

BCG



epe
entreprises pour l'environnement



CONSTRUIRE UNE RELANCE DURABLE

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET RÉSILIENCE,
AXES DE LA REPRISE ÉCONOMIQUE POST-COVID-19

Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités.

À travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 50 pays avec 90 bureaux. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.



L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE), créée en 1992, est un lieu de dialogue entre responsables d'entreprises, dirigeants et responsables environnement, qui partagent la vision de l'environnement comme source de progrès et d'opportunités, échangent leurs bonnes pratiques et élaborent ensemble des méthodes efficaces pour mieux intégrer l'environnement à leurs stratégies et à leurs opérations. EpE est actuellement présidée par Jean-Laurent Bonnafé Administrateur Directeur général de BNP Paribas.

Les commissions et groupes de travail, permanents ou temporaires, traitent des sujets émergents et d'avenir relatifs au changement climatique, à la santé environnementale, aux ressources naturelles, à la biodiversité ou à l'océan. Les publications sont à retrouver en accès libre sur le site internet d'EpE : www.epe-asso.org

CONSTRUIRE UNE RELANCE DURABLE

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET RÉSILIENCE,
AXES DE LA REPRISE ÉCONOMIQUE POST-COVID-19

MICHEL FRÉDEAU

EMMANUEL NAZARENKO

FRANCESCO BELLINO

CHRISTINE RODWELL

JULIE DOLLÉ

LE MOT

DU DIRECTEUR DE BCG FRANCE

NOUS ASSISTONS À UNE prise de conscience croissante des enjeux environnementaux par les citoyens, les États mais également par les entreprises. Comme elles l'ont fait pour leur transformation digitale il y a quelques années, elles ont entamé leur transformation responsable. Mais la crise de la Covid interroge : sera-t-elle un coup d'arrêt ou au contraire un accélérateur de ce mouvement ?

Si la crise de 2008 nous invite à la plus grande vigilance lorsqu'il s'agit d'intégrer les questions environnementales dans la reprise économique, le contexte est aujourd'hui bien différent. Tout d'abord, la pression est plus forte : élections municipales, convention citoyenne, marches pour le climat, loi Pacte... l'ensemble des parties prenantes appellent les entreprises à plus de responsabilité. Et les chiffres le démontrent : à la sortie du confinement, 72 % des Français considèrent que les enjeux environnementaux sont aussi importants voire plus que ceux liés à la crise sanitaire. La nature de la crise actuelle rappelle à tous par ailleurs, y compris aux entreprises, que les risques extra-financiers sont bien réels : un virus contagieux et virulent aujourd'hui, un choc écologique demain ? Les entreprises doivent s'emparer pleinement de ces sujets et c'est l'ensemble de leur organisation et de leur chaîne de valeur qui doit faire preuve de résilience pour traverser la période d'incertitude qui s'annonce. Enfin, avec plus de 2/3 des étudiants des grandes écoles françaises qui considèrent aujourd'hui que les entreprises ne sont tout simplement pas engagées, la demi-mesure et le *greenwashing* n'auront pas leur place.

Dans ce contexte et avec la conviction que la crise doit être le moment d'engager un profond changement de paradigme, l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE) et le bureau de Paris du BCG ont noué un partenariat pour réfléchir à la construction d'une relance durable. Je tiens à remercier EpE et ses

membres, qui nous ont permis d'échanger sur ces enjeux et de trouver des pistes de réflexion dans ce contexte si particulier. La mobilisation sans faille des grandes entreprises françaises membres d'EpE et leur volonté de dialogue sont au fondement de notre étude.

Nous sommes convaincus que les entreprises sont en mesure d'agir en plaçant les ambitions environnementales et la recherche d'une plus grande résilience au cœur de la relance économique. Nos capacités d'investissement, d'innovation et d'influence doivent être au service de cette mue vers un modèle plus durable. Les choix déterminants que l'on fera sur ces sujets engagent notre responsabilité sociétale, mais ils seront aussi de formidables avantages compétitifs. Au BCG, nous nous engageons auprès de nos clients comme en interne sur ces sujets. Il nous faut désormais accélérer et faire en sorte que la crise soit un catalyseur de ces transitions amorcées.

Ayons l'audace de reconnaître les fragilités que la crise a dévoilées tout en capitalisant sur les forces qu'elle a révélées : notre capacité de coopération, d'innovation et de solidarité doit être mise au service de la refonte de notre responsabilité sociétale.

Guillaume Charlin
Directeur du BCG Paris

LE MOT

D'EPE

DÈS LE DÉBUT DE la crise du Covid-19, les membres d'EpE ont perçu l'intérêt d'une réflexion sur les effets de la pandémie et les leçons à en tirer. La reprise de la dynamique économique les confronte à un défi: nous étions engagés dans une transformation écologique profonde, il faut maintenant y ajouter le retour à la croissance et une meilleure résilience de nos entreprises et de la société dans son ensemble.

En effet, la science indique que la multiplication des épidémies d'origine animale depuis le milieu du XX^e siècle est liée à la pression anthropique croissante sur les écosystèmes naturels. Ce lien rapproche la crise du Covid-19 de la perte de biodiversité et du changement climatique : les coûts des événements induits sont sans commune mesure avec les coûts de la prévention. Il paraît prudent que les différentes réponses apportées se renforcent les unes les autres.

Conscients que les plans d'urgence et de relance vont mobiliser des ressources publiques et privées massives, les membres d'EpE ont demandé dès le 3 mai 2020 dans les colonnes du journal Le Monde que ces ressources soient orientées dans le sens de la transition, et non vers le retour à la situation antérieure, afin d'accélérer la transformation initiée, déjà évaluée comme tardive par les scientifiques.

L'histoire nous a montré qu'un choc est parfois l'occasion de déclencher des changements profonds de nos sociétés, s'ils ont été préparés longtemps à l'avance. Dès les premiers temps du confinement, des barrières et des blocages anciens se sont résorbés, des innovations se sont accélérées, de nouvelles collaborations ont vu le jour ; la gestion des prochains mois pourrait ainsi voir se concrétiser nombre d'opportunités.

Cette étude est le résultat d'une enquête « à chaud » auprès des entreprises, alors que le confinement était encore en place. Elle donne un premier regard, que nous espérons utile, sur les leçons à tirer de la crise pour construire ensemble une société plus durable et plus résiliente.

Claire Tutenuit
Déléguée Générale
Entreprises pour l'Environnement

EXECUTIVE SUMMARY

CETTE ÉTUDE EST LE fruit de près de 40 entretiens réalisés auprès de dirigeants de grandes entreprises françaises (PDG, direction développement durable, direction stratégique, direction des affaires institutionnelles, direction opérationnelle, etc.) Elle a été réalisée par le bureau parisien du BCG, en partenariat avec l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE). Pensée dès le début du confinement, et donc dès la mise à l'arrêt d'une partie de l'économie, elle a eu pour objectifs d'analyser sous l'angle environnemental les impacts de la crise sur le fonctionnement des entreprises, d'identifier les pratiques mises en place et d'anticiper les effets des plans de relance de l'économie. Dès avant la crise, les stratégies des entreprises étaient en transformation pour répondre aux enjeux environnementaux; vient s'ajouter à cette transformation la nécessité de construire une résilience face au COVID-19, et aux événements de même ordre qui surviendront par la suite. Comment conserver une dynamique environnementale et une vision du temps long dans un contexte économique tendu et incertain à court terme? Comment garder le cap de la transition écologique en y ajoutant un souci de résilience? Telles étaient les questions que le BCG a voulu explorer avec EpE et les grandes entreprises françaises.

1. La crise confirme la matérialité des risques extra-financiers

Si le risque d'une pandémie était connu depuis longtemps, il n'était pas suffisamment intégré par tous les acteurs, en témoigne la désorganisation provoquée par la crise du COVID-19. L'un des enseignements de cette crise réside donc dans la nécessité de prendre en compte les risques extra-financiers et les stress de fond, même si leur effet est sur le long terme (par exemple, le réchauffement climatique) ou leur probabilité d'apparition limitée. Pouvoirs publics, société civile et entreprises ayant mesuré la gravité d'une crise favorisée par la dégradation de l'environnement, une attention accrue pourrait être accordée à l'avenir à la gestion de ces grands risques.

Cette matérialité nouvelle pourrait aussi estomper la frontière entre dimensions financière et extra-financière : la crise a montré que les dimensions extra-financières (environnement, social et gouvernance) sont de plus en plus interdépendantes, et ont des conséquences économiques fortes. En prenant davantage en compte cette interdépendance, les acteurs pourront bâtir et mettre en œuvre des solutions intégrant tous les aspects ESG. Cela contribuera d'une part à construire un plan de relance économique permettant d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris en matière d'émissions, et d'autre part de conduire une politique sociale pour protéger les plus vulnérables.

2. La crise révèle les rôles de chacun et accélère les tendances déjà à l'œuvre

L'étude ZEN2050 publiée par EpE en 2019 l'avait déjà mis en évidence : au vu de l'ampleur des transformations à effectuer pour s'inscrire dans des trajectoires durables, tous les acteurs sont concernés : pouvoirs publics, entreprises, citoyens. En perturbant toutes les organisations, la crise du COVID-19 a engendré des disruptions profondes et multiples au sein de toute la société qui peuvent servir de révélateurs, voire d'accélérateurs de dynamiques émergentes. Dans un contexte d'urgence, les entreprises ont ainsi rapidement adapté leurs modes de fonctionnement opérationnels, passant parfois outre des freins historiques, comme sur le télétravail. Le confinement a accentué les réflexions de tous autour du sens de nos modes de vie et de travail, émergentes ces dernières années. Les tendances à l'œuvre dans le domaine de la finance durable avant la crise, se sont confirmées en Europe, mais également aux États-Unis et en Asie.

LE CADRE STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNEL ÉTABLI PAR LES POUVOIRS PUBLICS AU CŒUR DE LA RELANCE VERTE

Les pouvoirs publics ont, selon les entreprises interrogées, un rôle central à jouer pour la relance en fournissant un cadre, une vision et des incitations aux entreprises. L'actuelle mobilisation massive de fonds paraît une occasion unique de conduire une reprise combinant des ambitions sociales et environnementales avec les résultats économiques visés. À cet égard, les entreprises attendent des investissements dans des filières stratégiques (associant réduction d'émissions de CO₂, création d'emplois et profitabilité), des mesures contribuant à créer les conditions d'une demande accrue pour des produits et services moins émetteurs, à décarboner les outils industriels et à multiplier les efforts de recherche et d'innovation dans les solutions d'avenir de la transition écologique. À cela s'ajouteront les enjeux de souveraineté, technologique et industrielle, mis en évidence par la crise. Encore plus qu'auparavant, le renforcement des instances de la coopération internationale et d'abord européenne sera un défi majeur dans un contexte où beaucoup redonnent plus d'importance à la dimension locale. Cette coordination sera nécessaire pour apporter une réponse à la hauteur des défis du développement durable.

DES TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES ENTREPRISES

Redémarrer et devenir plus résilientes sans perdre de vue la transition écologique est une tâche complexe au sein des entreprises, qui mobilisera toutes leurs composantes – opérationnelle, financière, sociétale et stratégique. Durant toute la crise sanitaire, le secteur privé a montré ses capacités de réactivité, d'innovation, de mise en œuvre de solutions et sa volonté de contribuer à la société. L'évolution du fonctionnement des entreprises pour gagner en résilience demandera les mêmes qualités : restructuration des chaînes d'approvisionnement, nouveaux modes de travail, préparation de la relance avec les pouvoirs publics, utilisation différente du digital, etc. Les dirigeants sont également conscients que les actions environnementales des entreprises vont être affectées par la chute du prix des énergies fossiles et à une capacité d'investissement réduite en raison de la crise économique. Enfin, la crise a mis en lumière une meilleure résilience des entreprises qui ont pu s'appuyer sur leur Raison d'être. Le choc actuel pourrait être l'occasion d'une nouvelle étape dans ce sens pour nombre d'organisations.

LE RÔLE CLÉ DES CITOYENS

La montée des enjeux environnementaux dans le débat public avant la pandémie avait permis de premières transformations économiques, industrielles et comportementales. La crise a été l'occasion pour beaucoup d'un questionnement sur les fondamentaux de leur mode de vie. Cependant, les effets à moyen et long terme de la crise sur les modes de vie et les attentes sociétales restent très incertains. La capacité des entreprises à y répondre et à accompagner ces évolutions dans un sens compatible avec la transition écologique sera probablement un enjeu majeur dans la relation avec les clients.

L'encadré ci-après résume les principaux enseignements de l'étude sur quatre volets structurants de l'entreprise.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Volet opérationnel - la crise accélère le déploiement de facteurs de résilience

La résilience est plus que jamais au cœur des préoccupations des entreprises. Quatre types de facteurs de résilience à la crise du COVID-19 ont régulièrement été mentionnés dans nos entretiens, avec un impact environnemental variable. Les facteurs de résilience sont notamment axés autour du digital et de la place du local :

- La résilience de la chaîne de valeur, reposant sur la modularité, la planification et la communication – un sujet clé et complexe dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance globales ;
- Des modes de travail plus digitaux et à distance ;
- Une coopération forte avec des partenaires locaux ou non ;
- Des dispositifs d'innovation accélérés, en interne et en externe.

