiques ? Organisation interne, évaluation des associations professionnelles, dialogue avec les investisseurs et agences de notation, transparence des positions : autant de pratiques encore en construction pour beaucoup, et qui dessinent collectivement un nouveau standard de gouvernance climatique — plus crédible, plus exigeant.

Cette dynamique collective est fondamentale. L'action publique instaure les conditions que les entreprises ne peuvent créer seules : un cadre d'investissement lisible, une concurrence équitable, des marchés ouverts à l'innovation. Ce que nos parties prenantes et nos investisseurs scrutent de plus en plus, c'est précisément l'alignement entre ce que nous nous engageons à faire, ce que nous défendons dans les arènes publiques et notre capacité à embarquer notre écosystème, notamment les associations professionnelles dont nous sommes membres. C'est devenu un critère de crédibilité à part entière.

Les CEOs des entreprises d'EPE ont affirmé collectivement en juin dernier⁽²⁾ leur conviction que la transformation écologique entamée était la garante de la prospérité future. C'est en travaillant ensemble - entreprises, associations professionnelles, société civile, acteurs financiers, pouvoirs publics -, en assumant publiquement nos engagements et en acceptant d'en rendre compte, que nous construirons la confiance nécessaire à une transition à la hauteur des enjeux.

En publiant ce recueil, EPE joue pleinement son rôle : mettre en commun ce qui fonctionne, identifier ce qui reste à construire, et donner à chaque entreprise les moyens de progresser. Je suis convaincue que les pratiques documentées ici constituent une base solide pour gagner en crédibilité et en impact. Il nous appartient maintenant de nous en saisir.

Estelle Brachlianoff

Directrice générale, Veolia

Présidente, Entreprises pour l'Environnement (EPE)

(1) Panorama des financements climat, Édition 2025, I4CE.

(2) «Transition écologique - L'Europe doit maintenir son avance», 5 juin 2025, Les Echos.

STRATÉGIE CLIMAT ET ENGAGEMENT PUBLIC DES ENTREPRISES



Stratégie climat et engagement public des entreprises

Construire la cohérence avec les Affaires publiques

Mai 2026

EPE
Entreprises pour l'Environnement

12

Pratiques d'entreprises présentées

+20

Référentiels, guides et standards recensés

498

milliards d'€

d'investissements climat réalisés par l'Union européenne dans le cadre de ses politiques publiques en 2023 (source : I4CE)

EPE
Entreprises pour l'Environnement
www.epe-asso.org

Construire la cohérence avec les Affaires publiques

Les travaux menés avec les entreprises membres de l'Association française des Entreprises pour l'Environnement (EPE) au sein du Comité Affaires publiques soulignent la matérialité croissante pour les entreprises de l'engagement public vis-à-vis des politiques climatiques.

La mise en cohérence des stratégies d'influence et de transition bas-carbone sécurise les opportunités économiques et trajectoires d'investissement de la décarbonation, réduit les risques de déconnexion réglementaire. Elle devient également un critère majeur de la crédibilité des stratégies climat des entreprises auprès de leurs investisseurs et parties prenantes.

L'engagement en faveur des politiques publiques climatiques : un enjeu stratégique pour les entreprises

► L'enjeu et les conditions de succès

- Entreprises et investisseurs sont conscients de la dépendance entre leurs trajectoires de décarbonation* et les politiques publiques climatiques : mix énergétique décarboné, cadre financier incitatif, promotion des solutions vertueuses, achats publics, etc.

- L'engagement direct et indirect de ces acteurs privés vis-à-vis des politiques publiques est un levier pour répondre à cet enjeu. Cela passe notamment par la promotion de cadres réglementaires et volontaires équilibrés associant compétitivité, innovation, résilience et décarbonation.

- L'efficacité et la crédibilité de ce levier dépendent de la capacité des entreprises à mettre en œuvre une cohérence à la fois interne – entre leurs stratégies climat et les activités des Affaires publiques – et externe – entre leurs positions et celles des associations professionnelles auxquelles elles adhèrent.

► Un sujet de dialogue grandissant

- L'engagement vis-à-vis des politiques publiques climatiques devient notamment une composante du dialogue stratégique avec les investisseurs, formalisé par des demandes de transparence et d'évaluation des dépendances externes, des pratiques et des risques associés.

- Cet enjeu est de plus en plus normalisé dans les référentiels réglementaires et volontaires structurants et intégré dans les stratégies de transition des entreprises. Le développement de méthodologies et le partage de bonnes pratiques entre les différents acteurs (entreprises, investisseurs, fédérations, etc.) stimulent l'amélioration continue au sein des entreprises.

* Le terme « décarbonation » est utilisé dans ce document pour décrire toute action visant à une réduction d'émissions de gaz à effet de serre.



Responsible Climate Lobbying:
The Global Standard



Exemples de référentiels d'évaluation de l'action climatique des entreprises intégrant l'enjeu d'engagement public climatique (sources : EPE, *The Good Lobby*)

Une diversité de pratiques est déjà déployée par les entreprises

- **Penser l'engagement public responsable dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise.** En interne, une transformation collective est à l'œuvre, avec une coordination et une gouvernance impliquant les équipes Affaires publiques, ainsi que stratégie, RSE, juridique, finance, relations investisseurs, etc.

Cf. témoignages d'EDF et Schneider Electric.

- **Élaborer et diffuser des outils pour appuyer ces transformations internes au sein des entreprises** : code de conduite et principes de lobbying responsable, grilles de sélection et critères d'évaluation des associations professionnelles, publication de revue d'activités d'influence et d'évaluation des associations, processus de dialogue, voire d'escalade, en cas d'écart des positions avec celles des associations.

Cf. témoignages d'Air Liquide et Engie.

- **Évaluer et engager les associations professionnelles.**

L'implication de l'entreprise au sein d'associations et fédérations professionnelles, ainsi que les démarches d'évaluation de leurs positions sur les politiques climatiques constituent

un premier pas pour engager le dialogue avec ces associations afin d'assurer la cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Cf. témoignages de Renault Group et TotalEnergies.

- **Agir avec l'écosystème en s'appuyant sur un dialogue constructif – de l'entreprise vers les associations, ainsi que des investisseurs vers l'entreprise – constitue le levier d'action principal**, que ce soit dans une optique de transparence, de mise en cohérence ou d'engagement pour des politiques climatiques ambitieuses.

Cf. témoignages de BNP Paribas AM et Tikehau Capital.

- **Des actions collectives émergent via des coalitions** œuvrant en faveur d'une influence responsable et promouvant la construction de politiques publiques climatiques ambitieuses, dans le respect des réglementations applicables, notamment en matière de représentation d'intérêts et de droit de la concurrence.

Cf. témoignages de Kering, Michelin et Veolia.

L'enseignement clé : l'engagement public climatique et cohérent, un levier d'action des Affaires publiques

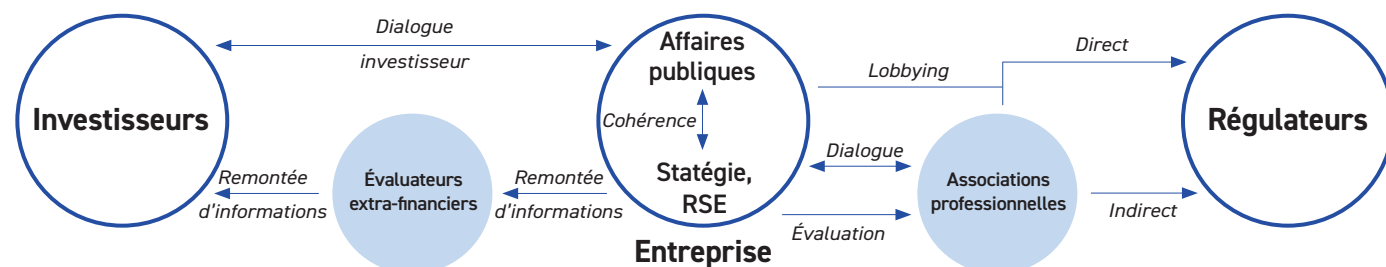
Les pratiques identifiées révèlent un nouveau potentiel d'action des fonctions Affaires publiques au service de la stratégie bas carbone des entreprises : accélération de la création de cadres favorisant résilience et compétitivité, meilleure

coordination sur les sujets d'engagement public, opportunité d'engagement interne et de pédagogie sur leur rôle, renforcement du dialogue investisseurs, mobilisation sectorielle accrue.

Affaires publiques et décarbonation, de multiples connexions appelées à se renforcer

L'engagement proactif en faveur de politiques climatiques est une démarche parfois encore récente, et représente pour les entreprises un potentiel important d'accélération de leur transformation dans un contexte de concurrence accrue, où la décarbonation est la fois facteur de résilience et d'opportunités. Les directions Affaires publiques sont naturellement amenées à y jouer un rôle de plus en plus central : interface

clé de dialogue au sein et en dehors de l'entreprise, elles sont garantes de la cohérence de l'action de l'entreprise dans son écosystème. En connectant les acteurs en prise avec le modèle d'affaires de l'entreprise avec les enjeux économique et réglementaire de la décarbonation, leur rôle de *business partner* est renforcé. *In fine*, l'engagement public climatique contribue ainsi à la création de valeur pour l'entreprise.



La cohérence de l'engagement public climatique de l'entreprise, moteur d'interactions croissantes entre celle-ci et son écosystème (source : EPE)

BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES

PARTIE 1 : PENSER L'ENGAGEMENT PUBLIC RESPONSABLE DANS L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

AIR LIQUIDE	Mise en place d'une charte et d'un rapport d'activités affaires publiques	14
EDF	Un cadre structurant pour un lobbying climat responsable	14
ENGIE	Alimenter le dialogue interne et externe avec le rapport sur les activités d'influence	15
SCHNEIDER ELECTRIC	Organisation interne et gouvernance de l'engagement public responsable	15

PARTIE 2 : ÉVALUER ET ENGAGER LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

RENAULT GROUP	Une évaluation structurée et transparente des positions des associations professionnelles pour alimenter le dialogue et l'engagement	23
TOTALENERGIES	Revue des participations dans les associations professionnelles	24

PARTIE 3 : AGIR AVEC L'ÉCOSYSTÈME

BNP PARIBAS AM	L'engagement de BNP Paribas AM auprès des entreprises européennes en matière de lobbying climatique	30
KERING	Bâtir des coalitions d'entreprises pour accélérer la transition environnementale	31
MICHELIN	Le <i>Tire Industry Project</i> (TIP), une coalition sectorielle au service de la connaissance scientifique et de l'action climatique publique et privée	31
MOODY'S	L'incohérence du lobbying : un potentiel signal d'alerte pour les plans de transition	32
TIKEHAU CAPITAL	Intégrer le lobbying environnemental direct et indirect dans l'analyse des risques du portefeuille	32
VEOLIA	Un dialogue et une coopération renforcés avec ses parties prenantes	33

Sont également présentés des tableaux de synthèse recensant l'état de l'art des pratiques d'entreprises relatives aux enjeux développés.

Liste des zooms méthodologiques

Synthèse des attentes des investisseurs exprimées dans le <i>Global Standard on Responsible Climate Lobbying</i>	9
Exemples de pratiques d'organisation pour assurer la cohérence en matière de lobbying climat (source : Comité Affaires publiques d'EPE, We Mean Business Coalition, CERES)	12
Exemples de critères employés pour la sélection d'associations professionnelles à évaluer (source : Comité Affaires publiques d'EPE)	16
Principales caractéristiques des méthodologies d'évaluation des positions des associations professionnelles (source : Comité Affaires publiques d'EPE, We Mean Business Coalition)	18
Exemples d'informations divulguées en lien avec les activités de plaidoyer indirect sur les politiques climat (source : Comité Affaires publiques d'EPE)	19

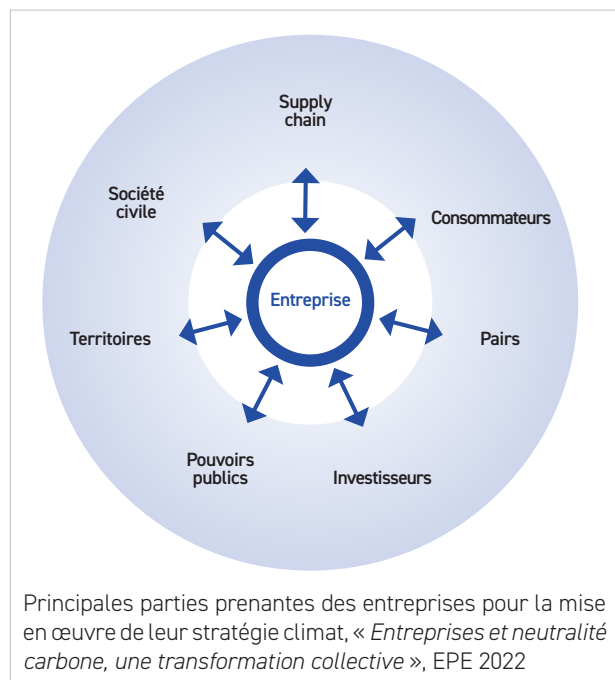
INTRODUCTION

L'engagement en faveur des politiques publiques climatiques devient un enjeu stratégique pour les entreprises

Des stratégies de transition dépendant de politiques publiques

Une décennie après l'Accord de Paris, la décarbonation est désormais une priorité stratégique pour l'immense majorité des acteurs économiques. Ceux-ci ont massivement investi financièrement, technologiquement et humainement dans la transformation de leurs activités, que ce soit pour réduire leurs émissions, changer d'énergie, décarboner les modes de production et de consommation, former leurs collaborateurs ou développer des solutions contribuant à la neutralité carbone⁽³⁾.

Les nombreux travaux d'Entreprises pour l'Environnement (EPE) et d'autres acteurs le démontrent continuellement, l'ampleur des transformations à mener fait de la transition écologique un défi à relever collectivement. Les entreprises, comme les autres acteurs, sont ainsi conduites à agir sur des leviers en dehors de leur périmètre de contrôle direct et à dialoguer avec leur écosystème : notamment fournisseurs, clients, investisseurs, pouvoirs publics.



La capacité à agir est en particulier fortement dépendante de l'adoption de politiques publiques⁽⁴⁾ définies par les pouvoirs publics favorisant l'émergence et la diffusion des pratiques et des solutions vertueuses. Pour les entreprises engagées vers cet objectif, participer à l'élaboration de ces cadres est donc l'opportunité de contribuer à ce que les futures incitations et réglementations favorisent la transformation de l'économie pour concilier décarbonation et compétitivité (développement technologique, passage à l'échelle, création de marchés d'amorçage, achats publics, prévisibilité et progressivité de la réglementation, équité entre acteurs...)⁽⁵⁾. L'étude ETE 2030 (*Étape 2030 de la Transition Écologique*) publiée par EPE a mis en évidence que la poursuite des efforts initiés en « assurant la continuité des politiques de transformation collective entamées en Europe par le Pacte vert, et en mettant les cadres des échanges extérieurs en cohérence avec ces politiques » est une des conditions de réussite de la transition écologique d'ici à l'horizon 2030⁽⁶⁾.

