

LES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'ACTION ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES

FICHE FACTEUR CRITIQUE

PERIMETRE : FRANCE

HORIZON : 2030

1. PREAMBULE

Au cours de l'année 2019, la Direction Digitale et Innovation de SNCF réseau a initié une démarche de prospective, qui vise à identifier des actions concrètes à mettre en œuvre pour adapter SNCF Réseau aux défis sociaux, économiques et environnementaux du 21^e siècle.

Cette démarche a été placée sous le parrainage de Jean Ghédira, Directeur général adjoint à la direction générale Clients et Services, et Marc Doisneau, Directeur général adjoint à la direction générale Exploitation Système. Elle a été conçue à travers une étude documentaire, un sondage prospectif, des entretiens avec des experts - internes et externes -, ainsi que des ateliers de travail. La démarche, qui a abouti à des pistes d'actions soumises en début d'année 2020, est structurée par thématique.

Deux thématiques ont été abordées en 2019. La première thématique de travail concerne « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ou « l'âge de l'Homme », terme proposé par le climatologue, météorologue et chimiste de l'atmosphère Paul Josef Crutzen et par Eugène Stoermer, biologiste, pour rendre compte d'une nouvelle ère géologique dans laquelle l'activité humaine a un impact dominant sur l'environnement.

La deuxième thématique traite, elle, des « nouveaux modèles de gouvernance tournés vers l'intérêt général ». Les éléments présentés dans ce livrable portent sur la première thématique, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Vous avez entre les mains une « fiche facteur critique », c'est-à-dire une étude documentaire d'une variable jugée incertaine dans l'avenir par rapport à la thématique prospective étudiée, ici « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ». Chaque fiche facteur critique revient sur l'histoire de la variable, qualifie son état actuel et projette son avenir et ses impacts à l'horizon 2030.

Au total, neuf fiches facteurs critiques ont été produites sur le thème de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » :

- + Les impacts du changement climatique
- + La guerre pour les ressources
- + La rationalisation des déplacements des individus
- + L'orientation des politiques publiques en faveur d'un développement économique durable
- + Les évolutions technologiques en lien avec l'impératif écologique
- + Des cycles de production transparents, responsables et en résonance avec les cycles naturels
- + Les attentes vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises
- + La création de ressources communes en faveur du développement durable
- + La sixième extinction biologique

La conception de ces fiches a constitué la première étape de la démarche de prospective. Elle fut suivie d'entretiens avec des experts externes et internes à SNCF Réseau, de scénarios prospectifs, de deux ateliers de travail, ainsi que d'un sondage prospectif.

2. A RETENIR

Depuis le tournant des années 1960 – 1970 et l'émergence du concept de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), la théorie du « *Shareholder Value Management* » est mise à mal : dit autrement, l'entreprise doit contribuer positivement à l'ensemble de la société, et pas seulement à ses actionnaires. Mais devant les contournements et les stratégies de *green washing*, de nouvelles modalités de pression émergent et tentent de contraindre les entreprises. Plus que le consommateur, ce sont les ONGs, les jeunes talents et les investisseurs qui seraient les mieux placés pour faire bouger l'entreprise.

À terme, c'est la confiance entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes qui est en jeu. Si pour le moment, ces dernières ont du mal à démêler le vrai du faux dans le discours tenu par les entreprises quant à leurs initiatives RSE, le risque à horizon 2030 demeure une défiance généralisée.

Pour SNCF Réseau, l'enjeu réside dans la différence de perception. Considérée de l'intérieur comme « verte » par nature, l'entreprise peut être vue comme le bras armé d'un aménagement du territoire destructeur envers les écosystèmes et la biodiversité.

3. HISTORIQUE

L'expression croissante d'attentes et d'exigences vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises est une tendance de fond de ces cinq dernières décennies. Une pluralité croissante de parties prenantes (consommateurs, citoyens, ONG, donneurs d'ordre, salariés, actionnaires et investisseurs) sollicite les

entreprises, selon un spectre extrêmement large de moyens d'action, de pression et de revendication - du boycott au développement d'initiatives partenariales, de l'achat préférentiel aux stratégies d'investissement responsables.