Volet financier - la croissance des investissements et financements responsables, déjà en cours avant la crise, se renforce

Les fonds et produits financiers durables ont mieux résisté pendant la crise, bénéficiant d'un appétit des investisseurs pour des actifs jugés financièrement plus solides et plus prometteurs à terme, intégrant mieux les risques extra-financiers. La demande de financement durable de la part des entreprises est restée en croissance.

Volet sociétal – les habitudes de consommation plus responsables se développent, mais pourraient être mises à mal par la crise économique

La crise actuelle a accru la prise de conscience des enjeux de développement durable au sein de la société civile, et renforcé les attentes des salariés et des citoyens envers les entreprises. Cependant,

l'évolution des comportements vers des habitudes de consommation plus responsables est aussi susceptible d'être mise à mal par la crise, en raison de la pression sur le pouvoir d'achat.

Volet stratégique – par l'urgence de la question sociale, la crise pourrait mettre en cause la dynamique environnementale

Dans un contexte économique tendu, les entreprises soulignent le risque d'aborder les questions environnementales et sociales de façon disjointe, et notamment de négliger temporairement les enjeux environnementaux face à l'urgence d'une réponse sociale. La reprise rapide de l'activité est une priorité pour les entreprises, et pour certaines, le retour à l'identique est une tentation légitime. Les entreprises s'inquiètent de voir ralenties les transitions vers des filières d'avenir vertueuses d'un point de vue environnemental, créatrices d'emploi et de valeur économique.

La Raison d'être est apparue comme facteur de stabilité pendant la crise, permettant de maintenir une ligne directrice dans l'incertitude. Elle a constitué également une source de motivation pour les collaborateurs, et à ce titre s'est avérée un facteur de résilience clé. Sur le plan environnemental, elle a permis aux entreprises de sanctuariser leurs engagements et a ainsi offert un cap clair pour guider les décisions.

RECOMMANDATIONS DU BCG AUX ENTREPRISES

CETTE ÉTUDE A PERMIS de prendre le pouls d'une quarantaine de grandes entreprises françaises aux mois d'avril-mai 2020 : l'engagement et la transparence des entreprises interviewées ont permis d'identifier et d'échanger sur les enseignements à tirer de la crise. Nous proposons de traduire ceux-ci en quelques recommandations pour les entreprises, à décliner parfois à l'échelle des secteurs. Ces recommandations répondent aux enjeux posés pendant la crise et concernent l'ensemble des activités des entreprises, ainsi que leur relation avec les parties prenantes extérieures (pouvoirs publics, investisseurs et financeurs, société civile). La recherche de résilience et le besoin de relance de l'activité peuvent et doivent être rendus compatibles avec la transition écologique.

Volet opérationnel

- **Étudier l'impact environnemental des mesures d'amélioration de la résilience des chaînes de valeur** pour l'intégrer aux critères de sélection des leviers à déployer, et prioriser ceux favorables à la transition écologique
- **Développer de nouveaux modes de travail plus vertueux d'un point de vue environnemental** (télétravail, déplacements professionnels)
 - Veiller à une adoption fluide et porteuse d'agilité au quotidien en développant les outils et pratiques managériales adaptés (enjeux d'intégration, gestion des équipes, dialogue social, cybersécurité etc.)
 - Évaluer l'impact environnemental global de ces mesures
- **Développer des coalitions au sein de son secteur et avec sa chaîne de valeur sur les grands enjeux** pour assurer une meilleure résilience des écosystèmes économiques
- **Favoriser l'innovation** en interne et au sein de la chaîne de valeur, notamment en pérennisant les modes d'innovation agiles accélérés durant la crise

Volet financier

POUR LES ENTREPRISES :

- **Identifier, chiffrer et illustrer les enjeux extra-financiers les plus matériels propres à chaque secteur et entreprise. Mieux communiquer sur ces risques** avec la communauté financière, notamment en valorisant des réalisations à court terme, et permettre un suivi dans le temps
- **Pour les entreprises émettrices, mieux prendre en compte les critères ESG dans les stratégies** pour anticiper les votes des principales institutions financières

POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES (INVESTISSEURS ET FINANCEURS)

- **Renforcer les standards ESG avec la construction d'un cadre et de règles communs, fruit d'un travail collaboratif avec les organismes de place et les entreprises**
- **Renforcer l'intégration des dimensions extra-financières dans l'analyse, en formant** les équipes et en développant de nouveaux modèles de calcul du risque et de la rentabilité.

Volet sociétal

- **Susciter et accompagner les évolutions des comportements** des citoyens et des consommateurs
 - **Segmenter la clientèle et adapter le mix produits** pour répondre à la diversité des attentes des consommateurs sur le sujet environnemental notamment
 - Sensibiliser aux risques environnementaux, non linéaires et systémiques
- **Innover dans sa relation client** et repenser ses modes de communication pour mettre en valeur ses réalisations (sensibilisation, rencontres authentiques etc.)

Volet stratégique

- **Définir une Raison d'être** en y intégrant directement ou indirectement ses engagements environnementaux/sociétaux
- **Incarnier la Raison d'être dans l'organisation**
 - Définir une feuille de route à l'échelle de l'entreprise
 - Assurer la cohérence avec l'offre produit, la communication, la culture managériale, la formation interne, etc.
 - Aligner les parties prenantes internes en impliquant les différentes fonctions

- **Mobiliser l'ensemble des équipes, y compris le Comex**
 - Sur la place des enjeux liés à la transition écologique dans les plans de relance
 - Sur les risques et opportunités de long terme pour l'entreprise
- **Traiter conjointement les enjeux sociaux et environnementaux**
 - Favoriser le dialogue en interne entre les équipes ESG en soulignant les interdépendances entre ces sujets
 - Adopter une communication interne et externe qui sensibilise sur le lien entre les sujets environnementaux et sociaux
- **Identifier les opportunités liées à la transition écologique, et repenser sa stratégie en conséquence**
 - Identifier les produits et technologies susceptibles de générer des avantages compétitifs durables dans le cadre de la transition écologique
 - Adapter sa politique RH et ses programmes de formation en interne pour assurer le développement de compétences adaptées aux filières d'avenir, contribuer au développement des compétences nécessaires aux nouvelles filières en s'engageant pour la formation
 - Accroître les efforts de recherche, d'innovation, de démonstrateurs industriels et d'industrialisation de solutions pour la transition écologique
 - Renforcer et développer des coalitions horizontales sur des grands enjeux
- **Sensibiliser et travailler avec les pouvoirs publics pour favoriser l'émergence des filières d'avenir**
 - Proposer ou accepter des éco-conditionnalités sur les aides publiques ;
 - Accompagner les pouvoirs publics dans l'identification de marchés vertueux d'un point de vue environnemental et créateurs d'emploi ;
 - Sensibiliser l'État sur la nécessité de construire une stratégie claire et un cadre réglementaire adapté pour favoriser l'émergence de coalitions ;
 - Identifier les secteurs pour lesquels le besoin de compétences est le plus fort et travailler avec l'État à renforcer et adapter les dispositifs de formation existants.

TABLE DES MATIÈRES

16	À PROPOS DE L'ÉTUDE
18	INTRODUCTION Une crise inédite et protéiforme, appelant une approche systémique Une mobilisation des Comex face à une dynamique environne- mentale à risque Un dialogue entre pouvoirs publics et entreprises pour fournir un cadre stratégique
25	VOLET OPÉRATIONNEL Résilience des chaînes de valeur Nouveaux modes de travail Coopération sectorielle au sein de la chaîne de valeur Innovation accélérée en interne et au sein de la chaîne de valeur
30	VOLET FINANCIER Investissements et financements responsables plus résistants face à la crise Renforcement des standards ESG et meilleure appréciation des risques extra-financiers Prise en compte accrue de l'ESG dans les stratégies d'entreprise
34	VOLET SOCIÉTAL Face aux enjeux environnementaux, un besoin d'agir plus prégnant Vers des comportements de consommation plus responsables? Accompagnement des évolutions de comportements
37	VOLET STRATÉGIQUE Rapprochement des enjeux environnementaux et sociaux La Raison d'être, un facteur de stabilité
40	CONCLUSION
42	ANNEXES - FICHES SECTORIELLES

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Méthodologie

Cette étude repose sur près de 40 entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprises françaises (direction développement durable, direction stratégique, direction des affaires institutionnelles, direction opérationnelle, PDG...) issues de différents secteurs d'activité et pour la grande majorité membres d'EpE.

En complément, plusieurs études quantitatives réalisées auprès de citoyens, consommateurs, investisseurs et entreprises diverses, des informations publiques ainsi que des analyses BCG ad hoc viennent illustrer ces propos.

Il est important de noter que les enseignements tirés de cette étude le sont en date d'avril-mai 2020, avec toute l'incertitude qui entoure l'évolution future de la crise et ses conséquences sur l'activité des entreprises ; ils doivent donc être considérés avec prudence.

Remerciements

Air France

Nathalie Simmenauer, Directrice environnement et développement durable

Laurent Timsit, Senior Vice President Governmental & International Affairs

Air Liquide

David Meneses, Group VP Sustainability

Jacques Molgo, Deputy CFO

Pierre-Etienne Franc, Vice President, Hydrogen Energy World Business Unit

Amundi

Stanislas Pottier, Directeur de l'investissement responsable

Ardian

Raphaëlle Muhlmann-Eytan, Senior Investor Relations Manager

BNP Paribas

Sébastien Soleille, Responsable de la transition énergétique et environnement

Bouygues

Fabrice Bonnifet, Directeur du Développement Durable

Carrefour

Bertrand Swiderski, Sustainability Director

CNES

Laurence Monnoyer-Smith, Conseillère Environnement et Climat du Président

Lionel Suchet, Directeur Général délégué

Danone

Alice Durand-Reville, Corporate Public Affairs and International Partnerships Director

EDF

Carine de Boissezon, Chief Sustainability Officer

Marc Bussieras, Directeur de la Stratégie

Engie

Anne Chassagnette, Directrice RSE/Développement Durable

Anne-Laure Dechammard, Directrice de la stratégie

Essilor

Xavier Galliot, Directeur du Développement Durable

Groupe ADP

Amélie Lummaux, Directrice Environnement, RSE et Territoires

HeidelbergCement – Ciments Calcia

Catherine Barbier-Azan, Directrice Marketing & Communication France

Imerys

Christine Deneriaz, Directrice de l'environnement

Jean-François Claver, Chief Industrial Officer

InVivo

Rachel Kolbe Semhoun, Directrice RSE

Kering

Géraldine Vallejo, Sustainability Programme Director

La Banque Postale

Nicholas Vantreese, Responsable RSE

Le Groupe La Poste

Antoine Doussaint, Directeur adjoint RSE

Muriel Barnéoud, Directrice de l'Engagement Sociétal

LafargeHolcim

Maud Tarnot, Responsable Affaires Publiques France

Marsh

Christoph Mocklinghoff, Directeur Département Risques Environnementaux

Michelin

Bertrand Bonhomme, Vice-président Développement Durable

Microsoft France

Marc Sauerbrey, Sustainability Initiative Lead

Natixis

Karen Degouve, Head of Sustainable Business Development

PAI

Michel Paris, CEO
Cornelia Gomez, Head of ESG & Sustainability

Paprec Groupe

Sébastien Ricard, Directeur du Développement Durable et des Affaires Publiques

Primagaz

Walter Delage, Responsable Développement durable

Renault

Jean-Philippe Hermine, Directeur Stratégie et Plan Environnement
François Marie, Stratégie Environnement

RTE

Nathalie Devulder, Directrice du Développement Durable
Olivier Grabette, Directeur R&D innovation et membre du Directoire

Saint-Gobain

Emmanuel Normant, Directeur du Développement Durable Groupe

Schneider Electric

Gilles Vermot Desroches, Directeur Développement Durable
Aurélie Jardin, Directrice des Relations Institutionnelles et Partenariats

Séché environnement

Maxime Séché, CEO
Elise Bourmeau, Directrice du Développement Durable et des Relations Institutionnelles

SNCF

Sophie Chambon-Diallo, Directrice du Développement Durable
Florence Cousin, Responsable climat et RSE

Société Générale

Sylvie Préa, Global Head of CSR
Annick Jager, Directeur Stratégie et Transformation RSE

Sodexo

Damien Verdier, Directeur de la stratégie et RSE
Isabelle Aprile, Directrice de l'Innovation sociétale et des nouveaux modèles économiques de croissance

Solvay

François Pontais, Vice-président exécutif Affaires publiques
Pascal Chalvon Demersay, Chief Sustainability Officer

Suez

Pierre-Yves Pouliquen, Directeur du Développement Durable

Total

Mathieu Soulas, Senior Vice-président Strategy & Climate

Veolia

Pierre Victoria, Directeur du Développement Durable - Délégué général du Cercle Français de l'Eau

Vinci

Isabelle Spiegel, Directrice de l'environnement

Vivendi

Marie-Annick Darmaillac, Directrice RSE & Compliance

INTRODUCTION

Une crise inédite et protéiforme, appelant une approche systémique

Au moment où ces lignes sont écrites, la France traverse les dernières semaines du confinement et la sortie de crise s'accompagne encore de nombreuses incertitudes.