Les entreprises ont en effet la capacité à accélérer l'émergence d'un cadre réglementaire favorable à la transition écologique par une démarche d'**engagement public responsable**⁽⁷⁾. Très développé dans le monde anglo-saxon, ce concept est défini par la *We Mean Business Coalition* comme « une démarche d'engagement public des entreprises sur l'élaboration des politiques publiques, qui reconnaît la menace que représente l'inaction climatique et

(3) À titre d'exemple, selon I4CE, les entreprises ont représenté 38 milliards sur les 102,2 milliards d'euros investis en France en 2024 pour la décarbonation (rénovation énergétique, véhicules bas carbone, décarbonation de l'industrie, etc.). Source : Panorama des financements climat 2025.

(4) Le terme « *politiques publiques* » comprend tous types de réglementations et législations mettant en œuvre une obligation, une interdiction ou une incitation par des cadres volontaires.

(5) À titre d'exemple, I4CE a estimé à 498 milliards d'euros le montant des investissements climat réalisés par l'Union européenne dans le cadre de ses politiques publiques en 2023. Source : État des lieux des investissements climat en Europe 2025.

(6) <https://www.epe-asso.org/etape-2030-transition-ecologique>

(7) Le terme « engagement public » est considéré ici comme le terme le plus approprié pour qualifier les différentes actions des entreprises vis-à-vis des politiques publiques. Dans la suite du document, d'autres termes (influence, lobbying, plaidoyer...) seront également employés pour traiter de pratiques plus précises sans viser à imposer une terminologie. Il est également à noter que l'équivalent anglais « engage » peut avoir plusieurs interprétations, et est, notamment, usuellement employé pour caractériser la démarche proactive d'investisseurs vers les entreprises de leur portefeuille.

soutient les décisions politiques et les investissements visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre à un rythme compatible avec de la neutralité carbone d'ici 2050 »⁽⁸⁾. De nombreuses et diverses appellations, qui peuvent couvrir un périmètre d'actions variable, cohabitent, illustrant à la fois la forte dynamique d'émergence et la structuration en cours.



Appellations anglo-saxonnes identifiées en lien avec le concept d'engagement public climatique

Le guide « *Entreprise et neutralité carbone : une transformation collective* », publié par EPE en 2022, a mis en évidence une diversité d'actions mobilisées par des entreprises : action directe individuelle ou à travers des coalitions, indirecte à travers des associations professionnelles, allant de l'influence à la coconstruction institutionnalisée de politiques publiques⁽⁹⁾.

Cette publication souligne les connexions, voire dépendances, entre stratégie d'entreprise et politiques publiques dans le cadre de la transition bas-carbone⁽¹⁰⁾ de l'entreprise. La prise en compte de ces dépendances est favorisée, ces dernières années, par l'émergence du plan de transition climatique⁽¹¹⁾ comme outil de pilotage stratégique pour les entreprises, et désormais composante clé, voire objet principal de divers cadres réglementaires et volontaires. Plusieurs de ces référentiels font de la cohérence entre stratégies de décarbonation et d'engagement public un critère de crédibilité de ces plans (voir Annexe). En effet, la robustesse de ces plans dépend en particulier de l'ambition et de l'application des réglementations, sur lesquelles l'entreprise peut exercer une influence. Les principaux points partagés entre ces référentiels sont :

- un engagement public de l'entreprise clair à « aligner⁽¹²⁾ » tout plaidoyer avec l'Accord de Paris ;
- une transparence sur les activités directes de représentation d'intérêts, les contributions financières et la participation aux associations professionnelles, en conformité avec la réglementation applicable ;
- un processus interne de gouvernance pour vérifier et, le cas échéant, corriger des écarts ou incohérences dans les positions de l'entreprise ;
- une revue régulière et rendue publique des positions des associations professionnelles à laquelle l'entreprise adhère ;
- une démarche d'engagement proactif (coalitions, plaidoyer, contribution à l'élaboration des politiques publiques).

Plus largement, l'initiative *The Good Lobby Tracker* recense un nombre croissant de cadres d'évaluation des stratégies climat des entreprises et évalue leur intégration du lobbying climatique. À ce jour, 11 agences de notation, 4 standards de rapportage et 11 initiatives indépendantes ont été intégrées à ce parangonnage⁽¹³⁾.

(8) WMBC, June 2023. Définition originale en anglais : "External corporate policy engagement that recognizes the threat of climate inaction and supports policy interventions and investments that aim to reduce greenhouse gas emissions at a pace in line with net zero by 2050. This external engagement is enabled by internal processes that align corporate functions with climate targets."

(9) <https://www.epe-asso.org/entreprises-et-neutralite-carbone-mai-2022>, p. 81-84.

(10) Bien que les questions d'engagement public responsable puissent s'appliquer à d'autres enjeux environnementaux, le focus de cette publication sur la décarbonation est la conséquence de la forte orientation des référentiels et pratiques d'entreprises observés sur ce sujet et présentés par la suite.

(11) Le concept de plan de transition climatique fait encore l'objet de développements réglementaires et méthodologiques foisonnants à ce jour.

(12) La définition d'« alignement avec l'Accord de Paris » peut parfois signifier une démarche d'alignement entre, d'une part, la stratégie et le modèle d'affaires ou encore les cibles de réduction de GES d'une entreprise et, d'autre part, une cible de limitation de la température de réchauffement mondial. Cette terminologie étant néanmoins employée par de nombreux référentiels, standards et entreprises cités dans la publication, elle apparaît dans la suite du texte sans toutefois avoir un sens aussi spécifique mais pour exprimer une cohérence entre une politique d'engagement public d'entreprise et les objectifs de l'Accord de Paris (ces derniers incluant des cibles de température ainsi que les objectifs de développement durable et d'élimination de la pauvreté).

(13) <https://thegoodlobby.eu/initiatives/tracker/>.

L'engagement public des acteurs économiques en matière de politiques climatiques, objet d'une attention grandissante

De nombreuses parties prenantes perçoivent cette capacité d'influence comme un potentiel levier ou frein aux politiques favorables à la transition. Elle est donc de plus en plus scrutée par différents acteurs, qui exigent une transparence sur les pratiques de plaidoyer climatique des entreprises et de leurs associations professionnelles.

- Le rapport « *Integrity Matters: Net Zero commitments by Businesses, Financial Institutions, Cities and Regions* » du *High-Level Expert Group* de l'ONU, paru lors de la COP28 en 2022, met en avant, parmi ses principales recommandations, l'alignement des pratiques de lobbying et de plaidoyer des acteurs non étatiques – notamment les entreprises – sur les objectifs de réduction des émissions⁽¹⁴⁾.
- En 2023, l'OCDE a proposé une nouvelle édition de ses lignes directrices à l'attention des entreprises multinationales, incluant de nouveaux éléments et notamment une recommandation visant à « veiller à ce que les activités de lobbying et d'influence des entreprises soient conformes à leurs engagements et objectifs en matière de conduite responsable des affaires »⁽¹⁵⁾.
- Pour les entreprises incluses dans le périmètre de la CSRD, l'ESRS G1 portant sur la conduite des affaires intègre un volet sur la transparence des activités de lobbying.
- Enfin, le développement de pratiques d'engagement public responsable est de plus en plus sollicité par divers acteurs : investisseurs (*Climate Action 100+*), ONG (*InfluenceMap*, *Reclaim Finance*), etc.

La création du *Global Standard on Responsible Climate Lobbying*⁽¹⁶⁾ en 2018 par une coalition d'investisseurs (AP7, BNP Paribas Asset Management, *Church of England Pensions Board*) est révélatrice d'une montée en maturité du sujet, avec la formalisation d'attentes concrètes de la part de cette coalition.

Engagement et gouvernance	Évaluation et pilotage des activités de lobbying	Divulgence
<p>Collaborer avec le Conseil d'administration et la direction pour définir les responsabilités en matière de lobbying – direct et indirect par l'intermédiaire d'associations professionnelles – sur le changement climatique</p> <p>S'engager publiquement à « aligner » les activités de lobbying sur l'objectif de limiter le réchauffement climatique mondial à 1,5 °C</p>	<p>Passer en revue les positions et activités de lobbying direct et indirect sur le changement climatique</p> <p>Évaluer dans quelle mesure ces positions sont « alignées » sur l'objectif de 1,5 °C</p> <p>Prendre des mesures pour remédier à tout « désalignement » identifié, y compris en prenant des mesures d'escalade auprès des associations professionnelles</p>	<p>Publier le rapport d'activité de lobbying chaque année</p> <p>Indiquer les contributions financières aux associations professionnelles</p> <p>Décrire le niveau et la nature de l'implication de l'entreprise au sein de l'association</p>

Zoom méthodologique : Synthèse des attentes exprimées dans le *Global Standard on Responsible Climate Lobbying*

(14) <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/high-level-expert-group-update7.pdf> « Recommandation 6 : Aligner le lobbying et le plaidoyer. Les acteurs non étatiques doivent aligner leur politique extérieure et leurs efforts d'engagement sur les objectifs de réduction des émissions. ».

(15) "OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct", OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.

(16) https://climate-lobbying.com/wp-content/uploads/2025/07/Global_Standard_Report_02_07_2025.pdf.

La fonction Affaires publiques, garante de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et son engagement vis-à-vis des politiques publiques

La multiplication de ces demandes des parties prenantes participe d'une volonté d'efficacité de l'action collective face au changement climatique. Elle encourage les entreprises à s'outiller afin de faire de l'engagement public un levier d'accélération de la transition écologique, avec des implications sur différents espaces de dialogue interne et externe de l'entreprise.

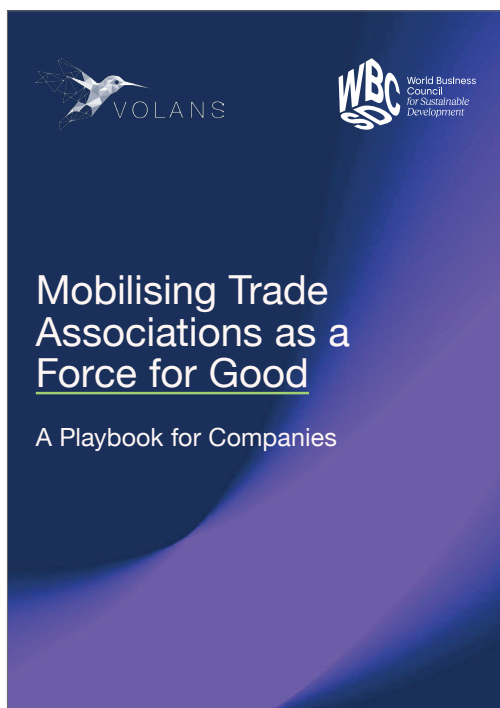
- Quels sont ces espaces de dialogue et les objectifs concrets associés ?
- Quel rôle peut jouer la fonction Affaires publiques, et pour quels bénéfices ?
- Quelles sont les pratiques qui illustrent une démarche d'engagement public responsable intégrée à la stratégie de l'entreprise ?

Cette publication illustre comment les entreprises s'organisent, priorisent, développent des outils, dialoguent pour veiller à la cohérence entre leurs engagements climat et leur stratégie d'influence dans l'organisation interne de l'entreprise (chapitre 1) ainsi qu'avec les associations professionnelles dont elles sont membres (chapitre 2). Elle conclut en illustrant comment les entreprises peuvent agir avec leur écosystème : pairs, investisseurs, agences de notation, ONG, etc. (chapitre 3).

Cette synthèse se base sur les travaux menés par le Comité Affaires publiques d'EPE entre 2022 et 2026, présidé par Guillaume Gillet, Directeur des Affaires publiques d'Engie. Ce groupe de partage, associant professionnels de la RSE et des Affaires publiques, n'a pas traité du contenu des politiques publiques ni des positions à exprimer sur celles-ci, conformément à l'objet d'EPE, se concentrant sur les aspects méthodologiques présentés ici.

Elle s'appuie également, tout en les complétant et illustrant par des exemples concrets, sur deux guides de référence à destination des entreprises, dont les éléments seront régulièrement cités dans les différents chapitres :

- *"Responsible Policy Engagement - Corporate Climate Policy Engagement - Reporting Template"* (« Engagement public responsable – Canevas de rapportage de l'engagement des entreprises lié aux politiques publiques climatiques ») par la *We Mean Business Coalition*⁽¹⁷⁾ ;
- *"Mobilising Trade Associations as a Force for Good - A Playbook for Companies"* (« Mobiliser les associations professionnelles au service du Bien – Un guide pour les entreprises ») par le *World Business Council for Sustainable Development* et Volans⁽¹⁸⁾.



(17) <https://www.wemeanbusinesscoalition.org/blog/rpe-corporate-climate-policy-engagement-reporting-template>.

(18) <https://www.wbcsd.org/resources/trade-associations-as-a-force-for-good-a-playbook-for-companies>.

PARTIE 1

PENSER L'ENGAGEMENT PUBLIC RESPONSABLE DANS L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Ce nouvel impératif stratégique et organisationnel impose une véritable transformation des modes de travail et de fonctionnement, ainsi que le développement et la diffusion d'outils. Charge de travail supplémentaire, Cette transformation peut aussi parfois être une opportunité d'améliorer la coordination entre les équipes et ainsi de réduire les risques liés à des incohérences entre positions défendues en externe et stratégie de décarbonation.

Agir sur l'organisation et les pratiques de la fonction Affaires publiques

L'augmentation des sollicitations adressées par les investisseurs, ONG et agences de notation incite les entreprises à devenir plus directives et organisées en interne sur la transparence de leur plaidoyer, au-delà d'une démarche de conformité. Cela amène parfois à faire évoluer l'organisation, les pratiques et les outils de la fonction des Affaires publiques de l'entreprise, mais aussi ses relations avec d'autres fonctions clés.

L'**organisation interne** des Affaires publiques conditionne la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une cohérence interne. La **coordination** peut s'incarner dans des comités dédiés, permettant notamment d'identifier les dépendances vis-à-vis des politiques publiques, de sélectionner les priorités en fonction de leur potentiel impact et de la capacité à agir, ainsi que de suivre l'ensemble des politiques publiques sur lesquelles l'entreprise intervient. Par ailleurs, le **rattachement fonctionnel** exerce également une influence : un lien avec la direction juridique constitue un moyen de renforcer la collaboration sur les enjeux de conformité et d'éthique, cette dernière disposant d'une visibilité transversale sur les activités menées dans les différentes zones géographiques et d'un levier d'influence sur les représentants d'intérêts. Un rattachement à la fonction Développement durable permet, quant à lui, une meilleure coordination sur ces enjeux. Dans le cadre d'une entreprise internationale opérant dans des contextes réglementaires nationaux et régionaux variés, les Affaires publiques locales peuvent être rattachées directement aux équipes centrales ou relever à la fois de ces dernières et de la direction pays ; dans les cas où elles ne sont pas rattachées aux Affaires publiques centrales, une responsabilité au niveau international, appuyée par la mise en place d'outils et méthodologies, peut être utile. Enfin la taille des groupes et leur culture interne peuvent également influencer sur la capacité à identifier

les représentants d'intérêts et leurs activités, et donc sur la répartition des rôles et responsabilités au sein de l'organisation interne.