Dans leurs expressions majoritaires, ces attentes à l'égard des entreprises et les réponses de ces dernières se sont inscrites dans un espace de débat organisé autour de deux concepts :

- + La responsabilité sociétale des entreprises, conceptualisée dans le monde anglo-saxon au cours des années 1960-1970 suite à une crise historique de légitimité et de gouvernabilité des entreprises. Alors que ces dernières orientaient progressivement leur stratégie et leurs activités au service exclusif de la création de valeur pour les actionnaires (théorie de la firme, « *Shareholder Value Management* »), la RSE a constitué un pendant « responsable » indispensable à l'acceptabilité de cette nouvelle orientation. Désormais, les entreprises devaient une part – modique - de leurs moyens et une part – substantielle - de leurs discours à la gestion de leurs effets sur leur « environnement extérieur ».
- + Le développement durable, théorisé à la fin des années 1980 et devenu depuis le cadre intellectuel du capitalisme mondial : une poursuite du développement et de la croissance économique qui respecte les équilibres environnementaux nécessaires pour répondre aux besoins des générations futures. Avec pour horizon le découplage entre création de valeur économique et consommation de ressources.

Un troisième pilier, la communication de crise, complétait opérationnellement ce cadrage pour gérer auprès de l'opinion les déviations flagrantes vis-à-vis des régulations ou des engagements environnementaux.

C'est ce cadrage qui est entré en crise dans les dix dernières années sous l'effet de trois évolutions majeures de nos sociétés : la prise de conscience croissante de l'urgence environnementale (montée en puissance des dénonciations du « *greenwashing* »), le poids décisif reconnu à l'action des entreprises alors que les puissances publiques refluent, et la ré-interrogation plus récente de la contribution des entreprises à l'intérêt général. En France, la loi Pacte de 2019 a ainsi ouvert un champ de revendication et d'actions, en inscrivant dans le droit la notion d'utilité sociale et environnementale de l'entreprise et en permettant la création d'entreprises à mission - inscrivant dans les statuts de l'entreprise des objectifs d'impact positif.

4. SITUATION ACTUELLE EN FRANCE

Les évolutions des attentes et perceptions de l'opinion publique en matière d'action environnementale des entreprises restent relativement élusives. Ainsi, 51% des citoyens français estiment que l'entreprise doit être utile à la société dans son ensemble. La même proportion (52%) cite spontanément l'environnement comme enjeu prioritaire pour l'action des entreprises. Mais leur confiance en elles a recommencé à baisser en 2018. Ces préoccupations environnementales jouent dans l'image de marque des entreprises, mais peu dans l'achat : même pour les produits équitables et bio, les motivations environnementales ne semblent pas prioritaires (il s'agit surtout d'expression de statut économique, de souci pour la santé, etc.). Faute de traductions économiques pour les entreprises, ces attentes « d'opinion publique » ne semblent pas receler de capacité transformative réelle.

En revanche, trois types d'acteurs critiques pour les entreprises ont des attentes beaucoup plus impactantes :

- + Les « jeunes talents », dont un nombre croissant exprime l'exigence de travailler dans des entreprises à l'action environnementale positive.
- + Une partie des organisations non gouvernementales, dont la stratégie se déplace des pouvoirs publics vers les entreprises, et de la dénonciation d'actions non vertueuses à l'assignation devant la justice.
- + Les grands investisseurs à l'échelle mondiale, qui font monter la pression sur les entreprises par crainte de dépréciations massives de leurs investissements, et de l'engagement de leur responsabilité pour non-respect de leurs obligations fiduciaires. Le fond BlackRock, plus important gestionnaire d'actif au monde, s'est illustré de manière répétée depuis 2017 par son rappel aux entreprises dont il est actionnaire qu'il considérait la contribution positive à l'environnement comme une mesure essentielle de la performance des entreprises et donc comme une exigence de premier ordre.

5. PROJECTIONS

PROJECTION CATASTROPHE : LA DEFIANCE GENERALISEE

En 2030, les attentes de la société vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises sont quasi nulles. Malgré, ou à cause, d'un « bruit de fond » constant célébrant leurs engagements RSE, les entreprises ne parviennent plus à convaincre de leur capacité à représenter une contribution positive à l'environnement. Les attentes des citoyens sont progressivement revenues vers les États et les collectivités territoriales, les entreprises ayant fait la démonstration que la régulation était plus efficace que les engagements non contraignants. À l'image d'Extinction Rebellion, les mouvements et organisations citoyennes ont adopté comme principaux modes opératoires l'action directe (mobilisation et blocage ponctuel des activités industrielles), ou l'assignation répétée en justice - stratégie déployée également vis-à-vis des États - pour les forcer à respecter les engagements pris en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

PROJECTION IDEALE : L'EFFET D'ENTRAINEMENT

La conjugaison d'un activisme constructif (y compris « confrontationnel ») au sein de la société civile organisée et des exemples de réussites économiques d'entreprises particulièrement engagées dessine progressivement un pas-de-deux entre entreprises et société.