Une incertitude sur sa durée tout d'abord, qui dépend de nombreux facteurs exogènes liés à l'évolution du virus, aux traitements et vaccins à venir. De nombreux experts anticipent des répliques de l'épidémie, ou l'émergence d'autres maladies infectieuses – en progression ces dernières années. Il semble utile de tirer des enseignements de la crise actuelle pour assurer une résilience face aux possibles crises à venir.

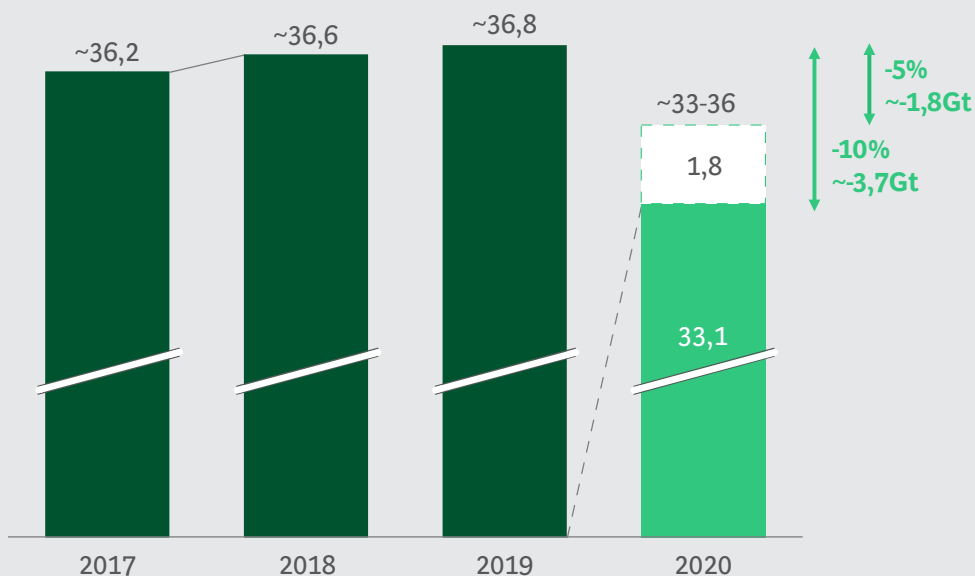
La deuxième grande incertitude de cette crise concerne son ampleur économique et sociale. Les principaux analystes et investisseurs n'attendent pas de reprise économique avant 2021, voire 2022. En mai, près de 85 % des investisseurs interrogés étaient baissiers (64 %) ou neutres (21 %) pour le reste de l'année 2020¹ et une baisse du PIB proche de 9 % en France pour 2020 était attendue (entre 6 % et 11 % selon les analyses)². Si peu d'entreprises interviewées s'attendent à une reprise en V de la consommation, la plupart se prépare à une large palette de scénarios, d'une reprise lente mais claire (en U) à un affaissement durable de la consommation (en L), voire à une forte instabilité (en W). Nul ne sait quel effet aura la pandémie sur les comportements des acteurs et en particulier des consommateurs après ce temps de repli sur soi.

Cette crise touche **tous les piliers ESG**, et pourrait donc avoir des conséquences importantes sur les politiques RSE des entreprises :

- **Un impact environnemental positif** direct découle de la crise : la baisse des émissions en 2020, de l'ordre de 5 à 10 % sur l'année³ (illustration 1). Néanmoins, elle ne repose pas sur les évolutions

ILLUSTRATION 1 | Estimation de la baisse des émissions de CO₂ mondiales sur l'année 2020

Émissions de CO₂ annuelles (estimation monde, Gt)



Sources : ICIS, Carbon Brief, Tans & Keening, Global Carbon Project, analyse BCG

structurelles nécessaires à une baisse durable et les ambitions environnementales se heurteront à :

- **La chute des prix des énergies fossiles** qui compromet l'attractivité des investissements de transition énergétique.
- **Une capacité d'investissement réduite des entreprises**, entraînant un décalage probable des investissements de 2020 et 2021 : environ 40 % des entreprises interviewées indiquent qu'elles s'attendent à ce que des investissements, environnementaux ou non, soient retardés⁴.
- **Un regain de certaines pratiques peu écologiques**, lié à l'anxiété sur le plan sanitaire (plastiques à usage unique, usage extensif de produits désinfectants et détergents, etc.)
- **Une volonté d'investissements limitée des ménages**, face à la perspective d'une récession et la crainte du chômage.
- **Des impacts sociaux forts et durables** anticipés par tous les acteurs avec plus de 25 millions d'emplois menacés par la crise dans le monde selon l'OIT⁵. Il y a aussi une réflexion commune sur les risques environnementaux et sociaux, la phase de confinement ayant conduit de nombreuses personnes à se recentrer sur l'essentiel, se questionner sur le sens de leurs actions et plus concrètement sur leurs besoins de consommation par exemple (approvisionnements locaux).

- **Des sujets de gouvernance**, notamment une exigence de transparence. Plus de 75 % des entreprises indiquent avoir augmenté leur communication avec les investisseurs⁶. Les attentes des autres parties prenantes sont également significatives : par exemple, 82 % des Français attendent des entreprises qu'elles communiquent autant sur leurs résultats environnementaux et sociaux que sur leurs résultats financiers, souvent jugés trop opaques⁷.

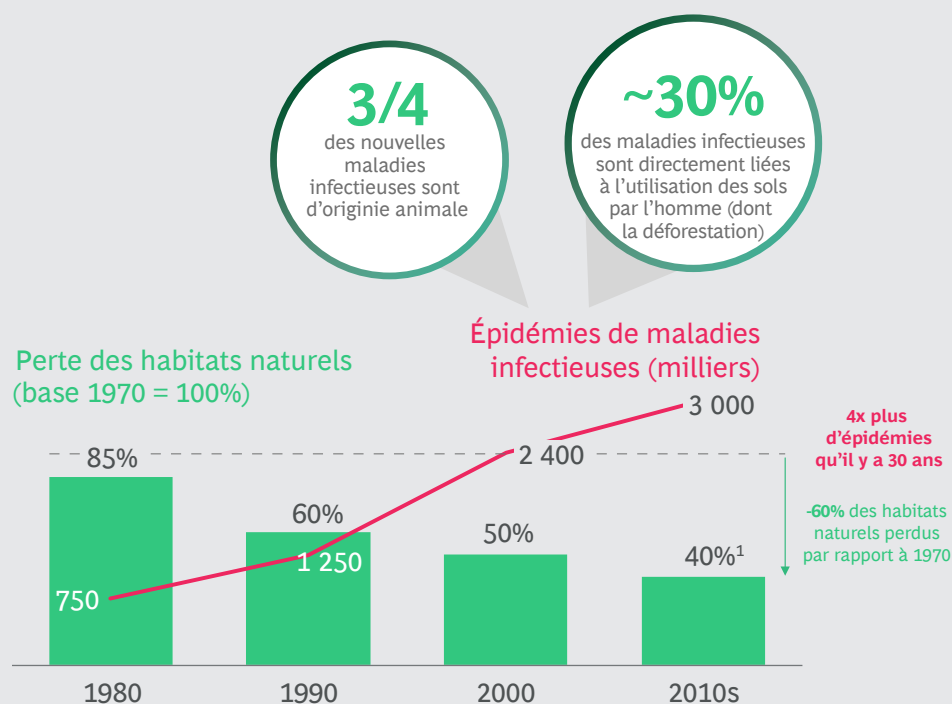
Les trois piliers « E », « S » et « G » sont par ailleurs étroitement liés les uns aux autres : les risques environnementaux constituent un enjeu de santé majeur (pollution, stress hydrique, événements climatiques, etc.), touchant en premier lieu les plus modestes dont la capacité d'adaptation en temps de crise est limitée. Dans un même temps, certaines politiques environnementales ne sont pas durablement conciliables avec une augmentation des inégalités, les produits responsables et respectueux de l'environnement engendrant souvent un surcoût. Environnement et social vont d'ailleurs de pair au sein des entreprises, où la formation des collaborateurs et le dialogue social sont des prérequis à la transition environnementale (et des sujets importants d'attraction et de rétention des employés). Enfin, la gouvernance, troisième pilier de l'ESG, permet d'assurer une cohérence dans les mesures environnementales et sociales, en coordonnant les attentes des parties prenantes dans une optique de transparence - indispensable pour pérenniser le changement.

La crise du COVID-19 a par ailleurs eu pour effet de matérialiser certains risques extra-financiers :

- **Un lien a été établi entre cette crise et la perte de la biodiversité.** Certes, ce lien avait déjà été documenté auparavant⁸, mais la crise l'a popularisé⁹ du fait de l'origine présumée du virus. Près du tiers des maladies infectieuses sont directement liées à l'utilisation des sols par les sociétés humaines¹⁰ (illustration 2).
- **Cette crise a montré l'impact d'une crise globale sur nos sociétés « mondialisées »** – en affectant tous les continents, en paralysant l'économie (diminution du PIB global estimée à plus de 20 % au second trimestre 2020, annualisé¹¹) et en entravant la mobilité internationale qui s'était progressivement imposée depuis les années 1980.
- **La résilience de l'activité économique en contexte de crise a été mise à l'épreuve.** Des chutes d'activité allant jusqu'à 97 % dans certains secteurs ont été observées, comme l'aéronautique. Des différences importantes entre acteurs en fonction de leur chaîne de valeur sont ressorties (voir section Volet Opérationnel).

Enfin, les entretiens ont suggéré pour l'avenir une attention accrue aux grands risques, qui étaient plutôt considérés comme des signaux faibles avant la crise. Si les rapports annuels sur les risques globaux du Forum Économique Mondial ont alerté depuis de nombreuses années sur le risque associé aux maladies infectieuses et aux pandémies, ils ont identifié également de nombreux autres risques dont la probabilité et la gravité sont considérées comme plus fortes et qui

ILLUSTRATION 2 | Lien entre la perte d'habitats naturels et l'émergence de maladies infectieuses



Sources : Perte des habitats naturels par rapport à 1970, sur la base du *Living Planet Index* de 16 704 populations représentant 4 005 espèces surveillées dans le monde entier, Rapport Planète Vivante 2018 du WWF ; épidémies de maladies infectieuses sur la base de l'augmentation mondiale des épidémies de maladies infectieuses humaines, F. Smith et al. ; analyse BCG.
¹Estimation en 2014

sont liés à l'environnement : échec des actions sur le climat, perte de biodiversité, conditions climatiques extrêmes, catastrophes naturelles, catastrophes écologiques causées par l'homme, etc. (illustration 3).

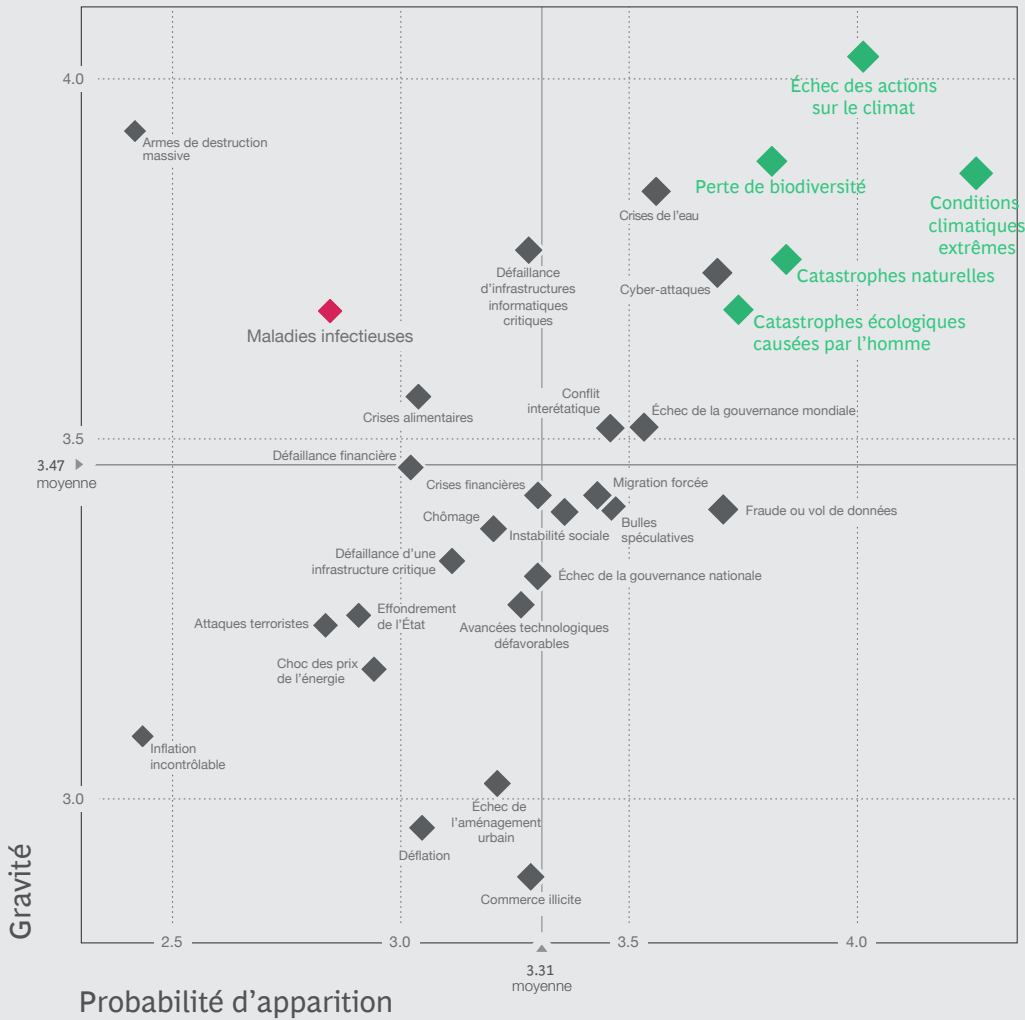
Ces différents constats appellent une réponse systémique, associant économie, environnement social et gouvernance et impliquant toutes les parties prenantes : pouvoirs publics (aux niveaux européen, étatique et local), entreprises, investisseurs et financeurs, consommateurs et citoyens.