En complément de ces choix organisationnels, différents **processus internes** sont mis en place par certaines entreprises pour instaurer et entretenir une cohérence interne en engageant de manière continue les parties prenantes concernées (voir zoom méthodologique page suivante) :

L'**élaboration d'outils d'encadrement des pratiques de représentation d'intérêts** constitue à la fois un aboutissement de consolidation et d'harmonisation de celles-ci, mais aussi un levier d'alignement des parties prenantes internes de l'entreprise et d'amélioration continue. Certains outils, tels que la charte éthique, donnent un cadre déontologique (lutte contre la corruption, prévention des conflits d'intérêts...) s'appliquant à l'ensemble des interactions de l'entreprise avec son écosystème. Le code de conduite, plus spécifique aux activités de lobbying, permet de clarifier les rôles et responsabilités au sein de l'entreprise et contribue à la transparence des actions, en interne comme en externe. Les cas de Schneider Electric, Air Liquide et EDF (voir encadrés pages 14 et 15) illustrent le rôle central d'un tel outil pour structurer une organisation et une gouvernance de l'engagement public responsable.

L'internalisation des activités de plaidoyer permet d'appliquer plus aisément les engagements éthiques et climatiques au sein de l'entreprise ; en cas d'externalisation et de recours à des cabinets de conseils en politiques publiques, il est pertinent de prévoir des dispositions pour que les intervenants extérieurs respectent le code de conduite, par exemple en le leur rendant juridiquement opposable.

Finalité	Pratiques identifiées
<p align="center">Cohérence interne</p>	<p>État des lieux interne visant à évaluer les pratiques actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • existence d'une position publique sur le climat ; • identification des thématiques réglementaires concernées (énergies propres, divulgation, gestion des risques, transition juste, etc.) et des positions internes associées ; • évaluation de l'« alignement » entre les positions de l'entreprise et une trajectoire compatible avec l'Accord de Paris ; • existence de processus permettant d'entretenir la cohérence dans l'organisation dans le temps ; • communication publique des messages.
	<p>Pratiques RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • formation des équipes ; • définition d'objectifs des managers ; • intégration dans les fiches de postes.
	<p>Mise en place d'une équipe de pilotage de la stratégie affaires publiques et climat au niveau groupe, dotée d'objectifs collectifs, en associant toutes les directions liées à cet enjeu : RSE, Finance, Juridique, Relations Investisseurs, etc.</p>
<p align="center">Pilotage de la mise en cohérence des associations professionnelles</p>	<p>Mobilisation des directions Finance et RSE au recensement des cotisations allouées aux associations ayant des activités de plaidoyer de manière à ce que cet exercice soit collectif au sein de l'entreprise.</p>
	<p>Collaboration entre responsables des directions financière, juridique et climat pour analyser les données des enquêtes et vérifier la cohérence des positions des associations professionnelles auxquelles l'entreprise adhère.</p>
	<p>Mise en place d'une gouvernance, sous l'égide de la direction Climat, qui signale le cas échéant au Comité exécutif, puis au Conseil d'administration, les associations avec lesquelles il y a un désaccord et l'action préconisée.</p>
<p align="center">Pilotage des processus de rapportage, notation extra-financière, et dialogue avec d'autres parties prenantes</p>	<p>Définition d'objectifs annuels en matière d'engagement public responsable aux directions Affaires publiques pour contribuer à répondre à des réglementations (ESRS G1 de la <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>) ou des certifications volontaires (<i>Science-Based Target Initiative</i>), par exemple pour l'obtention d'une note sur les objectifs ESG.</p>

Zoom méthodologique : Exemples de pratiques d'organisation pour assurer la cohérence en matière de lobbying climat (source : Comité Affaires publiques d'EPE, *We Mean Business Coalition*, CERES⁽¹⁹⁾)

(19) <https://www.ceres.org/resources/reports/blueprint-responsible-policy-engagement-climate-change>.

Intégrer contrôles et transparence pour garantir la cohérence

L'exigence, de la part de leurs parties prenantes, de transparence sur les activités d'engagement public des entreprises fait apparaître des enjeux de **contrôle interne des pratiques**. À la différence du contrôle éthique - sujet déjà bien identifié avec des procédures mises en place (contrôle interne, audit externe...) -, les procédures de vérification de la cohérence entre actions sur le cadre réglementaire et engagements du groupe sur le climat sont davantage nouvelles.

Deux niveaux majeurs de cohérence existent :

- 1 Au niveau *corporate*, entre les engagements climat, la stratégie groupe et l'engagement auprès des acteurs publics. L'enjeu majeur est souvent de diffuser l'information tout en s'assurant de sa bonne compréhension et de sa déclinaison dans des contextes différents.
- 2 Au niveau des *Business Units*. Les grandes entreprises, du fait de leur implantation internationale, sont amenées à évoluer dans des contextes réglementaires variés d'un pays ou d'une région à l'autre en matière de politique climatique. Cette hétérogénéité complexifie la gestion de la cohérence des positions. Si la représentation locale des Affaires publiques bénéficie généralement d'une certaine marge de manœuvre afin de prendre en compte les particularités locales, une cohérence minimale est nécessaire.

Dans ces deux cas, une meilleure coordination est permise par des réunions régulières associant des représentants des différentes fonctions concernées, des outils et processus partagés, des formations et, le cas échéant, des mécanismes d'arbitrages.

Cela peut également conduire à mettre d'abord en place des **contrôles sur des données ciblées**, comme la liste de représentants d'intérêts dans le monde, la liste des associations professionnelles auxquelles le groupe adhère, les montants versés et la part dédiée au plaidoyer, les positions publiques prises et défendues, etc.

Des **objectifs de transparence** peuvent également être intégrés dans les objectifs annuels des Affaires publiques décentralisées, par exemple pour alimenter l'évaluation extra-financière (développée dans le chapitre 2). Ces outils simples peuvent ainsi être exploités par la direction RSE pour répondre à leurs besoins de connaissances sur les pratiques internes ayant cours et faciliter la collaboration avec la direction Affaires publiques sur ces sujets. C'est le cas d'Engie, où le rapport sur les activités d'influence découlant des règles internes mises en place répond dans un premier temps à un besoin interne de dialogue et de montée en maturité (voir encadré page 15).

BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES



MISE EN PLACE D'UNE CHARTE ET D'UN RAPPORT D'ACTIVITÉS AFFAIRES PUBLIQUES

Air Liquide a formalisé son engagement en matière d'affaires publiques avec l'élaboration d'une charte depuis 2021. Depuis cette date, ce document a été enrichi grâce à un dialogue continu avec diverses parties prenantes, incluant des investisseurs, des ONG et des agences de notation environnementale. L'objectif de cette démarche est de détailler et d'encadrer la manière dont Air Liquide interagit avec les autorités et les décideurs publics, en précisant les principes, l'organisation et les standards qui régissent ces relations.

Ce document, qui est mis à jour régulièrement, détaille les grandes positions de plaidoyer d'Air Liquide sur les enjeux clés pour le groupe dans les principaux domaines où Air Liquide interagit avec des décideurs politiques, à savoir le climat, la santé et les technologies avancées. Le choix a été fait de se concentrer sur un nombre restreint de problématiques jugées importantes pour le développement d'Air Liquide et sur des thèmes pour lesquels le Groupe peut s'impliquer activement, via son expertise.

S'agissant plus particulièrement du climat, Air Liquide y expose comment ses positions s'alignent sur les objectifs de l'Accord de Paris. Pour ce faire, et en ligne avec son plan de transition, le groupe a choisi le scénario *Net Zero Roadmap* de l'IEA. Il y détaille également ses principales actions de plaidoyer sur l'année écoulée sur ces thématiques dans ses principales zones d'implantation. Une partie est enfin consacrée à l'alignement de ces positions avec celles des principales associations professionnelles auxquelles Air Liquide adhère, ainsi qu'au suivi de ces associations (processus de suivi et d'action en cas de non-alignement).

Ce travail contribue à renforcer la maturité, la transparence et la rigueur dans la pratique de l'engagement public responsable. À terme, il se traduit également par un gain d'efficacité notable, notamment pour répondre aux sollicitations et aux questions adressées au groupe concernant les activités de lobbying, en particulier sur les enjeux climatiques.

Pour en savoir plus :

<https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2025-07/2024-public-affairs-charter-and-report-engagement-with-public-stakeholders-2025.07-eng-version.pdf>.



UN CADRE STRUCTURANT POUR UN LOBBYING CLIMAT RESPONSABLE

EDF adopte une démarche de lobbying climat transparente, alignée avec son ambition stratégique : bâtir le système électrique de demain, fondé sur le remplacement des énergies fossiles par l'électricité bas carbone, le développement de réseaux résilients et l'essor de solutions de flexibilité et de stockage. Ce dialogue s'effectue de manière ouverte avec les décideurs.

L'entreprise s'appuie sur des référentiels internes rigoureux : Charte de lobbying transparent et responsable, Code d'éthique et de conformité, ainsi que les « *European Union Lobbying Principles* ». Ces documents garantissent des pratiques conformes aux standards internationaux. EDF est inscrit auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) et du registre de transparence de l'Union européenne et publie ses contributions aux consultations européennes, assurant ainsi un accès public à l'information.

La cohérence des positions défendues par EDF est assurée par des référents climat dédiés au Conseil d'administration et au Comité exécutif, et un Comité de gestion des relations avec les pouvoirs publics réunissant chaque semaine les directions Stratégie, Affaires publiques, Européennes, Régulation et Juridique.

EDF procède annuellement à une revue de ses activités de lobbying incluant une analyse des positions des associations professionnelles partenaires, afin de vérifier leur alignement avec les engagements climatiques du Groupe et, si nécessaire, d'ajuster ses affiliations. Cette démarche vise à garantir la cohérence de l'ensemble de ses actions et partenariats.

Grâce à ce cadre structurant, le Groupe EDF a été reconnu parmi les 41 *Corporate Climate Policy Engagement Leaders*⁽¹⁾.

Pour en savoir plus :

<https://www.edf.fr/sites/groupe/files/contrib/groupe-edf/engagements/rapports-et-indicateurs/2020/edf-european-union-lobbying-principles.pdf>.

(1)<https://influencemap.org/briefing/Global-Leaders-in-Climate-Policy-Engagement-2024-29339>



ALIMENTER LE DIALOGUE INTERNE ET EXTERNE AVEC LE RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS D'INFLUENCE

Le rapport annuel sur les activités d'influence et les adhésions à des organisations professionnelles constitue un exercice clé de gouvernance et de transparence. Sous sa forme actuelle, il est réalisé depuis 2022 et fait l'objet d'une mise à jour annuelle, avec une montée en maturité progressive tant sur la méthodologie que sur le périmètre et le niveau de détail des analyses. Il s'inscrit dans une dynamique de renforcement continu de la trajectoire climatique du groupe, ainsi que dans une volonté d'alignement strict entre la stratégie de décarbonation et les prises de position publiques.

L'élaboration de ce rapport repose sur une démarche rigoureuse de revue des positions de politique publique portées, directement ou par l'intermédiaire d'associations, au regard des objectifs de l'Accord de Paris et de la trajectoire de neutralité carbone globale. L'enjeu est multiple : assurer la cohérence des messages, identifier les éventuels écarts, formaliser les actions d'engagement et, lorsque nécessaire, définir des mécanismes d'escalade. Ce travail permet d'aller au-delà d'un simple exercice de conformité pour en faire un véritable levier stratégique.

Ce processus est également structurant pour le dialogue avec les investisseurs et les parties prenantes externes. Les attentes en matière de transparence sur le lobbying sont de plus en plus élevées, en particulier sur des sujets sensibles comme le rôle des énergies de transition, l'alignement avec les scénarios de neutralité carbone ou la gouvernance des activités d'influence. Le rapport constitue dans ce contexte un outil central pour objectiver les positions, documenter les progrès et sécuriser la crédibilité des engagements.

Enfin, le rapport joue un rôle majeur en interne. Il favorise l'alignement entre les équipes en charge de la stratégie, des affaires publiques, de la finance et des enjeux climatiques, autour d'un cadre commun. D'année en année, la montée en maturité est tangible, tant dans la précision des analyses que dans la capacité à démontrer que les activités d'influence sont pleinement mises au service de la transition énergétique.

Pour en savoir plus :

https://www.engie.com/sites/default/files/assets/documents/2025-06/ENGIE_Brochure_Climat_2024-1906.pdf.



ORGANISATION INTERNE ET GOUVERNANCE DE L'ENGAGEMENT PUBLIC RESPONSABLE

Chez Schneider Electric, les Affaires publiques sont en partie rattachées à la direction *Sustainability*, favorisant des échanges réguliers et un pilotage intégré de l'engagement public responsable. Au sein de cette direction, l'équipe *Sustainability Performance* pilote la méthodologie et le rapportage, notamment pour l'engagement public responsable. Le cadre de référence s'appuie sur la *Trust Charter* (code de conduite) de l'entreprise, les exigences de transparence de la CSRD/ESRS G1 5, des référentiels externes (*Global Standard on Responsible Climate Lobbying*, rapport *Integrity Matters* du HLEG de l'ONU, *AAA Framework*, *Race to Zero*), ainsi que sur une définition commune du lobbying adoptée pour harmoniser les pratiques entre pays d'activité de Schneider et couvrir l'ensemble des formes d'influence. Ce cadrage a aussi servi de levier d'adhésion des équipes locales aux principes de lobbying climatique responsable. Le Groupe a signé en 2022 la *Corporate Knights Action Declaration* sur l'engagement en matière de politique climatique.

Opérationnellement, un point de contact interne est désigné pour chaque association, coalition, ONG ou fédération professionnelle ; il documente chaque année, à partir d'un seuil d'adhésion de 10 K€, les actions, les positions publiques, le rôle de Schneider Electric dans l'organisation (membre, administrateur, etc.) et l'alignement de cette organisation avec l'Accord de Paris et les ambitions climatiques du Groupe, dans un registre partagé. Dans le cas d'un non-alignement, le point de contact doit expliciter si et, le cas échéant, comment le groupe tente d'influencer sa position.

Depuis 2022, la méthodologie publie la part des cotisations imputable au lobbying (et non plus le montant total des adhésions), couvrant l'Europe, l'Amérique du Nord, la Chine, l'Inde, l'Indonésie et les Philippines. Les contributions mondiales imputées au lobbying se sont élevées à 0,5 M€ (2019), 0,6 M€ (2020), 1,2 M€ (2021), 1,1 M€ (2022), 1,4 M€ (2023) et 1,6 M€ (2024). Deux axes structurent l'engagement : « énergie durable pour tous » (~ 0,9 M€ en 2024) et « économie numérique » (~ 0,4 M€ en 2024). Cette gouvernance a comme objectif la cohérence interne des positions, la transparence externe et l'alignement des plaidoyers avec les objectifs climatiques du Groupe.