En 10 ans, la RSE s'est progressivement tournée des marges extérieures de l'entreprise vers son cœur d'activité, renforçant la confiance de l'opinion publique dans la capacité des entreprises à agir à l'échelle en faveur de l'environnement. L'impératif d'attractivité de jeunes talents (ingénieurs, managers) de plus en plus sensibilisés aux enjeux écologiques a joué pour beaucoup, et la montée en grade de générations qui se rapprochent des postes de décision enclenche un cercle vertueux.

Les attentes et les exigences en matière d'action environnementale s'élèvent au fur et à mesure que les actions deviennent plus vertueuses, mais les progrès permettent un dialogue constant.

PROJECTION VRAISEMBLABLE : LA CACOPHONIE

La radicalisation progressive des attentes de la partie « agissante » de l'opinion publique et des consommateurs rencontre des réponses fragmentaires de la part des entreprises. Celles-ci accentuent leurs engagements, mais n'abordent pas d'enjeux systémiques : elles agissent sur la biodiversité locale,

développent des lignes de produits bio, s'engagent pour la protection d'espèces animales emblématiques, etc.

Le grand public reste pour sa part schizophrène, attendant un engagement fort d'entreprises auxquelles il ne témoigne qu'une confiance de plus en plus limitée, et ne traduisant pas ses exigences en comportements d'achats vertueux. Les ONG sont de plus en plus divisées entre de grandes « associations d'accompagnement » qui développent des partenariats avec les entreprises et sont accusées de compromission, et des acteurs de taille plus restreinte focalisés sur l'action en justice. Aucune des deux n'a de prise réelle sur les mouvements citoyens réguliers, qui organisent de grandes opérations de protestation contre les entreprises les moins vertueuses.

6. IMPACTS

IMPACTS SUR LA CREATION DE VALEUR

La réputation environnementale est devenue un actif stratégique des entreprises : leur réactivité croissante aux campagnes de dénonciation ciblées en est un indice flagrant - du moins pour les entreprises opérant dans le secteur des biens de grande consommation, à forte concurrence et forte dimension différenciante de l'image de marque.

La « *willingness to pay* » des consommateurs pour des produits plus responsables écologiquement fait l'objet d'âpres débats : le déclaratif mesuré par les études d'opinion ne se traduisant pas toujours dans les faits. L'immense majorité des consommateurs français se disent prêts à payer plus cher un produit respectant plus l'environnement (jusqu'à 44% pour le quart le plus engagé des consommateurs).

Une démarche de compréhension et de conformation aux attentes environnementales de la société est aussi susceptible d'engager l'entreprise dans des stratégies d'alliances avec d'autres acteurs (en amont, en aval et en périphérie de sa chaîne de valeur), ce qui contribue à nourrir et solidifier son écosystème industriel et économique (exemple de Danone).

L'évolution des attentes des grands investisseurs ou donneurs d'ordre (acheteurs publics) peuvent aussi impacter en profondeur l'accès de l'entreprise aux financements et à des contrats de grande ampleur.

De manière plus radicale, les entreprises en phase avec les attentes les plus élevées en matière d'engagement environnemental peuvent aller jusqu'à transformer la manière même dont elles conçoivent la valeur. C'est par exemple le cas avec la comptabilité en triple capital (financier, environnemental, social), qui transforme en profondeur la nature d'un bilan d'entreprise, révèle des dettes et des actifs cachés, et brouille la distinction entre création de valeur au sens traditionnellement entendu et engagement environnemental.

IMPACTS SUR LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

La pluralité des composantes de la société susceptibles d'émettre des revendications et des exigences en matière d'action environnementale, et la diversité de leurs attentes supposent des adaptations d'organisation pour conduire avec elles un dialogue pérenne et de qualité, voire les satisfaire.

Pour consolider la confiance :

- + L'intégration d'engagements formels dans des documents qui obligent l'entreprise, par exemple par l'ajout d'objectifs de contribution environnementale aux statuts de l'entreprise (pour le cas des entreprises à mission).
- + Le développement d'un reporting environnemental portant sur l'intégralité des effets environnementaux de l'entreprise, dans des versions exhaustives et facilement manipulables mais aussi dans des versions accessibles et sincères.

Pour mener le dialogue :

- + Le développement de capacités structurées de dialogue et d'écoute à toutes les échelles géographiques où l'entreprise opère.
- + Le passage par des tiers de confiance pour maintenir les échanges avec les acteurs les plus opposés ou vindicatif.
- + La capacité à dialoguer avec des acteurs très peu structurés, disposant de myriades de porte-paroles.