Une mobilisation des Comex face à une dynamique environnementale à risque

Dans les entreprises, la dynamique environnementale est perçue comme menacée par la crise actuelle. La préoccupation première est la reprise des activités, ce qui pourrait conduire à repousser les investissements environnementaux lorsqu'ils ne font pas partie du cœur de métier : environ 40 % des personnes interviewées indiquent s'attendre à de tels retards, même si les ambitions fixées pour 2050 restent pour le moment inchangées.

Les sujets liés à l'environnement mobilisent néanmoins les entreprises au plus haut niveau (Comex), ce qui témoigne d'une dynamique bien différente de la crise de 2008. 93 CEOs ont ainsi signé l'appel à mettre l'environnement au cœur de la reprise économique¹².

ILLUSTRATION 3 | Matrice des risques mondiaux 2020



Source : Édition 2020 du Rapport sur les risques mondiaux, Forum Économique Mondial

« La construction de notre plan de relance, porté par notre Comex, s'est faite dans la perspective d'assurer une relance verte à notre activité. »

Un dialogue entre pouvoirs publics et entreprises pour fournir un cadre stratégique

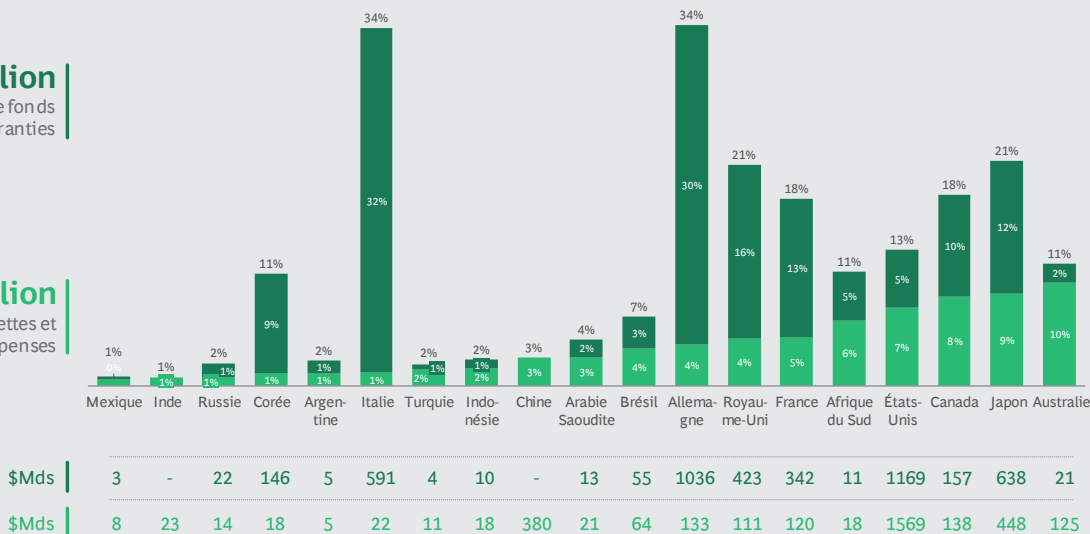
L'attente des entreprises envers les pouvoirs publics est significative : pour les aider financièrement à traverser la crise et financer une relance verte, mais aussi pour **établir un nouveau cadre stratégique industriel**.

La France a déjà engagé près de 18 % de son PIB au 26 avril 2020, en mesure de recettes et de dépenses budgétaires (5 %) et en prêts, fonds

ILLUSTRATION 4 | Plan de relance par pays du G20 en pourcentage du PIB (à date d'avril 2020)

\$4,6 trillion
Prêts, apports de fonds
propres et garanties

\$3,2 trillion
Mesures de recettes et
de dépenses



Sources : Fonds Monétaire International ; Autorités nationales ; Oxford Economics

propres et garanties diverses (13 %). La plupart des pays du G20 ont défini des plans de relance dans des proportions comparables (illustration 4).

Selon les personnes interrogées, l'actuelle mobilisation massive de fonds offre une occasion unique de conduire une reprise combinant des objectifs économiques, sociaux et environnementaux - en évitant de répéter les erreurs de 2008 où la réponse budgétaire avait contribué à renforcer les émissions de CO₂. Pour ce faire, plusieurs axes d'intervention des pouvoirs publics pour proposer un cadre stratégique ont été identifiés :

- **Donner la priorité au sauvetage des entreprises et des activités favorables à l'environnement**, susceptibles de créer des emplois durables. Dans les autres secteurs, les prêts pourraient être conditionnés par des engagements environnementaux des entreprises.
- **Mettre en place des programmes de relance écologique**, en investissant dans des filières stratégiques qui créent des emplois et réduisent les émissions (énergies renouvelables à grande échelle, rénovation des bâtiments, efficacité industrielle, etc.), tout en créant les conditions d'émergence d'une demande. Une enquête¹³ réalisée dans 14 pays a montré que près de 65 % des personnes interrogées pensent qu'il est important de donner la priorité au changement climatique dans les programmes de relance économique.
- **Rendre les outils industriels plus résilients et décarbonés.**
- **Accroître les efforts de recherche**, d'innovation, de démonstrateurs industriels et d'industrialisation de solutions d'avenir.

- **Préparer des transitions professionnelles complexes** de la main-d'œuvre vers une économie neutre en carbone, en renforçant et adaptant les dispositifs de formation existants.
- **Tirer parti de la finance mixte**, pour mobiliser des capitaux privés supplémentaires afin d'accélérer la transition vers des énergies propres et des technologies plus écologiques et pour aider les pays à accroître la résilience de leurs infrastructures nationales.

Si les pouvoirs publics ont un rôle central dans le redémarrage en fournissant un cadre, une vision et des financements, **les entreprises sont au cœur d'une possible relance verte**. Ce sont elles qui prépareront et mettront en œuvre une transition de leur activité sur différents plans – opérationnel, financier, sociétal et stratégique. **Ces quatre composantes sont développées en détail dans la suite du rapport**. En ce sens, la crise a un rôle de catalyseur en mettant en avant les enjeux de résilience au sein de l'entreprise et les attentes accrues de leurs parties prenantes.

NOTES

1. "Pulse of the Fashion Industry 2019", Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group et Sustainable Apparel Coalition.
2. La certification américaine B-Corp, créée par l'ONG B Lab, est accordée aux entreprises respectant des standards élevés en termes d'impact sociétal et environnemental ainsi que des exigences de bonne gouvernance et de transparence.
3. Responsabilité Sociale des Entreprises (aussi appelé CSR – Corporate Social Responsibility)
4. "BCG COVID-19 Investor Pulse Check", 3 mai 2020
5. Moyenne des prévisions pour différentes analyses (Bloomberg, HSBC, JPMorgan, Goldman Sachs, BoA, UBS, Morgan Stanley)
6. ICIS, Carbon Brief, Tans & Keening, Global Carbon Project
7. Entretiens
8. Estimation de l'Organisation internationale du travail (OIT) publiée mi-avril 2020
9. "BCG COVID-19 CFOs Pulse Survey", mai 2020
10. « Pandémie et responsabilité d'entreprise », Ifop & Cercle Giverny, avril 2020
11. Ecosystem change and zoonoses in the Anthropocene, Barry J. McMahon, Serge Morand, Jeremy S. Gray, août 2018
12. Nicola Decaro, Alessio Lorusso, Novel human coronavirus (SARS-CoV-2): a lesson from animal coronaviruses, Veterinary Microbiology, 10.1016/j.vetmic.2020.108693, (108693), (2020).
13. Infectious Disease Outbreaks based on Global rise in human infectious disease outbreaks, F. Smith et al, BCG Analysis (Fighting Deforestation to Prevent Pandemics - LinkedIn article)
14. Moyenne des rapports de différents analystes (Bloomberg, HSBC, JPMorgan, Goldman Sachs, BoA, UBS, Morgan Stanley)
15. Mettons l'environnement au cœur de la reprise économique, Le Monde, 4 mai 2020
16. Ipsos MORI; 28,039 online adults aged 16–74; fieldwork dates 17-19 April 2020

VOLET OPÉRATIONNEL

LA CRISE DU COVID-19 a eu un impact diversifié sur les entreprises. À mesure que des restrictions d'ordre sanitaire étaient mises en œuvre dans le monde, la forte baisse de la demande a coïncidé avec des disruptions opérationnelles. Dans ce contexte, les entreprises ont rapidement adapté leurs modes de fonctionnement, passant parfois outre des freins historiques dans un contexte d'urgence. La crise a mis en lumière des défis opérationnels (opportunités et risques) pour la sortie de crise, qui sont analysés ci-dessous avec un prisme environnemental.

Résilience des chaînes de valeur

Les chaînes de valeur des entreprises, souvent caractérisées par des interdépendances internationales fortes, ont été bouleversées. La mise en œuvre de mesures sanitaires a limité les flux de biens et de personnes, perturbant tous les maillons de la chaîne de valeur :

- **Approvisionnement** : délais de fourniture rallongés, parfois indéfiniment, protocoles de réception spécifiques ralentissant l'efficacité des opérations, fermeture des frontières ;
- **Production** : disponibilité limitée de la main-d'œuvre, nouvelles procédures de sécurité dans les opérations, difficulté à anticiper les problèmes le long de la chaîne de valeur ;

- **Distribution** : faible disponibilité des transporteurs tiers, défauts de paiement des clients, hausse des coûts de distribution, gestion des stocks ;
- **Utilisation/recyclage** : continuité des activités de collecte, mais forte diminution des usages de matériaux recyclés, baisse de compétitivité des matériaux recyclés dans un contexte de faible prix des énergies fossiles.

Les entreprises ont adapté leur fonctionnement pour assurer autant que possible la continuité des opérations. Lors des interviews menées dans le cadre de cette étude, les entreprises ont mis en avant **des caractéristiques ayant contribué à rendre leur chaîne de valeur plus résiliente**.

« Le digital nous a permis de reprendre nos activités : nous avons repensé et optimisé nos modes de livraison et d'interaction avec nos clients. »

Ces facteurs de résilience (illustration 5) peuvent être regroupés en trois catégories :

ILLUSTRATION 5 | Des facteurs de résilience à prioriser selon leur impact environnemental

Type de facteurs	Facteurs de résilience évoqués par les entreprises
 Adaptabilité Modularité	- Centres de décision locaux (réactivité, agilité) - Diversification des partenaires (redondance) - Partenaires proches des sites de production (e.g. local) - Canaux d'acquisition/livraison diversifiés - Fonctions support digitalisées
 Planification Prudence	- Digitalisation dans les opérations (e.g. automatisation) - Élaboration de scénarios de crise et de fonctionnement en mode dégradé - Culture de la sécurité et de l'hygiène - Sélection de partenaires plus résilients - Mix du portefeuille sur des industries/produits essentiels
 Communication Transparence	- Implication et formation des employés (e.g. réactivité, sensibilisation sur l'utilité publique de l'entreprise) - Communication et transparence avec les partenaires

Sources : Entretiens étude EpE/BCG, analyse BCG

- **Adaptabilité/modularité**
- **Planification/prudence**
- **Communication/transparence**

Certains facteurs de résilience peuvent s'appliquer partout, d'autres sont pertinents dans certaines industries. Par exemple, la culture de la sécurité et de l'hygiène est particulièrement prégnante dans les secteurs industriels et des déchets ; la capacité à fonctionner en mode dégradé, liée à la préparation de scénarios de crise, est une caractéristique forte du secteur de l'énergie. Par ailleurs, les leviers soulignés en entretien peuvent être complémentaires ou alternatifs, c'est le cas pour la proximité des partenaires avec les sites de production et la diversification des partenaires.

Les facteurs de résilience mentionnés par les entreprises ont un impact environnemental variable. Par exemple, la digitalisation (fonctions support et opérations) ou le recours à des partenaires locaux, leviers souvent mentionnés, peuvent permettre de réduire l'impact environnemental des opérations tout en améliorant la résilience de l'entreprise.

La recherche de résilience des entreprises pourra ainsi avoir des conséquences sur leur impact environnemental. Les entreprises doivent donc identifier les leviers les plus vertueux d'un point de vue environnemental (digital, local) et les prioriser **pour penser résilience et impact environnemental conjointement, et développer une « résilience verte »**.

Une étude BCG a souligné que plus de 70 % des entreprises européennes anticipent un changement durable de la structure de leur chaîne d'approvisionnement¹⁴ pour développer la résilience. **C'est donc une opportunité pour améliorer aussi l'impact environnemental de l'entreprise.** À noter que les entreprises montrent cependant une grande prudence sur le sujet des relocalisations.

« Améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement est en fait assez complexe : il faut creuser les idées qu'on entend souvent pour savoir si elles sont opérantes. »

Nouveaux modes de travail

La crise sanitaire a fortement contraint la mobilité des personnes et des biens. En France, où un confinement strict a été appliqué, les entreprises ont dû adapter leur fonctionnement en adoptant de nouveaux modes de travail.

La limitation des déplacements a eu deux conséquences principales sur les modes de travail :

- **La mise en œuvre massive du télétravail** chaque fois que possible ;
- **La réduction des déplacements d'affaires**, grâce au recours aux visioconférences.

L'étude BCG citée précédemment souligne que 80 % des entreprises entendent pérenniser le télétravail après la crise, une proportion qui n'a cessé d'augmenter pendant la crise. 40 % des entreprises pensent également modifier leurs politiques de déplacement professionnels à l'issue de la crise.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du télétravail s'est déroulée sans difficulté notable, même si des disparités entre les entreprises ont été relevées - certaines soulignant des réticences parmi les collaborateurs ou des problématiques d'outils IT. La mise en œuvre contrainte de ces modes de travail n'a pas toujours été aisée et certaines entreprises insistent sur l'indispensable temps d'apprentissage individuel et collectif. Cette facilité d'adoption différenciée montre que **les modes de travail digitaux nécessitent des prérequis** (outils IT adaptés et formation des collaborateurs à leur utilisation, cybersécurité, gestion managériale et accompagnement des collaborateurs travaillant à distance, etc.).

Force est de constater que la période de confinement prolongée a permis de faire tomber certaines barrières. **À la faveur de la crise, dirigeants et collaborateurs ont compris en peu de temps que ces modes de travail pouvaient fonctionner**, en témoignent l'acceptation accrue du télétravail par toutes les parties prenantes et les bénéfices régulièrement soulignés en entretien (productivité, flexibilité, horizontalité, etc.).

« La bascule vers le télétravail a été très aisée, beaucoup plus que ce que pensaient les dirigeants des grands groupes en général : on a clairement franchi un cap. »

La crise est ainsi perçue comme une opportunité pour évoluer rapidement sur ces sujets et capitaliser sur les enseignements du confinement, d'autant plus que **ces modes de travail peuvent permettre aux entreprises de concilier des bénéfices économiques et environnementaux**.

Selon notre estimation, l'instauration d'un jour de télétravail par semaine pour 80 % des emplois compatibles en France permettrait par exemple d'éviter environ 2 millions de tonnes d'émissions de CO₂ par an (soit pour un Français concerné, 1,3 % de son empreinte carbone annuelle)¹⁵. Aussi, la substitution de 40 % des déplacements professionnels en avion en France par le train ou la visioconférence permettrait d'éviter environ 2 millions de tonnes d'émissions de CO₂ par an¹⁶.

Conscientes des défis liés à la mise en œuvre du télétravail, et notamment à la diffusion de bonnes pratiques dans l'utilisation du digital, les entreprises entendent pérenniser ce nouvel acquis. La réflexion porte désormais sur les modalités de poursuite de ces modes de fonctionnement et leurs implications.

« Le télétravail a été très positif et nous allons le conserver ; mais nous serons attentifs au développement et à l'épanouissement de nos collaborateurs. »

Coopération sectorielle au sein de la chaîne de valeur

Au sein des filières, les entreprises de toutes tailles et à tous les niveaux de la chaîne de valeur ont été touchées. Ce bouleversement les a amenées à accentuer leur coopération le long de la chaîne de valeur, mais également au sein des secteurs d'activité en France et à l'international, en témoignent par exemple les comités stratégiques de filière.

La coopération a été ressentie comme une nécessité dans un contexte de crise globale : ainsi, l'étude BCG citée précédemment a montré que le manque de coordination avec les partenaires représente pour plus de 90 % des entreprises l'un des principaux défis dans la gestion de crise. Aussi, 40 % des entreprises ont soutenu ou prévu de soutenir (notamment par moyens financiers) les partenaires de leur chaîne de valeur.

Pendant la crise, **les entreprises se sont en effet montrées sensibles à la santé économique de leurs partenaires et ont renforcé la coopération au sein des chaînes de valeur**. Cette coopération s'est traduite par une communication accrue, le développement de projets conjoints, ou plus concrètement par un soutien financier aux partenaires les plus fragiles (par exemple, la prolongation de la période de trêve hivernale appliquée par EDF pour les clients particuliers).

Au sein des chaînes de valeur, **une communication et une transparence accrues ont permis aux entreprises de se coordonner dans un contexte de contraintes évolutives** (protocoles de livraison, liquidité, etc.)

Les entreprises ont aussi souligné **la pertinence des approches de coalition** et le besoin de développer encore plus qu'avant des coopérations sectorielles pour répondre à des enjeux communs. Durant la crise, les entreprises ont ainsi poursuivi leurs efforts dans des programmes sectoriels initiés précédemment (*One Planet Business for Biodiversity*, Corsia, etc.) Elles ont de surcroît initié **des approches transsectorielles innovantes pour apporter des solutions rapides à la crise sanitaire**.

« Il nous faut trouver des alliances qui permettent de répondre à la réalité des besoins. »

Innovation accélérée en interne et au sein de la chaîne de valeur

Au sein des entreprises, **la crise a nécessité de l'agilité et une forte capacité d'innovation pour adapter les modes de fonctionnement et la production à des besoins mouvants** (développement accéléré de nouveaux produits, adaptation des appareils de production, etc.) Si la crise n'a pas fait évoluer en profondeur les processus d'innovation au sein des entreprises, elle a pu néanmoins accélérer leur mise en œuvre dans un contexte d'urgence (illustration 6). Des acteurs ont ainsi modifié leurs lignes de production pour fabriquer du matériel indispensable aux structures médicales (masques, gel hydroalcoolique, gants, etc.) D'autres acteurs comme Enedis ont rapidement développé des capacités de production de visières en s'appuyant sur la technologie d'impression 3D.

« Pendant la crise nous avons mobilisé nos ingénieurs pour innover en quelques semaines sur un nouveau format de respirateurs aux capacités démultipliées. »

L'innovation a apporté des solutions rapides à la crise sanitaire : **les entreprises ont lancé des coopérations innovantes avec d'autres acteurs en mutualisant leurs expertises**, l'exemple le plus emblématique étant la production de respirateurs d'urgence par un groupement mené par Air Liquide, Groupe PSA, Schneider Electric et Valeo. **D'autres coopérations innovantes ont vu le jour rapidement** : à Grenoble, Schneider Electric et Michelin se sont associés à des PME et organismes publics pour développer un nouveau concept de masque réutilisable ; l'initiative *Makers for Life* a rassemblé des grands

ILLUSTRATION 6 | La forte mobilisation des entreprises dans le contexte de crise sanitaire



Sources : France3-regions.francetvinfo.fr, carenews.com, boursier.com, lesechos.fr, lepoint.fr

groupes (Seb, Renault, STMicroelectronics), des PME, des start-up (*Clever Cloud, Crisp*), le CEA, l'université et le CHU de Nantes, pour la fabrication d'un respirateur adapté aux besoins des médecins réanimateurs.

Les entreprises ont souligné la pertinence des écosystèmes économiques et le besoin de renforcer après la crise les mouvements de coalition sur des enjeux communs.

NOTES

14. D'après BCG COVID-19 Company Survey, analyses à partir des réponses de 113 entreprises européennes entre le 9 mars et le 13 avril 2020. <https://bcghenderso-ninstitute.com/fractal-strategy-2ce6898e9f13>

15. Estimation BCG à partir de : Base de données INSEE 2015 "Population active de 15 ans ou plus ayant un emploi par sexe, lieu de travail (géographie urbaine) et moyen de transport" ; chiffres Ministère du Travail (2019, 2020) indiquant que 40 % de la population active a un emploi compatible au travail à distance ; chiffres ADEME, 2018. Le revers du télétravail en termes d'émissions (hausse de l'utilisation du digital, augmentation possible des distances lieu de travail – domicile, etc.) a été négligé.

16. Estimation BCG à partir de : DGAC, Enquête profil des passagers aériens 2013-2014 ; Compte des Transports, 2018 ; ADEME, 2018 ; Étude University of New South Wales ; Statista, 2017 ; Etude nationale des déplacements, France, 2008.

VOLET FINANCIER

Investissements et financements responsables plus résistants face à la crise

Les investisseurs ont subi de plein fouet les effets de la crise, avec à la fois une chute record des marchés (-€1 000 milliards d'actifs long terme sur les marchés en mars 2020) et une décollecte de fonds long terme inégalée (-€246 milliards en mars 2020, à comparer aux -€108 milliards dans le pire mois de la crise financière 2008-2009).

Dans cette tempête, **les investissements responsables ont mieux résisté face à la crise**, bénéficiant d'un appétit des investisseurs pour des actifs jugés financièrement plus solides et intégrant mieux les risques extra-financiers (illustration 7). En témoignent les chiffres :

- **Une collecte nette positive** (à la fois grâce à la meilleure résistance à la décollecte et à une meilleure recollecte) des fonds durables européens au 1^{er} trimestre 2020 (+ €30 milliards), avec notamment 5 fonds durables dans le top 10 des meilleures ventes
- **Une meilleure résistance des actifs**, surperformant le marché de 5,6 pp (-10,6 % vs. -16,2 %) au 1^{er} trimestre 2020

Du côté des financeurs, une augmentation du taux de défaut et du coût de financement est attendue, avec **un risque important identifié pour leurs bilans**. Les banques ont ainsi commencé à augmenter leurs provisions pour impayés (+ \$900 millions pour Unicredit, un total de \$25,4 milliards pour les six plus grandes banques américaines) et les agences de notation ont dégradé la perspective d'une partie des banques européennes avec les premiers mauvais résultats et des ratios CET1 qui se dégradent.

La crise a cependant souligné **le rôle clé des financeurs dans la transition**. Les entreprises interviewées ont noté une explosion d'activité sur leurs offres durables de financement à la fois pour financer des projets intrinsèquement « verts » ou liés à des enjeux sociaux (*Green loan*, *social loan*, etc.) ou des projets dont le coût de financement est lié à des KPI ESG.

« Nous ne pouvons pas limiter le réchauffement climatique sans les banques. »

Pascal Canfin, initiative *Green Recovery*

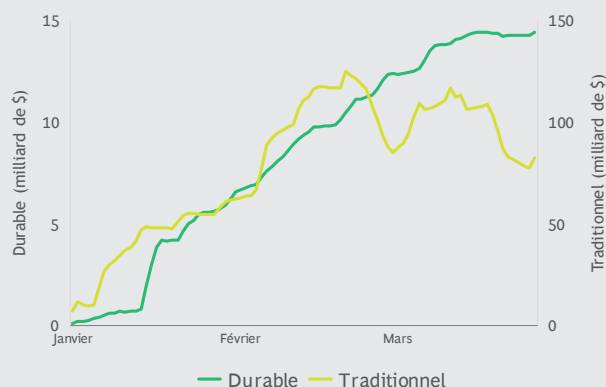
ILLUSTRATION 7 | La résistance des investissements et financements durables face à la crise

Performance des 2 principaux indices ESG MSCI

Écart en pp par rapport à l'indice de référence, MSCI World



Entrées nettes dans les ETF mondiaux durables et traditionnels, 1^{er} trimestre 2020



Sources : Indices ESG du MSCI, Indice de performance Morning Star, Financial Times, BlackRock Investment Institute

Au cœur du système, les banques et autres financeurs devront donc réussir à concilier leur rôle clé de financeur de la transition auprès de leurs clients, tout en appréhendant les risques extra-financiers pour ne pas mettre leurs bilans en danger.

Renforcement des standards ESG et meilleure appréciation des risques extra-financiers

Avec la crise, les institutions financières sont confrontées à plusieurs tendances :

- **Une gestion des investissements dans des marchés volatils et baissiers** : début mai, 85 % des investisseurs interviewés restaient baissiers ou neutres pour le reste de 2020¹⁷
- **Des risques de marché et de crédit susceptibles d'augmenter** – une fois l'effet des mesures de soutien passé (comme le chômage partiel)
- **Une matérialité du risque extra-financier accrue par la crise** – avec un lien direct établi entre cette crise et la chute de la biodiversité, et plus largement des problématiques de résilience de l'activité gagnant en importance

Ces tendances – et la meilleure résistance des fonds et offres durables – sont citées par les entreprises du secteur financier interviewées comme facteur de renforcement de leurs standards ISR et d'amélioration de leur système de gestion des risques extra-financiers, notamment à travers la mise en avant de leurs offres durables.

Si cette dynamique positive était déjà présente, force est de constater que la crise a permis de l'accélérer en Europe, mais également aux États-Unis et en Asie (illustration 8). La *Green Recovery Alliance*, regroupant diverses personnalités politiques européennes et des entreprises de différents secteurs en faveur d'une reprise plus verte, a vu de nombreuses banques et assurances les rejoindre. En outre, de nombreux investisseurs ont augmenté leurs standards dans le secteur de l'énergie ces derniers mois, soit à travers une restriction des investissements dans le charbon ou les énergies fossiles (BlackRock, JP Morgan, Caisse des Dépôts Groupe, ABP, Crédit Mutuel Asset Management, BNP Paribas, Ayala, SMBP, etc.), soit à travers une utilisation plus active de leurs droits de votes (Amundi avec Barclays, LGIM avec ExxonMobil, etc.).