Pour en savoir plus :

<https://www.se.com/ww/fr/assets/342/document/510443/2024-document-enregistrement-universel.pdf> (page 307).

https://www.se.com/fr/fr/download/document/SchneiderElectric_TrustCharter.

PARTIE 2

ÉVALUER ET ENGAGER LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Les grands groupes internationaux cumulent couramment plusieurs dizaines voire centaines d'adhésions à des associations professionnelles sectorielles ou intersectorielles, nationales, régionales, voire mondiales. Ces associations peuvent cumuler différents objectifs : informer et former leurs membres, promouvoir leur rôle, défendre leurs intérêts, etc. Lorsqu'elles exercent une activité de représentation d'intérêt, ces associations influent sur la décision publique, que ce soit par la mise à l'agenda de sujets (plaidoyer/*advocacy*) ou la construction de textes réglementaires ou normatifs. Structures collectives, leurs actions, postures et positions peuvent être plus ou moins cohérentes avec celles de leurs membres. Pour les départements Affaires publiques des entreprises désireuses d'agir sur les politiques climatiques, il est donc essentiel de s'impliquer dans les travaux de ces associations, suivre leur action et engager le dialogue avec elles.

Sélectionner les associations matérielles pour l'entreprise

Afin de faciliter l'identification des associations qu'il est pertinent d'évaluer, les équipes Affaires publiques établissent différents critères de sélection (voir zoom méthodologique ci-dessous). Le choix des critères pris en compte et le mode d'utilisation diffèrent d'une entreprise à l'autre : par exemple, certaines entreprises incluent également des instituts

de recherche ou *think tanks*, dont les travaux viennent alimenter le débat public en amont de l'élaboration de politiques publiques. Le nombre final d'associations retenues varie entre 6 et 116 concernant les entreprises pour lesquelles ces informations ont pu être identifiées dans leurs rapports publics.

Type de structures	<ul style="list-style-type: none">• Associations professionnelles• Instituts et <i>think tanks</i>• Autres
Influence de l'association vis-à-vis de l'activité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Association centrée sur le secteur d'activité de l'entreprise• Niveau d'influence de l'association sur les politiques climatiques• Poids de la zone géographique ou activité représentée dans :<ul style="list-style-type: none">- le chiffre d'affaires et/ou dans le volume de production de l'entreprise- les émissions mondiales du groupe
Poids de l'entreprise vis-à-vis de l'association professionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Montant d'adhésion minimum considéré :<ul style="list-style-type: none">- varie de 5 K€ à 100 K€ sur l'échantillon d'entreprises étudié ;- à contextualiser en fonction du système de cotisation : selon les structures, le montant peut être identique pour toutes les entreprises, ou bien différencié (proportionnel au chiffre d'affaires, par exemple), ce qui influe également sur le poids réel de l'entreprise dans l'association.• Niveau d'influence de l'entreprise : rôle dans la gouvernance, implication du top management, etc.
Mode de combinaison des critères	<ul style="list-style-type: none">• Critères cumulatifs• Pondération :<ul style="list-style-type: none">- sélection selon un score global seuil ;- possibilité de retenir une association légèrement sous le seuil global, mais ayant un score élevé sur un critère jugé critique

Zoom méthodologique : Exemples de critères employés pour la sélection d'associations professionnelles à évaluer (source : Comité Affaires publiques d'EPE)

Les pratiques d'Unilever en matière d'évaluation de ses associations professionnelles

Dans le cas d'Unilever, détaillé dans leur rapport dédié⁽²⁰⁾ et mis en avant par le guide WBCSD-Volans, une première sélection a été effectuée afin d'éliminer les associations basées en dehors des 10 principaux marchés d'Unilever en termes de chiffre d'affaires, et opérant en dehors des 10 pays les plus émetteurs de GES. Cela a permis d'établir une liste préliminaire d'associations. Celles qui opèrent à l'échelle mondiale ou régionale (par exemple au niveau de l'UE) ont également été incluses dans cette liste préliminaire. Les associations présélectionnées ont ensuite été soumises à un processus de sélection, au cours duquel elles ont reçu une note sur 5 pour chacun des critères suivants :

- géographie : taille du marché/de la région où l'association opère ;
- secteur : importance du secteur/de l'industrie que l'association représente pour la politique climatique. Cela inclut une catégorisation « infranationale » pour les associations professionnelles qui représentent l'industrie au niveau d'un État ou d'une ville ;
- cotisations : montant dépensé par Unilever pour l'adhésion annuelle.

SCORE	1	2	3	4	5
Montant dépensé en adhésion (annuel)	En-dessous de 20 000 €	Entre 20 000 € et 49 999 €	Entre 50 000 € et 99 999 €	Entre 100 000 € et 299 999 €	Au-dessus de 300 000 €
Géographique	Canada, Royaume-Uni, France, Mexique, Philippines, Allemagne	Indonésie, Brésil	États-Unis, Inde, Chine	Régional	Global
Secteur	Infra-national	<i>Personal Care</i>	<i>Consumer goods, Home Care</i>	<i>Food & drink, Transport & logistics</i>	<i>Trans-industrie, Chemicals, Energy</i>

Évaluer la cohérence avec les positions des associations

Pour les entreprises, évaluer le caractère constructif des positions de leurs associations nécessite la capacité d'évaluer la pertinence des politiques publiques climatiques concernées, notamment vis-à-vis de l'Accord de Paris. Cette étape préalable permet de définir le niveau d'exigence associé à la notion de cohérence des positions des associations : questionner des politiques jugées contre-productives, proposer des optimisations ou soutenir une ambition plus élevée pour les politiques « alignées », etc.

Pour objectiver cette analyse, les entreprises peuvent s'appuyer sur diverses sources, notamment identifiées dans le guide WBCSD-Volans⁽²¹⁾, proposant des parangonnages sectoriels et/ou nationaux :

- *Climate Action Tracker* ;
- *Inevitable Policy Response* ;
- *Mission Possible Partnership* ;
- *Business Breakthrough Barometer* ;
- *InfluenceMap* ;
- Etc.

Les entreprises peuvent ensuite élaborer leur méthodologie d'évaluation des associations à proprement parler. À l'instar de la sélection, cette étape illustre la grande variété des pratiques des entreprises. Les choix opérés dépendent de multiples facteurs : caractéristiques du secteur d'appartenance, moyens disponibles pour la collecte et l'analyse des données, etc.

(20) <https://www.unilever.com/files/unilever-climate-policy-engagement-review.pdf>.

(21) P.17-18

Structuration de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche structurée et standardisée (questions, grilles) et mise à jour à intervalle régulier (annuel, voire bisannuel) OU <ul style="list-style-type: none"> • Analyse <i>ad hoc</i> / au fil de l'eau des positions exprimées par une association professionnelle
Construction de la méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie élaborée en interne ET/OU <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation ou adaptation de guidelines de référentiels (<i>Global Standard, Influence-Map, etc.</i>)
Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire rempli par les équipes internes interlocutrices des associations professionnelles • Questionnaire rempli par les associations professionnelles • Échanges directs avec les associations professionnelles (en général pour compléter les informations nécessaires à une analyse robuste) • Évaluations tierces (ex. : <i>InfluenceMap</i>) • Sources publiques (rapports, sites internet, médias)
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • « Alignement » avec l'Accord de Paris • Autres macro-principes, tels que : <ul style="list-style-type: none"> - reconnaissance de la science climatique (travaux du GIEC) ; - objectifs de développement durable de l'ONU ; - transition juste ; - reconnaissance et utilisation de la méthodologie d'Analyse de Cycle de Vie. • Enjeux transversaux liés aux chaînes de valeur/technologies, tels que : <ul style="list-style-type: none"> - objectif de neutralité carbone globale en 2050 ; - mise en œuvre de prix/marchés du carbone ; - technologies permettant de contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (énergies renouvelables, électrification, hydrogène, CCUS⁽²²⁾, etc.) ; - rôle du gaz comme énergie de transition, notamment pour production d'électricité dans les pays utilisant du charbon ; - déforestation ; - développement de l'agriculture régénérative. • Politiques contribuant à la neutralité carbone sectorielle, telles que : <ul style="list-style-type: none"> - subventions aux technologies bas carbone ; - développement des infrastructures et réseaux associés. • Transversal : cohérence entre les positions générales exprimées et les actions réelles de plaidoyer entreprises par l'association.

Zoom méthodologique : Principales caractéristiques des méthodologies d'évaluation des positions des associations professionnelles (source : Comité Affaires publiques d'EPE, We Mean Business Coalition)

Communiquer les résultats de l'évaluation

La consolidation des résultats de l'évaluation offre aux directions Affaires publiques l'opportunité d'un **exercice de transparence** régulier (annuel ou pluriannuel) pour alimenter le dialogue aussi bien en interne qu'avec les parties prenantes externes de leur entreprise sur ses pratiques et son périmètre d'influence. En externe, ces données représentent notamment un intérêt pour alimenter l'évaluation extra-financière des entreprises par les investisseurs (ex. : coalition *Climate Action 100+*, présentée en page 28). Selon les

entreprises, ce sujet peut faire l'objet d'un chapitre dédié dans le rapport annuel extra-financier ou intégré, voire d'un rapport autonome.

Les informations communiquées peuvent, là encore, grandement varier d'une entreprise à une autre. Cette hétérogénéité des divulgations en matière de plaidoyer peut être due à des raisons internes aux entreprises, mais aussi au manque de définition harmonisée entre États : par exemple, la définition juridique d'un

(22) Capture, Utilisation et Stockage du Carbone

lobbyist aux États-Unis n'est pas l'équivalent de celle d'un « représentant d'intérêt » auprès de l'Union européenne⁽²³⁾. Cette hétérogénéité géographique

complexifie les réponses aux questionnaires ainsi que la mise en place de procédures standardisées au sein d'entreprises internationales.

Sujet	Types d'informations divulguées dans les rapports annuels
Outils et processus mis en place	<ul style="list-style-type: none"> Politique en matière d'engagement public sur les politiques climat (ex. : critères définis par l'entreprise, cf. zoom méthodologique page 18) Procédure de suivi et de contrôle
Données sur les associations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Montant annuel alloué à des associations professionnelles Liste des associations professionnelles auxquelles l'entreprise adhère Liste des associations professionnelles retenues par l'entreprise dans l'évaluation Position des associations professionnelles par sujet évalué - éventuellement complétée par une synthèse sous forme de grille ou de matrice Commentaire de l'entreprise sur les associations professionnelles + actions d'engagement le cas échéant

Zoom méthodologique : Exemples d'informations divulguées en lien avec les activités de plaidoyer indirect sur les politiques climat (source : Comité Affaires publiques d'EPE)

Le groupe Kering, par exemple, a été reconnu par la méthodologie ACT pour la qualité de ses processus de suivi et de contrôle en matière d'engagement public ainsi que la transparence de sa divulgation⁽²⁴⁾. Le Document d'Enregistrement Universel comporte ainsi une partie sur les pratiques d'influence de l'entreprise, dans laquelle celle-ci exige que les associations,

les coalitions, les partenariats soient alignés avec la politique de durabilité de l'entreprise. Kering publie aussi le montant de ses contributions dans le cadre de ses activités d'influence. Les cas de TotalEnergies et Renault Group sont également illustratifs d'une approche structurée et transparente à travers des rapports dédiés (voir encadrés pages 23 et 24).

Engager et dialoguer, des leviers se renforçant mutuellement

Le fonctionnement des associations professionnelles offre naturellement un cadre d'échange sur les positions vis-à-vis de politiques publiques. L'entreprise peut entamer ce dialogue dès le processus d'adhésion, puis s'impliquer tout au long de la vie de l'association, que ce soit dans les groupes de travail ou dans la gouvernance (Bureau, Conseil d'administration). Une telle démarche proactive peut permettre de prévenir certains risques, comme l'apparition d'un écart de position entre l'association professionnelle et l'entreprise qui y adhère.

De tels écarts en matière de positionnement ou d'engagement sur les politiques publiques climatiques peuvent constituer un risque à court terme – réputationnel par exemple – ou à moyen-long terme – pour la mise en œuvre de la stratégie de transition de l'entreprise. L'entreprise qui souhaite maîtriser la cohérence de son action en matière d'engagement politique responsable a donc intérêt à définir des actions et processus pour réduire ces risques. L'enjeu réside

alors dans sa capacité à identifier les différents niveaux d'actions de dialogue et d'engagement, chaque situation étant différente selon les caractéristiques de l'association, l'intensité de la relation avec l'entreprise, l'objet et la nature de l'écart, etc.

Une première étape peut consister à **déterminer le caractère structurant ou non de l'écart de position**. L'entreprise minière BHP explicite par exemple différents angles pour évaluer l'origine d'un écart⁽²⁵⁾ :

- la nature de l'écart identifié (par exemple, s'agit-il d'une différence fondamentale sur les principes ou les résultats ou s'agit-il plutôt d'un désaccord pratique sur la meilleure façon d'atteindre un objectif commun ?) ;
- la nature de la question politique concernée (par exemple, dans quelle mesure cette question est-elle cruciale pour permettre la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris ?) ;

(23) Le rapport « *Corporate lobbying impacts: stakeholder demands for transparency* » du Global Reporting Institute décrit les définitions existant dans différentes zones géographiques.

(24) Rapport « Plan de transition : des progrès dans l'alignement des entreprises avec l'Accord de Paris - Résultats de la campagne d'évaluation ACT 2025 », p. 34-35.

(25) https://www.bhp.com/-/media/documents/ourapproach/operatingwithintegrity/industryassociations/230627_bhpindustryassociationreview2023.pdf.

- la cohérence et la trajectoire du plaidoyer de l'association (par exemple, l'écart identifié s'inscrit-il dans un schéma plus large de plaidoyer de l'association, ou s'agit-il plutôt d'un cas isolé ? Le plaidoyer de l'association concernant l'écart identifié s'est-il amélioré au fil du temps ?).

En parallèle ou bien en fonction des résultats de l'analyse d'écarts, l'entreprise peut, en s'appuyant sur les différentes instances de gouvernance et/ou de travail à laquelle elle peut prendre part au sein de l'association, **définir des leviers de dialogue et d'action**, comme décrit dans le guide WBCSD/Volans (voir encadré ci-dessous). Y est notamment cité l'exemple des entreprises Nestlé et Unilever, qui, faute

d'alignement complet avec la position dégagée au sein de l'association *European Round Table* (ERT), ont fait insérer, dans un document de position ERT publié en janvier 2025, un encart précisant leur propre position concernant la CSRD et la CDDD. Une telle action permet de clarifier auprès des acteurs externes que l'entreprise n'est pas en total accord avec une certaine position défendue par l'association. Pour les entreprises, cela constitue un exercice complexe et délicat, qui exige donc d'être soigneusement exécuté et demande un investissement de temps conséquent, avec une validation de haut niveau. Une communication publique est ainsi le signe qu'un compromis acceptable pour les différentes parties n'a pu être trouvé.