IMPACTS POUR SNCF RESEAU

Outre les impacts économiques et organisationnels que SNCF Réseau partage avec toute autre entreprise, trois enjeux spécifiques apparaissent :

- + Une interpellation intensifiée (localement et nationalement) sur les impacts environnementaux de l'épandage de désherbants sur les voies et dépendances vertes.
- + Une poursuite et une intensification de la contestation de projets ferroviaires, attaqués sur le registre des « grands projets inutiles et imposés », y compris sur des projets de plus petite envergure mais entraînant un véritable impact environnemental.
- + Une exigence toujours plus soutenue d'exemplarité, dans un contexte où la formulation de raison d'être ou de mission environnementale par d'autres entreprises se multiplie - et où se dilue progressivement l'avantage réputationnel que conférait le statut d'établissement public.

7. QUELLES EVOLUTIONS DANS D'AUTRES ZONES DU MONDE ?

Une étude menée par Satista et Mashable en 2018 montre que la « willingness to pay », c'est-à-dire l'acceptabilité sociale de prix d'achat supérieurs pour des produits et des services éco- et socio-responsables a augmenté sur les cinq continents entre 2011 et 2014. Culminant respectivement à 64%, 63% et 63% pour l'Asie, l'Amérique Latine et le Moyen-Orient, elle est plus faible en Amérique du Nord et en Europe : seulement 42% et 40% respectivement.

8. SOURCES MOBILISEES

« Trust Barometer 2018 », Edelman, 2018

La société ingouvernable, Grégoire Chamayou (La Fabrique, 2018)

« Le changement climatique, la finance et le juge », Geneviève Féron-Creuzet, Usbek & Rica, 2016

« Sustainability is now mission critical for business », World Economic Forum, 2018

« Qui est prêt à payer davantage pour un produit vert ? », Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, 2017

« 2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study », Cone Communications, 2016

DOCUMENTS LIES

La thématique de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » a donné lieu à la production de plusieurs livrables, listés ci-dessous.

DOCUMENT	DESCRIPTION
Neuf fiches facteurs critiques	<p>Une « fiche facteur critique » constitue une étude documentaire d'une variable jugée incertaine dans l'avenir par rapport à la thématique prospective étudiée, ici « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ». Chaque fiche facteur critique revient sur l'histoire de la variable, qualifie son état actuel et projette son avenir et ses impacts à l'horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Les impacts du changement climatique + La guerre pour les ressources + La rationalisation des déplacements des individus + L'orientation des politiques publiques en faveur d'un développement économique durable + Les évolutions technologiques en lien avec l'impératif écologique + Des cycles de production transparents, responsables et en résonance avec les cycles naturels + Les attentes vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises + La création de ressources communes en faveur du développement durable + La sixième extinction biologique
Quatre entretiens externes	<p>L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Benoît Mounier, fondateur de Benenova + Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia + Hélène le Téno, consultante en transition écologique et numérique + Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE
Cinq entretiens internes	<p>Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau + Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet » + Lucette Vanlaecke, Directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France + Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF + François Tainturier, Directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau
Deux comptes rendus d'ateliers prospectifs	<p>23 mai 2019 : L'objectif de l'atelier était d'identifier et de prendre la mesure des impacts de l'impératif écologique et de l'entrée dans l'anthropocène pour SNCF Réseau à l'horizon 2030.</p> <p>17 septembre 2019 : L'atelier fait suite à la réalisation d'une analyse documentaire et d'entretiens avec des experts du sujet, ainsi qu'au premier atelier prospectif du 23 mai 2019. Son objectif était d'enrichir la liste des actions qui pourraient être mises en œuvre par SNCF Réseau pour s'adapter à la crise écologique, de premières actions ayant déjà été identifiées dans les entretiens et lors de l'atelier du 23 mai.</p>
Trois scénarios prospectifs	À l'issue d'un premier travail documentaire (conception des fiches facteurs

	<p>critiques), des résultats du sondage prospectif, des entretiens externes et internes et des discussions de l'atelier du 23 mai 2019, trois scénarios prospectifs ont été élaborés. Ils ont été utilisés lors du second atelier, celui du 17 septembre 2019, pour que les participants positionnent SNCF Réseau dans les mondes imaginés à horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> + L'utopie techno-entrepreneuriale + L'État social et écologique + La rupture hyperlocale et coopérative
Un sondage prospectif	<p>Sur la base des entretiens menées avec des experts internes et externes à SNCF Réseau et de l'analyse documentaire, 23 hypothèses d'avenir (horizon 2030) ont été formulées et adressées à des experts de l'écologie. Chaque expert s'est positionné sur chacune des hypothèses en indiquant son accord ou son désaccord et en expliquant les raisons de son positionnement.</p>
Une note stratégique	<p>À l'issue de la démarche de prospective stratégique, une note stratégique éditorialisée a été rendue. Son objectif est de récapituler les impacts de la thématique (ici, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ainsi que de donner des pistes d'actions pour s'y adapter.</p>