ILLUSTRATION 8 | La question environnementale au cœur des préoccupations des financeurs et investisseurs

105 INVESTISSEURS DÉFENDENT UN DEVOIR DE VIGILANCE OBLIGATOIRE POUR LES ENTREPRISES

Ce ne sont pas des ONG mais une centaine d'investisseurs représentant 5 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion qui viennent de s'unir pour demander aux gouvernements un soutien de poids au traité international contraignant le devoir de vigilance.

L'investissement socialement responsable: un investissement d'avenir

Coronavirus : la gestion responsable tire son épingle du jeu

De premières données sur les fonds indiciels cotés (ETF) montrent que l'investissement responsable a continué à collecter en dépit de la crise du coronavirus. Les investisseurs de long terme profitent de la chute des valorisations pour se positionner. Un signe de plus du caractère stratégique de l'ESG pour le secteur de la gestion d'actifs.

Publié le 29/04/2020 à 12:00 | Mis à jour le 30/04/2020 à 15:53



Environnement, social : ces coalitions d'actionnaires qui veulent faire bouger les choses

Finance responsable: des obligations vertes amenées à prendre de l'importance

Ces dernières années, Air Liquide, EDF, SNCF Réseau ont organisé des émissions obligataires destinées à financer des projets socialement responsables.

Par Guillaume Mollaret

Publié le 5 mai 2020 à 12:53, mis à jour le 16 juin 2020 à 16:23



Si elle permet aux entreprises de justifier leurs actions, elle permet également aux investisseurs de mieux comprendre les risques et les opportunités.

Coronavirus : l'investissement responsable tire son épingle du jeu

En bourse, les entreprises qui ont des bonnes pratiques sociales et environnementales s'en sortent mieux que les autres à l'occasion de cette crise du Covid-19.

Jean-Claude Bourbon, le 19/04/2020 à 20:30

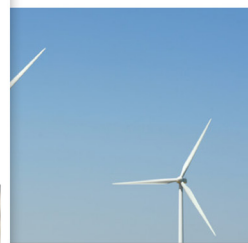
Accueil > Économie > Conjoncture

L'avènement de la finance responsable

Sous la pression de l'opinion publique et des investisseurs institutionnels, les gestionnaires intègrent de nouveaux critères dans leurs choix d'investissement.

Par Anne Bodescot

Publié le 5 mai 2020 à 12:18, mis à jour le 16 juin 2020 à 16:20



Sources : lesechos.fr, lefigaro.fr, novethic.fr, lerevenu.com, la-croix.com, lepetitjournal.com

Les institutions financières interviewées ont mis en avant deux leviers pour mieux intégrer l'extra-financier dans la gestion d'actifs :

- **Construction d'un cadre et de règles communs** : au même titre que les normes comptables apportent une lecture éclairée aux performances financières, un cadre pour les performances extra-financières permettrait de mieux appréhender le risque extra-financier. Cela nécessite une étroite collaboration au sein du secteur financier et avec les pouvoirs publics, ainsi
- **Renforcement de l'intégration des dimensions extra-financières dans l'analyse financière** : former les équipes à l'analyse des dimensions extra-financières permettrait d'intégrer ces notions dans les modèles de calcul du risque et de la rentabilité.

Prise en compte accrue de l'ESG dans les stratégies d'entreprise

Ces évolutions pourraient avoir des impacts importants pour les entreprises, avec **une obligation de transparence et de prise en compte de critères environnementaux et sociaux** pour satisfaire leurs financeurs et investisseurs et avoir accès à des capitaux dans de meilleures conditions financières. Cela conduirait à :

- **Revoir la manière d'évaluer et communiquer les risques extra-financiers**
– pour satisfaire les besoins de transparence des institutions financières, par exemple, au travers d'un rapport intégré
- **Mieux prendre en compte les critères ESG dans leur stratégie** pour anticiper les votes des principales institutions financières intégrant de plus en plus ces critères
- **Se comparer plus systématiquement à ses pairs et aux autres industries** – pour toujours être en pointe sur ces sujets et bénéficier d'avantages comparatifs.

NOTES

17. BCG's COVID-19 Investor Pulse Check, May 3, 2020 ;
n = 150

VOLET SOCIÉTAL

Face aux enjeux environnementaux, un besoin d'agir plus prégnant

La crise du COVID-19 semble entraîner une **prise de conscience plus forte des enjeux de développement durable** dans la société - c'était l'opinion partagée par 60 % des Français¹⁸ en avril.

Les derniers mois ont imposé un temps de réflexion, notamment dans les pays où le confinement a été obligatoire. Cette situation inédite a permis de prendre du recul sur le sens de nos modes de vie (sens du travail, besoins de consommation) et la question du développement durable, de plus en plus présente ces dernières années.

Les enjeux liés à la dégradation de l'environnement ont aussi été plus visibles, avec entre autres une meilleure compréhension des risques associés au changement climatique. Selon une enquête menée dans 14 grands pays, près de 70 % des personnes¹⁹ considéraient le changement climatique comme une menace aussi grave que celle du COVID-19 (France : 76 %) (illustration 9). Une sensibilité grandissante à la biodiversité s'y ajoute, en raison du lien établi par plusieurs scientifiques avec la pandémie : en avril, 53 % des Français²⁰ pensaient que la destruction de la biodiversité était en partie responsable de l'émergence du COVID-19.

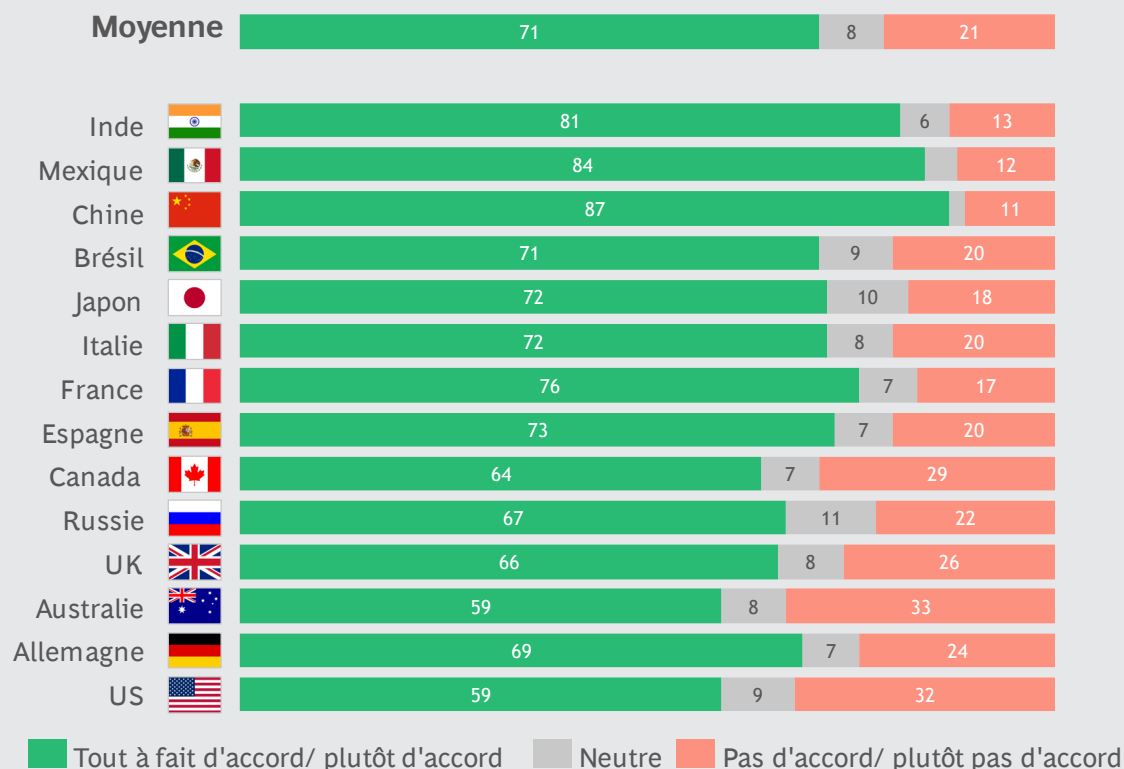
Porteuse de cette conviction croissante quant à l'urgence d'agir, **la société civile attend beaucoup des entreprises**. Ce mouvement n'est pas nouveau : les attentes envers les entreprises, souvent exprimées par les associations environnementales, s'étaient renforcées ces dernières années. Mais pendant la crise, les citoyens ont prêté une grande attention à la responsabilité sociétale des entreprises et à leur action concrète. Par exemple en avril, 67 % des Français²⁰ attendaient des marques qu'elles parlent en priorité de leur utilité pour la nouvelle vie quotidienne. Aux yeux des Français, **le rôle des entreprises en faveur de la transition écologique est primordial à la suite de la crise** : 85 % d'entre eux¹⁸ sont convaincus que les entreprises ont un rôle clé dans le développement d'une société plus écologique et plus équitable. Les interviews de l'enquête ont montré que les entreprises ont conscience de cette évolution des attentes à leur égard.

Vers des comportements de consommation plus responsables ?

Il est trop tôt pour savoir comment les **comportements des consommateurs** évolueront dans la réalité. Plus de la moitié des Français²² sont convaincus que la crise du coronavirus va changer leur vie de façon permanente, que « les choses ne seront plus jamais comme avant » – ce qui laisse présager

ILLUSTRATION 9 | La prise de conscience à travers le monde de la gravité du changement climatique

Question¹ : Pensez-vous qu'à long terme, le changement climatique est une crise aussi grave que celle du Covid-19 ?



¹Enquête Ipsos MORI ; 28 039 répondants en ligne entre le 17 et 19 avril 2020, personnes âgées de 16 à 74 ans

une évolution des comportements de consommation. Et alors que fin mars, presque 50 % des Français²¹ pensaient que leurs habitudes d'achats reviendraient rapidement à la normale une fois la pandémie sous contrôle, ils ne sont plus que 40 % fin avril.

Depuis plusieurs années, les comportements des consommateurs tendent vers **davantage d'achats responsables**. La tendance semble s'accroître : la part des Français¹⁸ prêts à payer plus cher un produit d'une entreprise respectueuse de l'environnement a progressé de 20 points en moins d'un an, atteignant 68 % en avril 2020. Or, comme expliqué précédemment, **la crise actuelle recentre sur l'essentiel et sensibilise aux enjeux environnementaux**, ce qui pourrait accentuer cette tendance. À cela s'ajoute **l'accroissement des préoccupations sanitaires**, qui

mènent généralement à des choix plus responsables. À titre d'exemple, durant le confinement, près de 30 % des Français²¹ prévoyaient de dépenser davantage dans les produits frais et bio dans les 6 mois à venir (contre 10 % seulement qui prévoyaient de dépenser moins).

En sens inverse, les entreprises interrogées restent prudentes : la crise impliquera très certainement une **pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs** et toute tension sur les prix est généralement un frein aux comportements de consommation responsables. Or, au mois d'avril, près de la moitié des Français²¹ se disaient inquiets pour leurs finances personnelles en raison du coronavirus. Le faible prix du pétrole peut aussi être un frein au passage à des énergies renouvelables.

Accompagnement des évolutions de comportements

Face à cette incertitude, les entreprises sentent qu'elles ont un rôle à jouer. Par le marketing et la diversification de leurs gammes, elles influencent les comportements d'achats et peuvent donc accompagner les comportements en sortie de crise vers des modes plus compatibles avec la transition écologique. L'attention accrue observée quant à la recherche de sens et aux effets sur notre environnement de nos modes de vie pourrait être l'opportunité de le faire plus vite.

Pour ce faire, les entreprises peuvent **sensibiliser et éduquer les consommateurs**. Typiquement, communiquer avec transparence sur la qualité des produits et leur traçabilité et sensibiliser sur les modes de productions et les acteurs impliqués. Les entreprises interviewées ont insisté sur la nécessaire **authenticité de la démarche** pour que cela fonctionne. Par exemple, faire venir ses salariés et producteurs à la rencontre des consommateurs est l'un des moyens les plus efficaces pour convaincre ces derniers. Pour faire pencher les consommateurs vers des comportements plus responsables, les entreprises sont aussi en mesure de les éduquer, ce qui nécessite une **capacité d'écoute pour s'adapter à leur degré de maturité**. Quand certains clients ou consommateurs ne sont pas prêts, il est précieux de comprendre leurs exigences. Les entreprises soulignent le fait qu'il faut éduquer le consommateur dans un principe de réalité, et par exemple attendre quelques mois supplémentaires si cela rend possible un impact plus déterminant (campagne publicitaire pour la rénovation énergétique qui nécessite la confiance des ménages dans leur pouvoir d'achat ; suppression d'un emballage qui oblige une confiance sans faille des consommateurs dans les conditions d'hygiène et sanitaires, etc.). Dans cette **adaptation permanente** aux clients et consommateurs, le **maintien d'un accompagnement** de la part des entreprises est clé pour préparer et pérenniser le changement, sans jamais amenuiser leur capacité d'action.