Quelles mesures mettre en place pour faire évoluer les positions d'associations professionnelles sur les politiques climatiques ?

Synthèse de la publication du WBCSD : "Mobilising trade association as a force for good"

Le *World Business Council for Sustainable Development*, association regroupant plus de 250 très grandes entreprises internationales, a élaboré un guide pratique à l'intention des entreprises qui souhaitent aligner leur engagement politique sur les objectifs de développement durable, en particulier dans le contexte du changement climatique. Ce guide souligne l'importance des associations professionnelles dans l'élaboration des politiques publiques et met en évidence les risques d'inadéquation entre les efforts de plaidoyer des entreprises et ceux des associations. Il propose un cadre en cinq étapes, des ressources, des études de cas et des bonnes pratiques pour aider les entreprises à gérer efficacement leur engagement politique indirect :

- I **stratégie interne et alignement ;**
- II **formuler et communiquer des priorités politiques réalisables ;**
- III **évaluer l'alignement et l'efficacité des associations ;**
- IV **collaborer avec les associations pour améliorer l'alignement et l'impact ;**
- V **réviser les adhésions aux associations.**

Concernant l'étape IV, les entreprises peuvent améliorer leur alignement avec les associations professionnelles en suivant ces stratégies clés :

1 Soulever les questions et ouvrir le dialogue

- Communiquer les priorités politiques : partager clairement les priorités et les attentes de l'entreprise en matière de politique climatique avec l'association, en soulignant comment l'alignement soutient les objectifs mutuels.

- Identifier les désalignements : mettre en évidence les domaines spécifiques dans lesquels les positions ou les actions de l'association contredisent le programme politique de l'entreprise.
- Définir des attentes claires : fournir des orientations détaillées sur les changements nécessaires, y compris les actions spécifiques et les délais d'amélioration.

2 Lancer des actions concrètes

- Accroître la participation : jouer un rôle plus actif dans les comités, groupes de travail ou groupes d'action de l'association afin d'influencer directement les positions politiques.
- Proposer de nouveaux forums : suggérer la création de nouveaux comités ou groupes d'action axés sur la politique climatique ou des thèmes spécifiques liés à la durabilité.
- Élaborer des principes directeurs : plaider en faveur de l'adoption par l'association de principes directeurs et de cadres fondés sur la science pour l'« alignement » des politiques.
- Renforcer la transparence : demander à l'association d'améliorer ses processus d'élaboration et d'accord sur les positions politiques, en garantissant la responsabilité et la clarté.
- Fournir des ressources : offrir un soutien financier ou en nature pour aider l'association à renforcer ses capacités et son expertise en matière de défense des politiques climatiques.

3 Collaborer avec des entreprises partageant les mêmes idées

- Coordonner les efforts : travailler avec d'autres entreprises membres qui partagent des priorités politiques similaires afin d'amplifier l'influence et de créer un front uni.
- Tirer parti de la pression externe : utiliser les médias, les investisseurs et d'autres parties prenantes pour encourager les associations à « s'aligner » sur des politiques climatiques fondées sur la science.

4 Intensifier les efforts si nécessaire







- Réduire les contributions financières : si les progrès sont insuffisants, envisager de réduire les cotisations ou le soutien financier à l'association.
- Prendre publiquement ses distances par rapport aux positions divergentes : publier des déclarations publiques pour clarifier le désaccord de l'entreprise avec la position de l'association sur des questions spécifiques.

- Quitter l'association : si l'alignement ne peut être atteint, envisager de quitter l'association et éventuellement de former ou de rejoindre un nouveau groupe plus aligné.

5 Se concentrer sur des solutions à long terme

- Modifier les processus de gouvernance : plaider en faveur de changements dans les processus décisionnels de l'association afin de garantir leur alignement sur des politiques fondées sur des données scientifiques.
- Nommer du personnel clé : veiller à ce que des représentants de l'entreprise possédant une expertise en matière de développement durable soient impliqués dans la direction ou les comités clés de l'association.

En mettant en œuvre ces stratégies, les entreprises peuvent favoriser un meilleur alignement avec les associations professionnelles, en s'assurant que leur engagement politique indirect soutient leurs objectifs de développement durable et amplifie leurs efforts de plaidoyer direct.

Section	Questions couvertes
 <p>Introduction Contexte : objectif et public cible du guide</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À qui s'adresse ce guide ? • Pourquoi les associations professionnelles ? • Qu'entend-on par « engagement public climatique » ?
 <p>Étape 1 Les politiques climatiques : un atout stratégique pour l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi l'engagement public est-il pertinent pour mon entreprise ? • Que signifie « aligné sur la science » dans le contexte du plaidoyer ? • Comment évaluer la conformité avec l'Accord de Paris ?
 <p>Étape 2 Définir les priorités de l'entreprise en matière d'engagement public climatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qu'une priorité en matière d'engagement public climatique ? • Comment s'assurer que ces priorités sont concrètement applicables ? • Comment communiquer les priorités en matière de plaidoyer climatique aux associations professionnelles dont l'entreprise est adhérente ?
 <p>Étape 3 Aborder l'évaluation d'une association professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment choisir les associations à inclure (ou à exclure) dans une évaluation des associations professionnelles ? • Qu'est-ce qui rend une évaluation des associations professionnelles concrètement applicable ? • À quoi ressemble un rapport sur les meilleures pratiques en matière de plaidoyer climatique externe ?
 <p>Étape 4 Mobiliser les associations dans une optique de proactivité et de cohérence avec les positions de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avec quelles associations s'engager ? • Quelles sont les étapes à suivre pour s'engager auprès d'une association ? • Quand envisager de quitter une association ?
 <p>Étape 5 Élaborer un cadre pour l'adhésion à une association professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que devrait inclure un cadre définissant les critères d'adhésion ou de retrait d'une association ?

Si les désaccords se multiplient ou touchent à un objet jugé trop structurant pour l'entreprise, quitter l'association peut alors constituer la mesure ultime et de dernier recours. Ces décisions sont rarement privilégiées, car elles marquent la perte d'une part d'un canal de dialogue et d'autre part des autres bénéfices associés à l'adhésion (réseau, information, etc.).

Ces deux cas de figure font parfois apparaître la nécessité de compromis pour l'entreprise : poursuivre son implication dans les travaux de l'association jusqu'à un certain point pour faire évoluer la position de cette dernière, ou utiliser le levier de la communication externe et de la transparence pour clarifier sa stratégie auprès des parties prenantes. Un tel choix induit de mettre dans la balance ressources mobilisées dans le dialogue, évaluation du risque lié au statu quo et perte des bénéfices associés à l'adhésion pour définir un seuil de bascule d'une approche à l'autre.

Afin d'anticiper de tels cas de figure, les associations professionnelles peuvent, de manière proactive, également s'appuyer sur des acteurs tiers pour faire évoluer leurs pratiques dans le sens de l'action climatique, tels que :

- l'ONG *Climate Action for Associations*⁽²⁶⁾, dont l'action s'inscrit dans le cadre de la campagne *Race to Zero* de l'ONU, met à disposition des outils et services d'accompagnement pour les associations professionnelles ;
- l'ONG *InfluenceMap*, qui peut être amenée à échanger directement avec les associations dont elle évalue les positions ;
- etc.

(26) <https://www.climateactionforassociations.org/>.

BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES

Renault Group

UNE ÉVALUATION STRUCTURÉE ET TRANSPARENTE DES POSITIONS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES POUR ALIMENTER LE DIALOGUE ET L'ENGAGEMENT

Renault Group a mis en place un cadre de gouvernance pour assurer la transparence de ses activités de représentation d'intérêts. Un Code de Conduite pour les Activités de Représentation d'Intérêts a été publié en 2024, dont la mise en œuvre est supervisée par les Affaires publiques. Une cartographie interne des adhésions à des associations a été réalisée, couvrant plus de 200 associations, complétée par un processus d'évaluation d'intégrité par des tiers pour les adhésions significatives. Ces éléments ont été rendus publics en 2025 dans le « *Climate association report* » du Groupe.

S'appuyant sur une méthodologie objective, Renault Group a mené une analyse approfondie de 16 associations clés, évaluant leur alignement avec les six piliers qui guident les activités de représentation d'intérêts de Renault Group sur les politiques climatiques.

- 1 Alignement avec l'Accord de Paris** : limiter le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C, et poursuite des efforts pour limiter la hausse des températures à 1,5 °C.
- 2 Soutien à l'objectif de neutralité carbone** en Europe d'ici 2040 et dans le monde d'ici 2050.
- 3 Alignement avec les cibles intermédiaires** de réduction de l'empreinte carbone du groupe.
- 4 Promotion de la méthodologie d'évaluation du cycle de vie (ACV).**
- 5 Soutien à la mobilité bas carbone**
- 6 Soutien au développement des énergies renouvelables**

Pour chaque association évaluée, le rapport décrit les positions identifiées sur chaque critère et résume l'appréciation générale de l'alignement de l'association avec les ambitions climatiques de Renault Group, ainsi que les éventuelles actions de dialogue en cours ou à venir pour renforcer. En cas d'éventuelles divergences, le groupe a défini une procédure pour traiter les « désalignements » avec les associations :

- engager le dialogue avec l'association afin d'identifier les éventuelles divergences de positions, notamment en partageant la position du groupe sur ses sujets clés, en demandant les ajustements nécessaires et en communiquant clairement les attentes ;
- promouvoir avec l'association le changement en concevant de manière collaborative une stratégie étape par étape afin d'améliorer son alignement dans ses futures positions ;
- évaluation en permanence de l'alignement, des évolutions et des progrès réalisés par l'association, dans le cadre du plan d'action du département des Affaires publiques ;
- possibilité de mettre fin à la relation si le désalignement persiste après plusieurs étapes d'escalade.

Cette démarche reflète les efforts constants de Renault Group pour renforcer la transparence de ses activités de représentation d'intérêts et vise à s'assurer que celles-ci sont cohérentes avec sa stratégie climatique et qu'elles contribuent aux objectifs de l'Accord de Paris.

Pour en savoir plus :

https://assets.renaultgroup.com/uploads/2025/03/RAPPORT_CLIMAT_RENAULT_VDEF.pdf.



REVUE DES PARTICIPATIONS DANS LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

TotalEnergies participe activement aux associations nationales et internationales du monde des affaires et de l'industrie. Depuis 2019, la compagnie publie les six principes de son engagement responsable en matière de changement climatique au sein des associations professionnelles auxquelles elle adhère.

- 1 Reconnaître le lien établi par la science entre les activités humaines, notamment l'usage des énergies fossiles, et le changement climatique.
- 2 Reconnaître l'Accord de Paris comme une avancée majeure dans la lutte contre le réchauffement climatique et soutenir les initiatives des États parties prenantes pour atteindre les objectifs de cet accord.
- 3 Soutenir la mise en place d'une tarification du carbone.
- 4 Soutenir les politiques, initiatives et technologies visant à promouvoir le développement des énergies et des bioénergies durables (biocarburants, biogaz) ainsi que les énergies et les technologies visant à la décarbonation des procédés industriels et des transports.
- 5 Promouvoir le rôle du gaz naturel comme énergie de transition, en particulier en remplacement du charbon. TotalEnergies soutient les politiques visant à mesurer et réduire les émissions de méthane pour tendre vers l'ambition de zéro émission de méthane.
- 6 Soutenir les mécanismes de compensation carbone nécessaires à l'atteinte de la neutralité carbone, dans le cadre de marchés organisés et certifiés assurant la qualité et la durabilité des crédits carbone. TotalEnergies promeut une politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Tous les deux ans, la compagnie procède au recensement des associations professionnelles dont elle est membre.

Pour sa revue publiée en 2024, la compagnie a ainsi évalué 116 associations, représentant plus de 63 % du montant total des cotisations.

En 2024, TotalEnergies a publié un rapport présentant les résultats détaillés de la revue des associations.

Pour en savoir plus :

<https://totalenergies.com/fr/developpement-durable/dialogue-et-transparence/principes-representation-interets/associations-professionnelles-compagnie-membre>.

PARTIE 3

AGIR AVEC L'ÉCOSYSTÈME

Selon qu'elle permet d'accélérer la transition ou qu'elle y fait obstruction, la stratégie d'engagement public d'une entreprise en matière de climat peut constituer aussi bien un levier de création de valeur qu'une source de risque pour ses investisseurs. Entreprises émettrices et acteurs financiers travaillent donc de plus en plus étroitement, avec l'appui de différents tiers, pour renforcer un dialogue – entre eux, mais aussi avec les autres parties prenantes de la transition – favorisant l'amélioration continue des pratiques sur la base de données robustes.

S'engager publiquement pour informer et mobiliser

Pour renforcer le dialogue avec leurs parties prenantes, les entreprises peuvent activer différents leviers, dont les prises de position publiques et la mobilisation de leur écosystème. Ces approches permettent de compléter les autres leviers d'action que sont le dialogue privé – avec les associations professionnelles ou directement avec les pouvoirs publics – et la transparence à travers la publication de rapports d'activité d'influence.

Une première voie peut consister à **mettre en avant un engagement public concernant les pratiques de plaidoyer** allant dans le sens de l'action climatique. À l'occasion de la COP27 en 2022, à l'initiative des ONG *Corporate Knights* et *Global 100 Council*, 57 entreprises, dont Engie, Rexel et Schneider Electric, ont ainsi signé une déclaration en s'engageant à aligner leur plaidoyer en matière de politique climatique avec l'Accord de Paris⁽²⁷⁾.

De telles coalitions peuvent également servir à **soutenir directement l'ambition de politiques thématiques ou sectorielles** dans le but d'accélérer le déploiement de solutions durables. Ce principe a été notamment mis en avant à l'occasion de la COP24 par l'initiative *Ambition Loop*, portée par le Pacte Mondial des Nations unies, la coalition *We Mean Business* et le *World Resources Institute*. Les travaux menés dans le cadre de cette initiative ont permis de montrer le cercle vertueux entre politiques publiques et engagements d'entreprises, bénéfique à la fois sur le plan des objectifs collectifs de décarbonation et du développement économique⁽²⁸⁾. Parmi les exemples cités figure une coalition de plus de 50 entreprises et associations ayant encouragé les gouvernements de l'Union européenne à définir un objectif ambitieux de déploiement des énergies renouvelables d'ici 2030 et à clarifier

les règles et faciliter la signature de contrats d'achat d'électricité d'origine renouvelable pour les entreprises.

De même, en juin 2025, l'appel à l'action « Terre et mer, une connexion vitale pour une économie prospère et résiliente » a été lancé à l'occasion de la Conférence des Nations unies sur l'Océan⁽²⁹⁾. Porté par des réseaux d'entreprises mondiaux et nationaux de premier plan, dont Entreprises pour l'Environnement, ainsi que 50 entreprises internationales représentant plus de 600 milliards d'euros de chiffre d'affaires, il comprend :

- un appel aux entreprises à intensifier leurs actions pour préserver la santé des océans à travers diverses initiatives : contribution à la science océanique, suivi et réduction des impacts environnementaux, intégration des enjeux océaniques dans les feuilles de route climat et biodiversité, et investissements dans des solutions bleues ;
- un appel aux décideurs politiques à adopter des politiques ambitieuses, fondées sur la science, pour stimuler les actions économiques durables, et à traiter conjointement les enjeux terrestres et marins afin de renforcer la résilience mondiale.

Ces coalitions peuvent également avoir pour objet **d'encourager l'action volontaire des entreprises à une échelle sectorielle**, comme l'illustrent les cas de Kering avec le *Fashion Pact* et de Michelin avec le *Tire Industry Project* (voir encadrés page 31). En effet, dans un contexte de chaînes de valeur mondialisées soumises à une hétérogénéité de législations locales ou régionales, elles permettent de niveler la concurrence par le haut. Si de telles initiatives ne sont pas dans une démarche directe de plaidoyer, elles ont pour

(27) <https://corporateknights.com/action-declaration>.

(28) <https://unglobalcompact.org/library/5648>.

(29) <https://www.epe-asso.org/business-call-to-action>.

intérêt de montrer aux pouvoirs publics les sujets sur lesquels il est envisageable, au vu de la maturité des pratiques, de monter le curseur de la performance environnementale pour faciliter ou massifier ces actions.

Ce type d'action est également parfois initié et/ou encouragé par les pouvoirs publics, qui y trouvent une alternative plus rapide et davantage flexible qu'un processus réglementaire.



Illustration des interactions entre entreprises et régulateurs allant dans le sens d'une augmentation de l'ambition climatique (schéma inspiré du rapport *The Ambition Loop – How business and government can advance policies that fast track zero-carbon economic growth*)

Enfin, les entreprises peuvent contribuer à faire émerger de nouveaux enjeux dans le débat public, dans une logique d'**influence responsable**, en amont de l'élaboration de politiques publiques, par exemple à travers des dispositifs de concertation avec leurs parties

prenantes. Les dialogues en découlant peuvent ainsi contribuer à l'émergence d'un consensus collectif sur les conditions de réussite de la transition écologique, comme illustré par des dispositifs de consultation (voir encadré Veolia page 33).

La notation extra-financière, tierce partie indispensable

La notation extra-financière de l'entreprise pose un cadre de dialogue régulier et privilégié entre entreprises et investisseurs. Toutefois, les activités d'influence et de plaidoyer des entreprises recouvrent une grande diversité de pratiques, parfois complexes à correctement appréhender, mais aussi plus ou moins sujettes à controverse. L'action d'acteurs tiers de confiance apparaît donc nécessaire pour permettre aux investisseurs d'évaluer les entreprises.

En amont de l'évaluation, divers acteurs agissent pour aider les investisseurs à **prioriser les sujets d'attention**. Le Forum pour l'Investissement Responsable intègre par exemple, depuis plusieurs années, des questions sur les pratiques d'engagement public responsable auxquelles répondent les entreprises du

CAC40 à l'occasion des assemblées générales⁽³⁰⁾. De son côté, l'ONG *Reclaim Finance* s'est appuyée sur l'analyse de 26 référentiels de plans de transition afin d'émettre des recommandations à l'adresse des entreprises et de leurs investisseurs permettant d'évaluer la qualité de leurs plans. L'engagement public responsable y est ainsi identifié comme un des cinq critères essentiels de robustesse des plans de transition⁽³¹⁾.

En matière d'évaluation, différentes méthodologies ont été développées pour **analyser et objectiver les pratiques des entreprises et de leurs associations professionnelles**. L'agence de notation financière Moody's propose, depuis 2024, la réalisation d'évaluations du plan de transition des entreprises incluant la cohérence entre stratégie climat et influence dans son

(30) https://www.frenchsif.org/isr_esg/plateforme-engagement/questions-esg-en-ag.

(31) <https://reclaimfinance.org/site/wp-content/uploads/2024/01/Report-Climate-Transition-Plan-Reclaim-Finance-January-2024.pdf>.

volet de gouvernance (voir encadré page 32). De son côté, l'ONG *InfluenceMap*, créée en 2015, est exclusivement spécialisée sur l'évaluation des pratiques d'engagement climatique responsable des entreprises, des associations et des investisseurs à partir de données publiques.

Ces acteurs sont également amenés à avoir des échanges directs avec les entreprises évaluées, permettant de renforcer la compréhension des attentes. Outre les investisseurs, ce travail est également jugé utile par les entreprises elles-mêmes⁽³²⁾.

- Il sert de base au dialogue avec les parties prenantes, en particulier les investisseurs.
- Il alimente la réflexion interne sur l'image et l'interprétation des positions exprimées.
- Il encourage les entreprises à améliorer leur méthodologie interne d'évaluation des associations professionnelles.

- Il offre aux associations professionnelles une meilleure compréhension de la façon dont leurs positions climatiques sont perçues.
- Il permet une veille et un *benchmarking* sectoriels.

De telles évaluations sont également réalisées par les opérateurs d'indices boursiers, notamment en vue de sélectionner les entreprises les plus performantes selon des critères économiques, environnementaux et sociaux. C'est le cas depuis 2023 du *Dow Jones Sustainability Index*, qui s'appuie, pour composer son indice, sur le *Corporate Sustainability Assessment* de Standard&Poor's et RobecoSAM, dont le questionnaire intègre l'alignement des activités de lobbying directes et indirectes avec l'Accord de Paris (voir encadré ci-dessous)⁽³³⁾.

Extrait du questionnaire du *Corporate Sustainability Assessment* - Standard&Poor's et RobecoSAM

L'entreprise dispose-t-elle d'un programme visant à aligner ses activités de lobbying sur l'Accord de Paris ?

- Oui, l'entreprise dispose d'un programme visant à aligner ses activités de lobbying sur l'Accord de Paris.

Veuillez indiquer où ces informations sont disponibles dans les rapports publics ou sur le site web de l'entreprise.

- Système de gestion en place pour les activités de lobbying et les adhésions à des associations professionnelles.
- Cadre de gouvernance pour l'engagement en matière de politique publique avec des responsabilités claires jusqu'au niveau exécutif.
- Déclaration de la position de l'entreprise sur les politiques publiques relatives au changement climatique, qui est alignée sur l'Accord de Paris.
- Processus d'examen et de suivi pour évaluer si les engagements en matière de politique publique et le lobbying sont alignés sur l'Accord de Paris.
- Pour les activités de lobbying direct.
- Pour les associations professionnelles.
- Cadre clair pour traiter les divergences entre les positions des associations professionnelles en matière de changement climatique et la position de l'entreprise en la matière.
- Rapports sur :
 - les activités de lobbying direct liées au climat ;
 - les positions et activités des associations professionnelles en matière de politique climatique.

Le programme couvre :

- toutes les juridictions où nous exerçons nos activités ;
- la plupart des juridictions ;
- certaines juridictions uniquement/Non spécifié.

(32) Retours basés sur les échanges du Comité Affaires publiques d'EPE.

(33) https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/CSA_Handbook.pdf.

Le dialogue investisseur : entre pilotage du risque et accompagnement du portefeuille

La cohérence des activités d'influence directe et indirecte d'une entreprise avec sa stratégie de transition est désormais scrutée par les investisseurs dans le cadre de l'analyse de leur portefeuille. Un manque de cohérence peut en effet être considéré comme une lacune dans la gouvernance de l'entreprise, à même d'affaiblir sa stratégie de transition, et donc *in fine* comme une source de risque pour l'investisseur. Ce risque est réputationnel, mais aussi et surtout financier, dans le sens où la trajectoire d'investissement pour la transition de l'entreprise peut alors être remise en question. Pour ce dernier, l'intérêt de piloter ce risque par le dialogue est double, puisqu'il est lui-même susceptible d'être évalué sur son plan de décarbonation de son portefeuille par ses parties prenantes propres, notamment ses clients et le cas échéant ses actionnaires. Du côté de l'entreprise, ce dialogue permet, selon les cas, de communiquer à son investisseur ses besoins en matière de politiques publiques climatiques, voire d'expliquer le rationnel d'une prise de position sur une politique publique.

Pour amener les entreprises à être transparentes en matière d'influence et à agir en cohérence, les investisseurs agissent à deux niveaux. De manière individuelle, ils peuvent **solliciter directement les entreprises** de leur portefeuille dans le cadre du dialogue investisseur, comme le font BNP Paribas AM et Tikehau Capital (voir encadrés pages 30 et 32). Ils peuvent également définir une politique de vote à l'occasion des assemblées générales. Ces interactions directes

ont l'avantage de faciliter la collecte de données pertinentes pour la prise de décision.

Toutefois, l'efficacité d'un tel levier reste dépendante du poids de l'investisseur dans l'actionariat de l'entreprise. C'est pourquoi les investisseurs **agissent de manière collective en se regroupant en coalitions**. Celles-ci présentent deux avantages : d'une part, tendre vers l'harmonisation des demandes faites aux entreprises ; d'autre part, faciliter l'atteinte d'une masse critique en termes de capital détenu d'une entreprise donnée pour la pousser à l'action.

Parmi ces coalitions, *Climate Action 100+* (CA100+) est une initiative menée par plus de 600 investisseurs visant à garantir que les plus grands émetteurs mondiaux prennent les mesures nécessaires en matière de changement climatique afin d'atténuer les risques financiers et de maximiser la valeur à long terme des actifs. Cette initiative a notamment développé un *Net Zero Company Benchmark* (voir encadré ci-après), qui évalue les performances des entreprises ciblées par rapport aux trois objectifs généraux de l'initiative : réduction des émissions, gouvernance, divulgation et mise en œuvre de plans de transition vers la neutralité carbone. En lien avec la gouvernance, le *Benchmark* inclut ainsi un indicateur d'action des entreprises en matière de politiques publiques sur le climat, ainsi qu'un indicateur de transparence de la divulgation des informations associées. Ces indicateurs se basent sur les données collectées et analysées par *Influence Map*⁽³⁴⁾.

Extrait du CA100+ Net Zero Company Benchmark

Indicateur de divulgation 7 - Engagement en faveur des politiques climatiques.

Sous-indicateur 7.1 : l'entreprise a une position de lobbying climatique conforme à l'Accord de Paris et toutes ses activités de lobbying direct sont alignées sur celle-ci.

- Mesure a) : l'entreprise a pris un engagement spécifique/adopté une position spécifique pour mener toutes ses activités de lobbying conformément aux objectifs de l'Accord de Paris.
- Mesure b) : l'entreprise répertorie ses activités de lobbying liées au climat, par exemple les réunions, les soumissions de politiques, etc.

Sous-indicateur 7.2 : l'entreprise a des attentes en matière de lobbying alignées sur l'Accord de Paris pour ses associations professionnelles et elle divulgue ses adhésions à des associations professionnelles.

• Mesure a) : l'entreprise s'est engagée spécifiquement à veiller à ce que les associations professionnelles dont elle est membre mènent des activités de lobbying conformes aux objectifs de l'Accord de Paris.

• Mesure b) : l'entreprise divulgue ses affiliations à des associations professionnelles.

Sous-indicateur 7.3 : l'entreprise dispose d'un processus visant à garantir que ses associations professionnelles exercent des activités de lobbying conformes à l'Accord de Paris.

• Mesure a) : l'entreprise procède à un examen des positions de ses associations professionnelles en matière de climat et de leur alignement sur l'Accord de Paris, et publie les résultats de cet examen.

• Mesure b) : l'entreprise explique les mesures qu'elle a prises à la suite de cet examen.

(34) <https://ca100.influencemap.org/lobbying-disclosures>.

Par ailleurs, sur la base de l'étude des rapports publics de 70 entreprises⁽³⁵⁾, l'*Interfaith Center on Corporate Responsibility*, coalition de plus de 300 investisseurs, a publié en 2022 un guide de bonnes pratiques en matière d'engagement public « aligné » avec l'Accord de Paris et de divulgation de ces activités. Les pratiques identifiées y sont présentées comme des actions types permettant de se mettre en cohérence avec les exigences du *Gold Standard for Responsible Climate Lobbying*.

Dans le cas où l'entreprise ne souhaite pas répondre aux demandes de divulgation, **des mesures d'escalade** peuvent être mises en œuvre par l'investisseur. L'entreprise minière Rio Tinto, après avoir exercé un travail de lobbying non déclaré auprès du gouvernement australien à l'encontre d'une loi sur le climat et la biodiversité⁽³⁶⁾, avait revu sa position⁽³⁷⁾ à la suite des

sollicitations de ses investisseurs⁽³⁸⁾. Autre exemple, le *Church of England Pensions Board* a obtenu l'engagement de la part de l'entreprise *National Grid* de publier un rapport de divulgation sur les activités de plaidoyer après avoir annoncé son intention de voter contre le renouvellement de sa direction⁽³⁹⁾ si cette demande n'était pas acceptée.

Les pratiques des gestionnaires d'actifs pour favoriser la divulgation des activités d'influence des entreprises de leur portefeuille connaissent toutefois encore des disparités selon les régions. D'après une étude d'*InfluenceMap*, 70 % des gestionnaires d'actifs européens – dont BNP Paribas AM et Tikehau Capital – ont une démarche active d'engagement de leur portefeuille, contre 40 % en moyenne des membres de la coalition CA100+⁽⁴⁰⁾.

(35) <https://www.iccr.org/reports/leading-lobbying-practices-to-drive-1-5c-policy-action>.

(36) Information révélée via une requête de transparence auprès du gouvernement australien - <https://www.pmc.gov.au/sites/default/files/foi-logs/foi-2024-109.pdf>.

(37) <https://www.riotinto.com/en/news/trending-topics/epbc-act-statement>.

(38) https://www.accr.org.au/downloads/14042025_RioTinto-2025-CAP-analysis.pdf.

(39) <https://www.churchofengland.org/media/press-releases/church-england-pensions-board-vote-favour-national-grid-leadership-after-new>.

(40) <https://influencemap.org/briefing/Asset-Manager-Stewardship-on-Lobbying-34889>.

BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES



BNP PARIBAS

L'ENGAGEMENT DE BNP PARIBAS AM AUPRÈS DES ENTREPRISES EUROPÉENNES EN MATIÈRE DE LOBBYING CLIMATIQUE

Les politiques gouvernementales alignées sur l'Accord de Paris sont essentielles pour faciliter la transition climatique du secteur privé et inciter les investisseurs à orienter leurs capitaux vers des entreprises axées sur la transition climatique et les solutions climatiques. Par conséquent, le lobbying des entreprises visant à retarder, édulcorer ou empêcher les pouvoirs publics d'adopter de telles lois et réglementations entrave à la fois les efforts du groupe pour décarboner ses portefeuilles et ceux des entreprises pour réduire leurs émissions conformément à leurs propres engagements en matière de changement climatique. C'est pourquoi l'un des engagements de la feuille de route *Net Zero Roadmap*⁽¹⁾ de BNP Paribas AM est de « plaider en faveur de politiques climatiques nationales et internationales alignées sur l'objectif zéro émission nette ».