« Il nous faut écouter les consommateurs, comprendre quand ils sont prêts à franchir le pas ! Peut-être qu'avec les préoccupations sanitaires actuelles ils achèteront moins de vrac, mais s'il faut ajouter une étape "emballage en carton" pour les accompagner, on le fera ! »

Cela va donc plus loin que la communication de l'entreprise, et implique sa **stratégie** ; certaines entreprises particulièrement engagées ont segmenté leur clientèle pour **s'adapter à la diversité des attentes de leurs consommateurs** (solidaire, végétarien, vegan, biologique, local, de saison, etc.) et y répondre dans différentes gammes de prix. Cette stratégie peut impliquer de réduire les marges sur certains produits, c'est une vision long terme qui permet de fidéliser ses consommateurs par une approche plus durable.

« La stratégie gagnante, c'est de décliner notre offre sur des segments toujours plus fins. Tous les penchants responsables des consommateurs sont alors satisfaits et on parvient à pousser le plus de monde possible vers des comportements vertueux. »

NOTES

18. Pandémie et responsabilité d'entreprise, Ifop & Cercle Giverny, avril 2020

19. Ipsos MORI ; 28,039 online adults aged 16-74; fieldwork dates 17-19 April 2020

20. Covid-19 évolution des comportements et implications pour les marques, Kantar, avril 2020

21. Enquête BCG auprès de ~14 500 Français, mars-avril 2020

VOLET STRATÉGIQUE

Si l'environnement était déjà au cœur des stratégies de nombreuses entreprises depuis plusieurs années, la crise semble être l'occasion d'un basculement. Nos entretiens ont permis de confirmer que l'agenda environnemental des entreprises se trouvait renforcé voire accéléré par la crise. Mieux, le contexte actuel est identifié comme une **opportunité de se positionner comme pionner et de créer un avantage compétitif**.

Rapprochement des enjeux environnementaux et sociaux

Dans un contexte de crise sanitaire et économique, les entreprises ont été très attentives à la sécurité et la santé de leurs collaborateurs. Au-delà, la dimension sociale a été très présente et nombre d'entreprises ont initié un dialogue soutenu avec leurs partenaires sociaux. Elle devrait rester un sujet central dans l'après-COVID, dans un contexte de crise économique.

« Il y a une inquiétude des collaborateurs sur le plan social : il faut être très attentif à cette dimension et réfléchir à la manière dont on peut garder l'équilibre ESG dans ces conditions. »

« L'impact de la crise sociale sera fort et posera la question du rééquilibrage entre le social et l'environnemental. »

Selon certaines entreprises, le contexte économique très dégradé pourrait nécessiter des arbitrages à court terme entre les enjeux sociaux et environnementaux, avec un poids accru des premiers notamment dans les secteurs les plus affectés. Une différence de rythme dans la transition écologique pourrait ainsi être observée.

Nombre d'entreprises soulignent toutefois l'intérêt d'aborder conjointement les questions environnementales et sociales, en notant qu'elles se renforcent mutuellement. Les crises environnementales et sanitaires frappent d'abord les plus pauvres et les prévenir va dans le sens de la justice sociale ; à l'inverse, les avancées environnementales des entreprises peuvent renforcer les inégalités (le coût des produits écoresponsables étant souvent élevé) et seront acceptées si elles sont conçues de façon à compenser ces effets néfastes.

« Il ne faut pas avoir une vision manichéenne : nous devons penser le monde de demain en intégrant le rapport entre le social et l'environnemental. »

Les entreprises identifient que **le développement de certaines filières peut concilier les enjeux sociaux et environnementaux.**

Des activités comme la rénovation des logements ou le développement d'une mobilité reposant moins sur les énergies fossiles ont été mises en avant comme représentant une opportunité pour les entreprises, tout en ayant des effets positifs à la fois pour l'environnement et l'équilibre social.

L'émergence de ces filières implique de nombreux acteurs et nécessite un environnement économique adapté. Les entreprises soulignent trois conditions de succès de leurs stratégies :

1. Le développement de compétences pour des besoins de main-d'œuvre correspondant à ces filières ;

« Il y a un chantier majeur de formation : il est nécessaire de mieux connecter le système d'enseignement avec la réalité des entreprises. »

2. Le renforcement ou la mise en œuvre de coalitions horizontales et la création d'écosystèmes économiques complets ;

3. La construction d'une stratégie industrielle claire au niveau européen et d'un cadre réglementaire adapté.

« Il manque une cohérence européenne sur les politiques de soutien aux filières : il faut comprendre les chaînes de valeur pour investir sur les bonnes technologies. »

La Raison d'être, un facteur de stabilité

En France, le questionnement de **l'utilité sociétale et environnementale** des entreprises s'est renforcé ces dernières années ; en réponse, la loi Pacte de 2019 a donné un cadre légal à la notion de « Raison d'être » de l'entreprise.

La crise sanitaire a mis à l'épreuve la Raison d'être de nombreuses entreprises en rouvrant la question de leur utilité sociétale, aussi bien en interne que de la part des parties prenantes externes. La mobilisation remarquable d'un grand nombre d'entreprises, dans leur secteur (assurer les services essentiels dans l'agroalimentaire, l'énergie, la gestion des déchets, etc.) et au-delà (nouvelles productions pour participer à l'effort collectif) a partiellement répondu à cette question en démontrant leur capacité à agir pour le bien de la société.

La Raison d'être a aussi été **un facteur de stabilité dans cette période de crise**. Elle a été citée comme un repère qui a permis aux entreprises de garder le cap, un élément de stabilité en période d'incertitude. En assurant une **cohérence** entre ambition, valeurs et stratégie de l'entreprise, la Raison d'être est **porteuse de sens et de fierté** pour les collaborateurs, ce qui facilite leur **mobilisation**. Au cours de nos entretiens, les entreprises ont fortement insisté sur l'attente des collaborateurs envers la responsabilité sociétale de leur employeur, démultipliée en période de crise. Tout particulièrement pour les entreprises fournissant des services essentiels, les métiers ont été grandement valorisés et l'engagement des collaborateurs décuplé.

À plus long terme, affirmer sa Raison d'être semble de plus en plus déterminant pour **attirer et retenir les talents**, notamment auprès des jeunes générations pour qui l'utilité sociétale de l'entreprise est essentielle - c'est le cas de 57 % des moins de 27 ans, contre 37 % chez les 41-55 ans par exemple²². En ce sens, la Raison d'être pourrait contribuer à la **résilience** des entreprises.

« La motivation des employés représente une forme de résilience pour l'entreprise : valoriser notre rôle peut ainsi faire la différence dans un contexte de crise. »

« La crise a permis de légitimer les travaux en cours sur notre Raison d'être. Nous comprenons mieux pourquoi nous travaillons dessus, et la démarche va être accélérée. »

Au-delà de son rôle stabilisateur en temps de crise, la Raison d'être **facilite l'ancrage d'un certain nombre d'engagements – notamment environnementaux - dans la stratégie** de long terme, poussant l'entreprise à être plus ambitieuse et à initier des actions au service de cette ambition. En effet, même si la formulation de la Raison d'être n'inclut pas toujours les termes de durabilité ou d'environnement, elle s'accompagne en général d'une dizaine d'engagements, parmi lesquels près du tiers²³ concernent les enjeux environnementaux. Certaines entreprises l'ont identifiée comme ayant permis de sanctuariser ces engagements malgré la crise.

« En tant que directeur du Développement Durable, la Raison d'être est mon joker ! C'est un outil très puissant pour faire en sorte que les décisions structurantes soient cohérentes. »

La Raison d'être est conçue pour être un efficace facteur d'alignement de toutes les stratégies de l'entreprise. Elle ne peut jouer ce rôle que si les entreprises ont fait un travail concret de rapprochement entre leurs parties prenantes et les fonctions internes. Les entreprises soulignent à ce titre des prérequis pour assurer l'efficacité d'une Raison d'être (feuille de route, gouvernance, etc.)

« La Raison d'être est une étape dans un dispositif global : pour sanctuariser nos engagements et les concrétiser, nous nous tenons à un processus très complet avec des outils de gouvernance adaptés. »

NOTE

22. Enquête « Parlons travail », complétée par plus de 200 000 travailleurs, CFDT, fin 2016. À la question "À qui mon travail doit-il être utile ?", 57 % des moins de 27 ans ont répondu "à l'ensemble de la société", quand ils n'étaient que 37 % à le penser chez les personnes de 41 à 55 ans

23. Estimation BrightHouse, cabinet de conseil spécialisé dans le Purpose

CONCLUSION

LA CRISE QUE NOUS traversons actuellement est une crise majeure aux dimensions multiples : sanitaire et humaine d'abord, économique et sociale ensuite. Se pose alors la question de la place de l'environnement dans ce contexte : comment se préparer pour résister à court terme à une réplique, ou un autre choc ? Et surtout, comment réorienter notre développement pour réduire le risque lié aux catastrophes futures ?

Cette crise a beaucoup de points communs avec les crises environnementales, en particulier la crise climatique : leur origine est liée à la destruction de la nature et leur impact systémique, le coût de l'inaction et du manque d'anticipation est immense. Dans les deux cas, la réponse à la crise implique de revoir en profondeur l'organisation de la société et de l'économie. Toutefois, la crise du COVID-19 a eu des effets immédiats, tangibles et indifférenciés alors que la crise climatique et celle de la biodiversité ont des conséquences plus diffuses, géographiquement réparties mais cumulatives, et encore plus graves. Des chercheurs de *Nature* estiment que le coût de l'inaction face au réchauffement climatique serait comparable à celui de l'actuelle pandémie, qui se reproduirait tous les ans jusqu'en 2100²⁴.

Néanmoins, il est encore possible d'enrayer la tendance pour se prémunir de conséquences environnementales dramatiques. Les entreprises n'ont d'autres choix que de se transformer, repenser leur stratégie, leurs compétences, leur portefeuille d'activités et leurs manières d'opérer pour accélérer les transitions déjà initiées. C'est une transformation qui prend source dans leur Raison d'être pour irriguer tous les départements et influencer les comportements des consommateurs. Le risque lié à l'inaction est considérable, tandis que réinventer l'entreprise à partir des exigences environnementales présente des avantages comparatifs décisifs dans le monde de demain : c'est là une opportunité majeure. La période post-COVID appelle des décisions et arbitrages déterminants ; aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent s'engager sur ces enjeux de long terme.

S'il est vrai que l'ensemble des parties prenantes – entreprises, pouvoirs publics et société civile – doit s'engager dans le virage de la transition environnementale, pour leur part certaines entreprises peuvent endosser le rôle fondamental de pionnier pour entraîner leurs pairs. Ces transformations audacieuses sont donc aussi un moyen de se positionner comme leader, de montrer la voie dans cette période d'incertitude pour façonner un monde plus durable.

Les entreprises interrogées, dans tous les secteurs, semblent prêtes à se mobiliser dans ce sens, et à faire de la crise et de la reprise un point de basculement et un moment d'accélération décisive de la transformation explorée, définie et préparée ces dernières années.

NOTE

24. Wei, Y., Han, R., Wang, C. et al. Self-preservation strategy for approaching global warming targets in the post-Paris Agreement era. Nat Commun 11, 1624 (2020)

ANNEXES - FICHES SECTORIELLES

INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET ASSURANCES

Impact et gestion de la crise

La situation actuelle est dégradée mais paraît soutenable, avec un défi de sécurité important sur les activités de marché. Pour les banques, l'impact de la fermeture des agences a été limité par le fait que la plupart des process étaient déjà dématérialisés.

Le télétravail est appliqué comme fonctionnement principal et applicable presque partout, évitant ainsi un recours important au chômage partiel.

Le rôle essentiel des banques et assurances dans le financement des entreprises pendant et après la crise a été mis en avant, avec de nombreux accompagnements de clients et de facilités de paiement, laissant craindre un contrecoup sur les bilans, une fois que les aides d'État s'arrêteront.

Enseignements/tendances anticipées

Le modèle d'affaire des institutions financières n'est pas fondamentalement remis en cause par la crise, même si une accélération de la fermeture des agences bancaires physiques est possible.

Le rôle des banques et assurances dans le « financement mixte » (partage des risques avec l'État) et dans le financement de la transition a été mis en avant par la crise et pourrait se développer davantage dans les années à venir.

Impact sur la place des enjeux environnementaux

La concrétisation tangible du risque extra-financier, la relative stabilité des fonds durables et les importants enjeux de résilience des activités de production poussent les institutions financières à accélérer la prise en compte des enjeux ESG dans leurs investissements. L'importante volatilité des énergies fossiles pourrait encourager des institutions financières à accélérer leurs restrictions et désinvestissements de ce secteur.

Défis et opportunités identifiés

Le principal défi sera de résister à court terme face à une vague de faillites attendue après la crise, une fois les aides d'État diminuées.

Dans la prise en compte des critères ESG, la coopération avec les parties prenantes sera importante pour construire des cadres communs à tous, ainsi qu'une meilleure formation des analystes pour mieux intégrer ces cadres dans toutes les analyses financières.

Par ailleurs, le marché des obligations et des prêts verts présente des perspectives de croissance importantes (*Green Bond, Green Loan, Sustainable Loan, Social bonds* etc.).

DÉCHETS ET SERVICES ESSENTIELS

Impact et gestion de la crise

Malgré le maintien de la collecte dans les collectivités locales, l'activité a été réduite pour le secteur des déchets, causé par le fort ralentissement des activités avec les clients industriels (exemple de l'automobile). La baisse des opérations de recyclage est notamment imputable à un manque de débouchés, les industries recourant aux matières secondaires étant fortement ralenties et le faible prix des énergies fossiles rendant les matières premières secondaires moins compétitives.