Depuis 2022, le gestionnaire d'investissement a eu 123 interactions avec 38 sociétés de son portefeuille au sujet du lobbying climatique, principalement dans le cadre de l'initiative collaborative mondiale d'investisseurs CA100+. Ces sociétés sont invitées à adopter des pratiques de gouvernance et de gestion conformes aux exigences de la norme mondiale sur le lobbying climatique responsable des entreprises (*Global Standard on Responsible Climate Lobbying*), élaborée et publiée par le gestionnaire d'actifs en collaboration avec d'autres investisseurs en 2022. Elles sont également invitées à publier des rapports réguliers évaluant la conformité de leur lobbying direct et indirect (c'est-à-dire par l'intermédiaire d'associations professionnelles) avec l'Accord de Paris et, surtout, la manière dont elles remédient aux éventuels écarts constatés. L'exhaustivité et la qualité des informations divulguées par les entreprises sont évaluées par *InfluenceMap* et reflétées dans leurs notes attribuées dans le cadre du *Net Zero Company Benchmark* annuel, publié par CA100+.

Cet engagement a permis de réaliser des progrès notables. Par exemple, Unilever PLC a publié son premier rapport début mars 2024, auquel *InfluenceMap* a attribué une note de 100 %, et est ainsi devenue la première entreprise du CA100+ à l'obtenir. Parmi les autres entreprises européennes qui ont publié ou mis à jour leurs rapports sur le lobbying climatique après l'engagement des investisseurs, on peut citer Stellantis SA, Nestlé SA, Danone SA et Air Liquide SA⁽²⁾.

La société d'investissement continue également de coprésider le groupe de travail européen CA100+ sur le lobbying climatique, à travers lequel elle aide d'autres investisseurs membres à s'engager sur ce sujet et vise à façonner le paysage général en publiant des articles et en contribuant aux débats. Maintenant que certaines entreprises ont compris l'importance de ne pas faire pression contre les politiques alignées sur l'Accord de Paris afin de réaliser leurs objectifs climatiques, BNP Paribas AM a également commencé à les encourager à faire entendre leur voix de manière proactive et publique en faveur des principales propositions réglementaires, ce que certaines ont déjà commencé à faire. L'investisseur les exhorte également à identifier dans leurs rapports de lobbying climatique leurs « dépendances politiques », c'est-à-dire les politiques qui doivent être révisées ou introduites pour leur permettre de décarboner selon une trajectoire de 1,5 ° ou inférieure à 2 °C.

Le leadership continu de BNP Paribas AM en matière de lobbying climatique a été reconnu par *InfluenceMap* dans un rapport publié en novembre 2025 qui évaluait la gestion de trente-neuf des plus grands gestionnaires d'actifs mondiaux représentant collectivement plus de 75 000 milliards de dollars américains. Cette évaluation a permis de déterminer dans quelle mesure les engagements et les politiques des gestionnaires d'actifs incitent les entreprises bénéficiaires à s'aligner de manière transparente sur les objectifs de 1,5° C. BNP Paribas AM a obtenu la note A+, avec un score de 100 % pour son soutien aux résolutions de lobbying climatique entre 2022 et 2024.

(1) C'est-à-dire réduire l'empreinte carbone des investissements des entreprises (scopes 1 et 2) de 50 % d'ici 2030, en veillant à ce que d'ici cette date, 60 % (100 % en 2040) des investissements concernés soient classés comme « atteignant », « alignés » ou « s'alignant » sur l'objectif zéro émission nette (selon une méthodologie propriétaire).

(2) Les scores et les fiches d'évaluation de ces entreprises sont disponibles sur le site web *InfluenceMap*.



LE TIRE INDUSTRY PROJECT (TIP), UNE COALITION SECTORIELLE AU SERVICE DE LA CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE ET DE L'ACTION CLIMATIQUE PUBLIQUE ET PRIVÉE

Convaincu que les défis de durabilité ne peuvent être relevés que collectivement, Michelin contribue activement, depuis l'origine, à la structuration et à la gouvernance du *Tire Industry Project* (TIP), dont il demeure aujourd'hui un membre moteur.

Créé en 2005 au sein du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), le TIP réunit les leaders mondiaux du pneumatique autour d'un engagement commun : comprendre et limiter les impacts de l'industrie pneumatique sur l'environnement et la santé.

Pour y parvenir, le TIP s'appuie sur deux piliers complémentaires : (i) le développement d'une recherche scientifique indépendante, rigoureuse et partagée (ii) l'action collective et l'engagement public du secteur, afin de traduire ces connaissances en orientations concrètes, de mobiliser les parties prenantes et d'éclairer les prises de décision.

Les travaux menés dans le cadre du TIP ont ainsi permis de :

- **renforcer la compréhension scientifique** des impacts liés à l'usure des pneus et des routes, à la gestion des pneus en fin de vie, au caoutchouc naturel, ainsi qu'à l'empreinte environnementale des matériaux utilisés dans les pneumatiques. À ce titre, la recherche sur les particules d'usure constitue l'un des projets phares du TIP : elle a permis, depuis 2010, de structurer un socle de connaissances scientifiques partagées sur leur formation, leur présence dans l'environnement et l'état des connaissances sur leurs impacts potentiels sur la santé humaine et les écosystèmes, ainsi que sur les leviers de réduction et de mitigation, tout en étendant les zones où des travaux complémentaires demeurent nécessaires ;
- **soutenir le déploiement d'initiatives sectorielles alignées avec les Objectifs de développement durable des Nations unies**, telles que l'élaboration d'une feuille de route sectorielle conçue pour guider et soutenir la prise de décision tout au long de la chaîne de valeur ;
- **contribuer à l'orientation des pratiques industrielles et des politiques publiques**, en mettant à disposition des données transparentes, robustes et partagées à l'échelle sectorielle.

À travers cet engagement public fondé sur la science, Michelin illustre la capacité des coalitions sectorielles à informer le débat public, mobiliser l'écosystème et accompagner l'alignement des pratiques industrielles et des politiques publiques avec les objectifs climatiques et l'Accord de Paris.



BÂTIR DES COALITIONS D'ENTREPRISES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

Kering promeut une approche coopérative et collective pour répondre aux défis environnementaux communs. Le groupe agit ainsi en bâtissant des coalitions sectorielles durables et utilise sa capacité d'entraînement pour fédérer des acteurs économiques variés.

Cette approche s'illustre d'abord avec le lancement du *Fashion Pact* en 2019 à l'occasion du Sommet du G7 de Biarritz. Première coalition internationale portée par des PDG pour la transition du secteur de la mode, elle rassemble plus de 55 membres représentant un tiers de l'industrie de la mode en volume. L'alliance produit des résultats concrets, notamment la mise en place d'un Accord Collectif d'Achat d'Électricité (CVPPA) en 2022 et le déploiement du « *Euro-pean Accelerator* » en 2025. Cette initiative commune vise à accompagner la transition environnementale des fournisseurs italiens de la chaîne de valeur de la mode et du luxe sur trois axes : énergie, eau et déchets. Il permettra de standardiser le *reporting* environnemental fournisseur, d'identifier les meilleures pratiques en la matière et des outils de financement de mesures d'efficacité environnementale.

Cette approche collaborative a été reproduite lors du lancement de la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, cofondée avec Cartier. Regroupant plus de 80 membres fin 2025, des marques aux fournisseurs de l'industrie, cette coalition se concentre sur trois piliers : renforcer la résilience climatique, préserver les ressources et favoriser l'inclusion.

À travers ces alliances, Kering vise la coconstruction de standards, le partage de meilleures pratiques et l'amélioration de la performance environnementale de l'ensemble de la filière.

MOODY'S

L'INCOHÉRENCE DU LOBBYING : UN POTENTIEL SIGNAL D'ALERTE POUR LES PLANS DE TRANSITION

Moody's Ratings considère l'incohérence du lobbying comme un signal d'alerte dans le cadre de ses évaluations net zéro (*Net Zero Assessments* – NZA).

Une évaluation NZA est une analyse indépendante et comparable de la solidité du plan de décarbonation d'une entité. Elle prend en compte le niveau d'ambition affiché par l'entité, la crédibilité et le degré de mise en œuvre du plan, ainsi que la qualité de la gouvernance en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans ce contexte, Moody's examine la cohérence entre les engagements environnementaux déclarés par l'entité et son comportement effectif. Toute indication d'activités de lobbying incompatibles avec le plan de transition – au travers, par exemple, de l'appartenance à des associations professionnelles œuvrant contre les politiques climatiques, ou d'un manque de transparence sur ces adhésions ou sur les actions de représentation – peut avoir un impact négatif sur l'évaluation NZA.

Une telle incohérence empêcherait l'entité d'obtenir la meilleure note dans la composante « gouvernance ». Un désalignement marqué, révélant un défaut réel d'engagement vis-à-vis des politiques annoncées, pourrait également peser sur le score NZA global. À ce jour, aucune évaluation NZA publiée n'a toutefois relevé de problème de cohérence lié au lobbying.

L'analyse de la cohérence des comportements ne se limite pas au lobbying. Moody's évalue également d'autres éléments de gouvernance qui reflètent l'intégration des objectifs de transition dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise, notamment le rôle et l'implication du conseil d'administration, ou l'alignement de la rémunération des dirigeants.

Pour en savoir plus :

<https://www.moody's.com/web/en/us/insights/credit-risk/sustainable-finance-and-credit.html>



INTÉGRER LE LOBBYING ENVIRONNEMENTAL DIRECT ET INDIRECT DANS L'ANALYSE DES RISQUES DU PORTEFEUILLE

Pour le marché, les entreprises et les asset managers, la cartographie et l'évaluation structurée des activités d'influence offrent un cadre partagé pour mesurer l'alignement des positions publiques avec les objectifs climat et nature, réduire les asymétries d'information et renforcer la responsabilité du plaidoyer. Dans ce contexte, un outil comme *Influence-Map* fournit un référentiel méthodologique robuste et actualisé : il facilite la priorisation des émetteurs, la fixation d'objectifs d'engagement mesurables, le suivi des trajectoires d'influence et la comparabilité intersectorielle ; il peut aussi éclairer les décisions de vote sur la gouvernance climat/nature, la transparence des affiliations ou les rapports d'influence. Tikehau Capital n'est pas, à ce stade, utilisateur d'*Influence-Map*, mais en reconnaît l'utilité et salue son apport à la transparence.

Au sein de l'activité *Capital Markets Strategies*, structurée autour de deux piliers, *equity et fixed income*, le groupe investit notamment dans des sociétés cotées de grande capitalisation européennes et nord-américaines, cibles pertinentes pour l'évaluation des pratiques d'influence. Dans l'analyse des plans de transition et de l'alignement net zéro de ses investissements, le groupe considère l'intégration progressive d'une évaluation systématique du lobbying relatif au climat et à la nature (positions publiques, alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris, cohérence entre discours et plaidoyer direct ou via des associations) comme la prochaine étape naturelle du renforcement de ses *due diligences* et de ses plans d'engagement. Le relèvement des attentes des investisseurs vis-à-vis du lobbying incite les grandes capitalisations et leurs intermédiaires à améliorer leurs pratiques et à atténuer le risque réputationnel lié à des positions contraires à la transition.

Sur la poche *fixed income*, composée essentiellement d'obligations *Investment Grade* (IG) et *High Yield* (HY), la valeur ajoutée est souvent indirecte : l'analyse des prises de position d'associations sectorielles et interprofessionnelles auxquelles ces sociétés adhèrent permet de mieux cerner les risques de non-alignement et d'identifier des leviers de dialogue pertinents. Au-delà de l'évaluation, ce type d'outil contribue à ancrer l'exigence de cohérence entre stratégies climat/biodiversité et activités d'influence sur l'ensemble de la chaîne de valeur, faisant du lobbying un déterminant clé de la matérialité ESG et de la crédibilité des trajectoires net zéro et *nature positive*.

UN DIALOGUE ET UNE COOPÉRATION RENFORCÉS AVEC SES PARTIES PRENANTES

Veolia a créé « +1, pour une écologie en actions », un dispositif de concertation qui mobilise des représentants des 5 catégories de parties prenantes du Groupe (salariés, clients, actionnaires, société, planète), et qui vise à trouver un chemin commun au service de la transformation écologique sur des problématiques complexes.

L'objectif est d'ouvrir l'échange et la réflexion entre parties prenantes d'horizons différents aux intérêts parfois divergents pour faciliter les coopérations, de manière décloisonnée, et permettre le déploiement de solutions utiles au plus grand nombre. En ce sens, le dispositif contribue à un meilleur alignement des positions des différentes parties prenantes et à l'orientation du débat public, préalable à l'élaboration de politiques publiques, dans le sens de la transition écologique et notamment du déploiement de solutions.

Deux collectifs de parties prenantes ont été créés par Veolia en 2025 et 2026 :

- **un collectif « +1, micropolluants »** parrainé par Yves Lévi, Professeur à la faculté de Pharmacie de l'Université Paris Sud. Son objectif est d'apporter des réponses conciliant les impératifs sanitaires, environnementaux et économiques sur cet enjeu clé de santé publique. À la suite des premières rencontres qui ont lieu en 2025, des actions concrètes ont été définies, dont le développement de solutions innovantes, de programmes de sensibilisation et de recherche réunissant des startups, universités et chercheurs ;
- **un collectif « +1 Agriculture »** parrainé par Marc-André Selosse, professeur au Muséum national d'Histoire naturelle. Il réunit une cinquantaine d'acteurs publics et privés - représentants du monde agricole et de la société civile, des experts environnementaux, clients, investisseurs et collaborateurs de Veolia - avec pour ambition de travailler et de s'engager ensemble sur la fertilisation organique des sols et l'usage partagé de l'eau. Comme l'explique Marc-André Selosse : *« L'agriculture est une pure solution à tous les problèmes auxquels est confrontée l'humanité ».*

CONCLUSION

Affaires publiques et décarbonation, de multiples connexions appelées à se renforcer

Pour de nombreuses entreprises, l'adoption de politiques climatiques claires et prévisibles répond aujourd'hui à une double injonction. En interne, pour contribuer à construire le cadre facilitant les investissements et le déploiement de solutions bas carbone. En externe, en réponse aux exigences de cohérence stratégique des investisseurs ainsi que de transparence des parties prenantes.

La mise en cohérence des stratégies d'influence, d'une part, et de transition bas carbone, d'autre part, permet de sécuriser les opportunités de développement et de réduire les coûts et risques externes. Cela met également en exergue l'importance de dialogues à plusieurs niveaux :

- entre les différents départements de l'entreprise : Affaires publiques, RSE, Juridique, Relations investisseurs. Si des défis organisationnels existent, cet exercice de coordination est habituel pour une entreprise ;
- entre l'entreprise et les associations professionnelles auxquelles elle adhère. Cela mène à des exercices inédits en termes d'évaluation, de transparence et d'engagement ;
- entre l'entreprise et les acteurs de sa chaîne de valeur, dont les investisseurs, traduisant un renforcement de la dimension collective de la stratégie d'entreprise.

Ces nouvelles collaborations révèlent la conscience accrue de la nécessité d'agir collectivement afin de faire émerger les cadres nécessaires à la décarbonation. Les pratiques pionnières recensées dans la présente synthèse font également apparaître des enjeux à venir :

- le renforcement du **dialogue entreprises-associations professionnelles** pour encourager la formulation des politiques climatiques nécessaires ;
- la multiplication d'initiatives de **coconstruction de politiques publiques** (notamment identification et formulation des besoins des entreprises) associant le **respect des objectifs de l'Accord de Paris et les impératifs de compétitivité industrielle** ;
- le renforcement des **exigences de transparence et de redevabilité** du monde économique vis-à-vis de l'action publique ;
- l'intégration progressive des autres enjeux de la transition écologique, tels que **l'adaptation, l'eau ou la biodiversité**.

L'engagement proactif en faveur de politiques climatiques est une démarche encore récente, et représente pour les entreprises un potentiel important d'accélération de leur transformation dans un contexte de concurrence accrue, où la décarbonation est à la fois facteur de résilience et d'opportunités. Les directions Affaires publiques sont naturellement amenées à y jouer un rôle de plus en plus central : interface clé de dialogue au sein et en dehors de l'entreprise, elles deviennent garantes de la cohérence de l'action de l'entreprise dans son écosystème. En encourageant les acteurs en charge de piloter le modèle d'affaires de l'entreprise à être pleinement parties prenantes des affaires publiques, cette nouvelle posture leur confère un rôle accru de *business partner*. *In fine*, c'est donc l'engagement public responsable qui devient un levier de création de valeur pour l'entreprise.

ANNEXE

L'engagement public climatique dans les référentiels d'élaboration de plan de transition climat pour les entreprises

Référentiels sur les plans de transition	Prise en compte du sujet d'engagement public responsable
Accelerate Climate Transition (ADEME) ⁽⁴¹⁾	<p>La méthodologie d'évaluation inclut un volet « <i>policy engagement</i> » pesant 5 % de la note finale :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique de l'entreprise en matière d'engagement auprès des associations professionnelles ; les associations professionnelles soutenues n'ont pas d'activités ou de positions négatives pour le climat ; position sur les politiques climatiques importantes collaboration avec les autorités publiques locales
CA100+ Net-Zero Company Benchmark	<p>Indicateur de divulgation 7 - Engagement en faveur de la politique climatique</p> <p>Sous-indicateur 7.1 : l'entreprise a une position de lobbying climatique conforme à l'Accord de Paris et toutes ses activités de lobbying direct sont alignées sur celle-ci.</p> <p>Mesure a) : l'entreprise a pris un engagement spécifique/adopté une position spécifique pour mener toutes ses activités de lobbying conformément aux objectifs de l'Accord de Paris.</p> <p>Mesure b) : l'entreprise répertorie ses activités de lobbying liées au climat, par exemple les réunions, les soumissions de politiques, etc.</p> <p>Sous-indicateur 7.2 : l'entreprise a des attentes en matière de lobbying alignées sur l'Accord de Paris pour ses associations professionnelles et elle divulgue ses adhésions à des associations professionnelles.</p> <p>Mesure a) : l'entreprise s'est engagée spécifiquement à veiller à ce que les associations professionnelles dont elle est membre mènent des activités de lobbying conformes aux objectifs de l'Accord de Paris.</p> <p>Mesure b) : l'entreprise divulgue ses affiliations à des associations professionnelles.</p> <p>Sous-indicateur 7.3 : l'entreprise dispose d'un processus visant à garantir que ses associations professionnelles exercent des activités de lobbying conformes à l'Accord de Paris.</p> <p>Mesure a) : l'entreprise réalise et publie une analyse des positions de ses associations professionnelles en matière de climat et de leur alignement sur l'Accord de Paris.</p> <p>Mesure b) : l'entreprise explique les mesures qu'elle a prises à la suite de cette analyse.</p>
CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance ⁽⁴²⁾	<p>(C12.3) Votre organisation mène-t-elle des activités susceptibles d'influencer directement ou indirectement les politiques, les lois ou les réglementations qui peuvent avoir un impact sur le climat ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Activités d'engagement externe susceptibles d'influencer directement ou indirectement les politiques, les lois ou les réglementations pouvant avoir un impact sur le climat

(41) <https://actinitiative.org/wp-content/uploads/pdf/act-generic-methodology.pdf>.

(42) <https://guidance.cdp.net/en/guidance?ctype=ExternalRef&idtype=RecordExternalRef&cid=C12.3&otype=Guidance>.

Référentiels sur les plans de transition	Prise en compte du sujet d'engagement public responsable
<p>CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Votre organisation a-t-elle pris un engagement public ou publié une déclaration de position afin de mener ses activités d'engagement conformément aux objectifs de l'Accord de Paris ? • Décrivez le ou les processus mis en place par votre organisation pour garantir que vos activités d'engagement externe sont conformes à vos engagements climatiques et/ou à votre plan de transition climatique. • Principale raison pour laquelle vous ne vous engagez pas dans des activités susceptibles d'influencer directement ou indirectement les politiques, les lois ou les réglementations pouvant avoir un impact sur le climat. • Expliquez pourquoi votre organisation ne s'engage pas dans des activités susceptibles d'influencer directement ou indirectement les politiques, les lois ou les réglementations pouvant avoir un impact sur le climat.
<p>EFRAG - CSRD ESRS G1⁽⁴³⁾</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise doit divulguer la valeur monétaire totale des contributions politiques financières et en nature effectuées directement et indirectement par l'entreprise au cours de la période considérée, agrégées par pays ou zone géographique le cas échéant, ainsi que le type de destinataire/bénéficiaire. • L'entreprise doit divulguer les principaux thèmes couverts par ses activités de lobbying et les principales positions adoptées, y compris des explications sur la manière dont ses activités de lobbying interagissent avec ses impacts matériels, ses risques et ses opportunités. • L'entreprise doit divulguer des informations sur la nomination de tout membre des organes d'administration, de direction et de surveillance au cours de la période de référence actuelle qui a occupé un poste comparable dans l'administration publique (y compris les régulateurs) au cours des deux années précédentes.
<p>Exponential Roadmap Initiative</p>	<p>PILIER 4. INFLUENCER L'ACTION CLIMATIQUE DANS LA SOCIÉTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisez votre conseil d'administration, votre direction, vos employés et votre réseau commercial au climat, aux ODD et à l'alignement et à la contribution de votre entreprise. • Évaluez comment votre organisation peut contribuer le plus efficacement possible à l'objectif de 1,5 °C dans la société et décidez d'une stratégie. • Élaborez et investissez dans des feuilles de route sectorielles et définissez et mettez en œuvre les stratégies et les mesures nécessaires pour réduire de moitié les émissions et atteindre la neutralité carbone tout au long de la chaîne de valeur, en collaboration avec vos clients, vos fournisseurs et d'autres partenaires. • Collaborez pour mettre en place des technologies clés favorables au climat et partagez les exemples et les méthodologies les plus connus. • Influencez les décideurs politiques locaux et nationaux afin qu'ils renforcent les mesures et les politiques climatiques conformément à l'objectif de 1,5 °C. • Plaidez auprès des organismes de réglementation pour qu'ils encouragent l'action à l'échelle de l'industrie. • Intégrez un engagement climatique de 1,5 °C dans l'ensemble des affaires publiques et des politiques d'entreprise, y compris celles liées aux finances et aux investissements financiers. • Rejoignez et contribuez aux organisations commerciales/professionnelles qui s'engagent en faveur de l'objectif de 1,5 °C, évitez celles qui vont à l'encontre de ces ambitions.

(43) https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-12/November_2025_ESRS_G1.pdf.

Référentiels sur les plans de transition	Prise en compte du sujet d'engagement public responsable
Exponential Roadmap Initiative (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuez à des événements nationaux et internationaux qui présentent des solutions concrètes pour aider à mettre en œuvre les meilleures pratiques. • Aidez votre direction, vos employés et vos propriétaires à réduire de moitié leurs propres émissions et à adopter des modes de vie compatibles avec l'objectif de 1,5 °C, par exemple en partageant du matériel éducatif, des calculateurs climatiques personnels et des politiques de soutien.
GFANZ ⁽⁴⁴⁾	Le lobbying direct et indirect et l'engagement du secteur public devraient, de manière cohérente, soutenir une transition ordonnée vers la neutralité carbone et, le cas échéant, encourager la cohérence des efforts de lobbying et de défense des intérêts des clients et des sociétés du portefeuille avec les propres objectifs de neutralité carbone de l'institution.
Global Reporting Initiative ⁽⁴⁵⁾	<p>Décrire l'approche de l'organisation en matière d'élaboration de politiques publiques et de lobbying sur le changement climatique, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la position de l'organisation sur les questions importantes liées au changement climatique qui font l'objet de sa participation à l'élaboration de politiques publiques et de son lobbying, et toute différence entre ces positions et ses politiques, objectifs ou autres positions publiques éclairées ; • si elle est membre ou contribue à des associations ou comités représentatifs qui participent à l'élaboration de politiques publiques et au lobbying sur le changement climatique, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - la nature de cette contribution ; - toute différence entre les politiques et les objectifs déclarés de l'organisation, ou toute autre position publique sur des questions importantes liées au changement climatique, et les positions des associations ou comités représentatifs.
Transition Plan Taskforce ⁽⁴⁶⁾	<p>3.3 Engagement auprès du gouvernement, du secteur public et de la société civile</p> <p>Une entité doit divulguer des informations sur toutes les activités d'engagement directes et indirectes auprès du gouvernement, des régulateurs, des organisations du secteur public, des communautés et de la société civile qu'elle mène ou prévoit de mener afin d'atteindre l'ambition stratégique de son plan de transition.</p> <p>Dans ce cadre, une entité doit divulguer :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. une explication de la manière dont elle hiérarchise ses activités d'engagement afin de maximiser leur contribution à la réalisation de l'ambition stratégique de son plan de transition ; cela peut faire référence aux hypothèses clés et aux facteurs externes divulgués au point 1.3 Hypothèses clés et facteurs externes ; b. une description des activités d'engagement actuelles et prévues ; c. les principales contributions attendues de ses activités à la réalisation de son ambition stratégique.
WMBC	« Un plan de transition doit aligner les pratiques de lobbying climat et énergie avec la stratégie interne de réduction des émissions de GES de l'entreprise » ⁽⁴⁷⁾ .

(44) <https://assets.bbhub.io/company/sites/63/2022/09/Recommendations-and-Guidance-on-Financial-Institution-Net-zero-Transition-Plans-November-2022.pdf>.

(45) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-french-translations/>.

(46) <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/knowledge-hub/resources/tpt/disclosure-framework-oct-2023.pdf>

(47) <https://www.wemeanbusinesscoalition.org/blog/climate-transition-action-plans-activate-your-journey-to-climate-leadership/>.

REMERCIEMENTS

Cette brochure est issue des travaux du Comité Affaires publiques d'Entreprises pour l'Environnement (EPE) qui s'est réuni entre 2022 et 2026, sous la présidence de Guillaume Gillet, Directeur Affaires publiques d'Engie. Rédigée par l'équipe d'EPE, elle utilise l'expérience et les bonnes pratiques des membres de l'association pour mettre en œuvre un engagement public responsable. EPE remercie les représentants des entreprises membres qui ont partagé leur expérience et participé aux réunions de travail. EPE remercie également les experts et représentants des pouvoirs publics ou d'associations pour leur contribution et pour leurs interventions en comité, qui ont stimulé les réflexions et actions des entreprises. Que Nathalie de La Falaise, Jean-François Mathieu et Claire Tutenuit soient également remerciés de leurs apports respectifs. EPE remercie particulièrement Ken Guiltaux, qui a coordonné ces travaux et rédigé cette synthèse sous la direction de David Laurent, ainsi qu'Alicia Lachaise-Kondracki, qui a animé le Comité de 2023 à 2025.

Cécile Denormandie

Déléguée générale, Entreprises pour l'Environnement (EPE)

Rédaction et coordination : Ken Guiltaux, Entreprises pour l'Environnement (EPE)

Direction : David Laurent, Entreprises pour l'Environnement (EPE)

Mise en page : Annie Aujon-Aleksy, Agence octobre-novembre

Impression : Imprimerie Courand & Associés

Photos de couverture : Adobe Stock

Mai 2026

Avertissement

Ce document a été préparé par l'association française des Entreprises pour l'Environnement (EPE). Les informations contenues dans ce document sont fournies à titre informatif uniquement. Bien que tous les efforts aient été faits dans un objectif d'exactitude des informations présentées, ni EPE, ni les entreprises membres de EPE, ni leurs collaborateurs respectifs, ne sauraient être tenus responsables des erreurs, omissions ou des conséquences qui résulteraient de l'utilisation de ces informations.

Entreprises pour l'Environnement (EPE)

L'Association française des Entreprises pour l'Environnement (EPE), créée en 1992, rassemble une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales qui échangent leurs bonnes pratiques et travaillent ensemble à mieux intégrer l'environnement à leurs stratégies et à leurs opérations. Sa raison d'être, « une seule planète et un monde prospère », résume la volonté de ses membres de conduire leur propre transition écologique et celle de la société et de construire un développement économique compatible avec les limites de la planète et socialement accepté, voire désiré. L'association est le partenaire français du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Les publications et travaux d'EPE sont disponibles sur : www.epe-asso.org/publications-rapports

accenture



AIRFRANCE

Air Liquide

AlixPartners

Amundi
Investment Solutions

apave

ARKEMA



BCG
BOSTON
CONSULTING
GROUP



BNP PARIBAS

GROUPE
BPCE



Capgemini

CARSO

CMA CGM

CRÉDIT AGRICOLE

Crédit Mutuel
Alliance Fédérale

Deloitte

DiotSiaci

EDF

ENGIE



FORVIA
Inspiring mobility

HAVAS

HERMÈS
PARIS

GROUPE
iliad

invivo

KERING

LVMH

MARSH

Meridiam
for people and the planet



NATIXIS

nexity

mobility

PAPREC

PRIMAGAZ

Renault
Group

REXEL

ROQUETTE
Offering the best of nature™

Rte
Le réseau
de transport
d'électricité



SAFRAN

SAINT-GOBAIN

sanofi

Schneider
Electric



Séché

SNCF

SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

SOLVAY

sopra steria

suez

TEN
TECHNIP
ENERGIES

TIKEHAU
CAPITAL



VEOLIA

VESUVIUS

VINCI

WAVESTONE

EPE

Entreprises pour
l'Environnement