La continuité des opérations a été rendue possible par une culture de la sécurité bien implantée chez les acteurs des déchets et de l'eau, ainsi que par un ancrage local fort qui a permis aux entreprises d'être réactives durant la crise. En raison des contraintes sanitaires, les entreprises ont adapté leurs modes de fonctionnement, par exemple en adaptant des itinéraires de collecte.

Enseignements/tendances anticipées

Les acteurs du secteur des déchets soulignent que la perception du service essentiel a évolué de façon favorable durant la crise. En tant qu'acteurs clés de la sécurité sanitaire, les collaborateurs au sein du secteur ont témoigné d'un sentiment de valorisation et de fierté.

Deux grandes tendances sont attendues pour le secteur :

- d'une part, l'attente d'une relocalisation partielle de secteurs stratégiques en Europe (santé, énergie, agroalimentaire, déchets).
- d'autre part, l'importance du facteur local : clé dans la gestion de crise, l'espace local peut être déterminant dans la définition des nouveaux modèles de gestion des déchets et d'approvisionnement en produits alimentaires.

Impact sur la place des enjeux environnementaux

Les entreprises du secteur ont un engagement historique sur le sujet environnemental du fait de leur place dans la chaîne de valeur. Confortées dans leurs engagements et leurs initiatives, elles souhaitent accélérer mais soulignent une forte dépendance aux activités amont.

Défis et opportunités identifiés

Le principal risque réside dans le prix bas des énergies fossiles, qui nuit à la compétitivité des matériaux recyclés. Les entreprises soulignent un fort risque de relance des activités *as usual* dans un contexte de crise économique.

Au-delà de la forte attente envers les pouvoirs publics (fiscalité, taux d'incorporation de matériaux recyclés etc.), le besoin d'accélérer les actions locales a été souligné, afin de mieux valoriser les espaces de proximité (économie circulaire). Les entreprises insistent également sur la nécessité de normes et de cadres de *reporting* communs pour coordonner les approches des acteurs.

ÉNERGIE

Impact et gestion de la crise

En tant que dépositaires d'un service essentiel, les acteurs de l'énergie ont maintenu leur activité, dans un contexte de baisse des prix de l'énergie qui a impacté la rentabilité. Le fort ralentissement des activités industrielles a engendré une baisse de la demande en pétrole (secteur du transport), en gaz (industrie) et en électricité, d'environ 15-20 % en France. Si les énergies renouvelables ont progressé dans le mix électrique (et globalement avec une production en hausse), l'incertitude demeure sur la reprise de l'activité industrielle et l'évolution du prix des énergies fossiles.

Fortement sensibilisés aux problématiques de sécurité, les acteurs du secteur ont su faire preuve de réactivité dans leur gestion de crise et ainsi s'adapter rapidement au mode dégradé. À la faveur de la crise, les acteurs de l'énergie témoignent de l'intérêt fort de leurs collaborateurs pour leur rôle d'utilité publique.

Enseignements/tendances anticipées

Les tendances dans le secteur de l'énergie ne sont pas fondamentalement remises en cause par la crise (part des renouvelables dans le mix, transferts d'usage vers l'électrification, décentralisation de la production etc.)

Les acteurs de l'énergie indiquent que la crise a souligné la pertinence des outils digitaux dans les opérations (gestion de réseaux, management local de l'énergie, relations clients etc.) La sécurisation des approvisionnements et le développement de filières d'avenir en Europe sont structurants dans une optique de résilience, avec un sujet sur la sécurisation des approvisionnements en ressources clés (pour les secteurs photovoltaïque et éolien).

Impact sur la place des enjeux environnementaux

Le secteur de l'énergie fait face à des attentes élevées en matière d'environnement. La crise a été l'occasion d'accélérer encore davantage pour certains acteurs. Par ailleurs, certaines tendances comme la digitalisation sont perçues comme un levier fort pour améliorer l'impact environnemental.

Défis et opportunités identifiés

Les risques sont principalement liés au faible coût des énergies fossiles qui peut ralentir l'émergence de nouveaux modèles, et à la dépendance à certains fournisseurs clés.

La volatilité du prix des énergies fossiles peut toutefois favoriser des investissements verts à moyen et long terme, et le développement de filières d'avenir (hydrogène, gaz verts, batteries etc.) peut être un réservoir de croissance verte. Le sujet de la sensibilisation des salariés, des investisseurs et des citoyens-consommateurs sera clé pour saisir ces opportunités.

INDUSTRIE ET INFRASTRUCTURES

Impact et gestion de la crise

La crise s'est traduite par un fort ralentissement de l'activité industrielle, avec toutefois un maintien, voire une accélération sur les segments industriels alimentant des secteurs essentiels (santé, sécurité, énergie etc.)

L'impact sur l'activité industrielle a été très variable selon la zone géographique concernée : dans ce contexte, une organisation locale en petites unités de production industrielle a parfois permis aux entreprises de s'adapter, en laissant l'initiative à des centres de décision locaux. Une culture de la sécurité marquée a permis aux entreprises industrielles d'assurer la continuité de la production (construction, chimie).

Enseignements/tendances anticipées

Le sujet de la résilience de la chaîne de valeur a été largement souligné par les entreprises du secteur industriel. Si la proximité entre les sites de production et les clients a permis d'être plus résilient, les chaînes d'approvisionnement globales sont identifiées comme le sujet clé. La gestion de la taille et de la complexité des chaînes de valeur est perçue comme essentielle à la sécurisation des approvisionnements.

Le contexte de crise a mis en avant des facteurs de résilience, notamment le recours au digital dans les opérations (acquisition clients, livraison etc.) et en back-office, où ce mode de travail fait l'objet d'une acceptation accrue. Globalement, les entreprises identifient que les sujets du social et de la santé seront prépondérants dans l'après-crise et anticipent une réflexion sur le mix business pour améliorer la résilience.

Impact sur la place des enjeux environnementaux

Dans un contexte d'attentes accrues des parties prenantes, les entreprises conservent et accélèrent leurs engagements. Si ceux-ci sont réaffirmés, le contexte économique et le prix bas des énergies fossiles incitent les entreprises à solliciter la coordination des parties prenantes (local, État, Europe).

Défis et opportunités identifiés

Le défi social sera essentiel dans le secteur industriel fortement touché par la crise. Dans ce contexte, les entreprises mentionnent les gisements de croissance et de décarbonation que représentent notamment la rénovation des bâtiments, les filières hydrogène et gaz verts, l'électrification de la mobilité.

Pour faire émerger ces filières, la coopération horizontale et au sein des filières est vue comme un prérequis important, incluant la coordination avec les pouvoirs publics (développement d'infrastructures adaptées aux nouvelles mobilités, soutien à la rénovation etc.) L'advocacy et la sensibilisation des parties prenantes pourront permettre d'embarquer la chaîne de valeur et de stimuler les marchés souhaités.

BIENS DE CONSOMMATION ET DISTRIBUTION

Impact et gestion de la crise

Dans le secteur de la consommation de base (alimentaire, hygiène etc.), l'activité a été soutenue durant la crise. Les entreprises ont dû gérer les flux de demande (baisse du segment B2B, forte hausse du B2C) et renforcer les mesures d'hygiène et de sécurité pour leurs salariés et leurs clients.

En revanche, le secteur de la consommation discrétionnaire a fait face à une baisse significative de la demande, d'une ampleur différente selon les produits (par exemple, les bijoux sont plus affectés que des produits de beauté). Pour des raisons sanitaires, la plupart des magasins ont dû fermer pendant un temps. Plusieurs activités de production se sont réorientées pour participer à l'élan de solidarité nationale.

En raison du déphasage de la crise selon les régions du monde, les groupes internationaux ont pu anticiper la gestion de crise dans certaines zones (en Europe grâce aux enseignements de l'Asie, en Amérique du Sud grâce aux enseignements de l'Europe), ce qui leur a permis d'être prêts pour l'explosion du e-commerce engendrée par la crise.

Enseignements/tendances anticipées

L'importance de la sécurisation des approvisionnements est le principal enseignement de cette crise pour les entreprises de biens de consommation et de la distribution. En raison de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise économique (et de la pression sur les pouvoirs d'achat induite), il reste difficile d'anticiper les tendances des comportements des consommateurs. Toutefois, les consommateurs accorderont probablement davantage d'importance aux valeurs portées par l'entreprise et à son utilité sociétale.

Impact sur la place des enjeux environnementaux

Les objectifs environnementaux restent inchangés pour la plupart des entreprises, dans la mesure où ils font souvent partie intégrante de leur stratégie. Cependant, le chemin pour les atteindre risque de devoir être adapté pour faire face à l'urgence de la situation d'une part (faire repartir l'activité), et au comportement parfois instable des consommateurs d'autre part (par exemple, l'appétence pour les emballages dans un contexte sanitaire anxiogène). Enfin, l'impact environnemental du e-commerce reste à préciser : la culture de l'immédiateté et le fort taux de retours présentent des risques sur le plan écologique.

Défis et opportunités identifiés

Le premier défi identifié va être de garantir la survie de l'ensemble des partenaires de la chaîne de valeur, parfois lourdement affectés financièrement. Ensuite, tout l'enjeu sera de réussir à capter l'évolution des attentes et comportements des consommateurs sur le moyen/long terme. Rendre sa chaîne d'approvisionnement plus flexible et résiliente et parvenir à passer à l'échelle pour l'e-commerce sont deux leviers qui permettront de tirer un avantage comparatif de cette crise. Enfin, parvenir à mener une coopération/coordination au sein du secteur et entre les secteurs serait sans nul doute bénéfique aux différentes parties prenantes.

NOTES AU LECTEUR

Remerciements

Cette publication est issue d'un travail d'enquête réalisée auprès d'entreprises membres d'EpE et d'entretiens complémentaires. Rédigée par le BCG, elle recueille l'expérience et les bonnes pratiques des entreprises et l'éclairage d'experts. LE BCG et EpE remercient les très nombreux représentants des entreprises membres qui ont partagé leur expérience et participé aux entretiens et réunions de travail. Que soient aussi remerciés pour leur contribution à ce travail les équipes d'EpE (Sylvie Gillet, Jean-François Mathieu, Guillaume Poupy) et du BCG (Julie Dollé, Christine Rodwell, Jowy Mansour, Jean Hastings et Clémentine Remy).

À propos d'EpE

L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE), créée en 1992, est un lieu de dialogue entre responsables d'entreprises, dirigeants et responsables environnement, qui partagent la vision de l'environnement comme source de progrès et d'opportunités, échangent leurs bonnes pratiques et élaborent ensemble des méthodes efficaces pour mieux intégrer l'environnement à leurs stratégies et à leurs opérations. EpE est actuellement présidée par Jean-Laurent Bonnafé Administrateur Directeur général de BNP Paribas.

Les commissions et groupes de travail, permanents ou temporaires, traitent des sujets émergents et d'avenir relatifs au changement climatique, à la santé environnementale, aux ressources naturelles, à la biodiversité ou à l'océan. Les publications sont à retrouver en accès libre sur le site internet d'EpE : www.epe-asso.org.

Les membres d'EpE

AIG FRANCE • AIR FRANCE • AIR LIQUIDE • AIRBUS GROUP • AXA • BASF FRANCE • BAYER FRANCE • BCG • BNP PARIBAS • BPCE/NATIXIS • CAISSE DES DÉPÔTS • CHANEL • CHIMIREC • CEMENTS CALCIA • CNES • CREDIT AGRICOLE S.A/AMUNDI • CREDIT MUTUEL • DELOITTE • EDF • ENGIE • ERM FRANCE • GROUPE ADP • HERMÈS • IMERYS • GROUPE INVIVO • KERING • GROUPE LA POSTE • LAFARGEHOLCIM • MARSH • MICHELIN • L'ORÉAL • LVMH • PAPREC GROUP • PRIMAGAZ • PUBLICIS • RENAULT • REXEL • RTE • SAINT-GOBAIN • SANOFI • SCHNEIDER ELECTRIC • SÉCHÉ ENVIRONNEMENT • SIACI • SAINT HONORÉ • SNCF • SOCIÉTÉ GÉNÉRALE • SOLVAY • SUEZ • TOTAL • VALLOUREC • VEOLIA • VESUVIUS • VINCI • VIVENDI

CONTACTS

Si vous souhaitez discuter plus en profondeur avec le BCG et EpE des enjeux de vos entreprises, vous pouvez contacter l'un des auteurs du rapport.

BCG

Michel Frédeau
Directeur Associé au BCG Paris
Fredeau.Michel@bcg.com

Emmanuel Nazarenko
Directeur associé au BCG Paris
Nazarenko.Emmanuel@bcg.com

Francesco Bellino
Directeur associé au BCG Paris
Bellino.Francesco@bcg.com

EpE

Claire Tutenuit
Déléguée Générale
ctutenuit@epe-asso.org

David Laurent
Responsable du pôle Climat & Océan
dlaurent@epe-asso.org

© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at permissions@bcg.com.

© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

Ce document a été imprimé par une entreprise Imprim'vert, certifiée ISO14001, qui intègre le management environnemental dans sa politique globale et le processus de papier. Please contact BCG at permissions@bcg.com.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcg.com.

Follow Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.

87/x20

