

## Bien gérer son empreinte carbone

Les meilleures pratiques des leaders de l'information carbone

*Étude conjointe du CDP et d'IBM*



<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Analyse</b>	
<b>Thème 1 : Les bonnes définitions sont d'une importance primordiale</b>	<b>5</b>
<b>Thème 2 : L'implication de tous les acteurs est capitale</b>	<b>6</b>
<b>Thème 3 : La gestion de l'information carbone est un processus de longue haleine</b>	<b>9</b>
<b>Thème 4 : Émergence de la fonction de responsable de l'information carbone</b>	<b>13</b>
<b>Thème 5 : Contrôle et influence</b>	<b>14</b>
<b>Meilleures pratiques</b>	<b>15</b>
<b>Perspectives d'évolution</b>	<b>18</b>
<b>Conclusions</b>	<b>19</b>
<b>Contexte</b>	<b>19</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>19</b>

## Avant-propos

Le changement climatique est une question que les entreprises ne peuvent guère se permettre d'ignorer. Celles qui se dérobent risquent d'avoir une désagréable surprise : les différents gouvernements envisagent ou ont déjà légiféré pour rendre obligatoire le reporting des émissions de carbone pour les sociétés basées sur leur territoire et avec le durcissement de la réglementation, de plus en plus d'entreprises seront soumises à la taxation du carbone quel qu'en soit le mécanisme. Mais des bénéfices colossaux sur le plan commercial et financier attendent celles qui, conscientes des enjeux, font la course en tête en identifiant les opportunités et risques associés au réchauffement climatique. Aussi, si vous voulez asseoir votre position au premier rang, vous devez mettre en place de bons systèmes de pilotage environnemental et en particulier de gestion du carbone.

Depuis plusieurs années, des entreprises mondiales publient les données sur leurs émissions de CO<sub>2</sub> et leur programme de lutte contre le changement climatique auprès du Carbon Disclosure Project (CDP), association de 385 investisseurs institutionnels gérant 57 000 milliards de dollars d'actifs.

Pour la première fois partenaires, le CDP et IBM ont enquêté auprès de certaines entreprises en pointe sur les questions de changement climatique pour savoir comment elles collectent les données à ce sujet et quelle réponse elles apportent au problème de la gestion de l'information carbone au sein leur organisation. En interviewant des sociétés issues de différents secteurs, le CDP et IBM ont pu dégager les meilleures pratiques et facteurs clés de réussite.



**Paul Dickinson**

*Président du Carbon Disclosure Project (CDP)*

*Sociétés ayant participé à cette enquête : Aviva, Centrica, HBOS, IBM, Lloyds TSB, Thomson Reuters, Scottish and Southern Energy, Tesco, TNT, Unilever et United Utilities*

## Introduction

### **Objectifs de l'étude**

Cette étude est consacrée à l'une des plus importantes campagnes à long terme que doivent affronter aujourd'hui les dirigeants d'entreprise. Elle est reconnue comme vitale à la fois par les gouvernements, par l'industrie et par le grand public. Sur toute la planète, les responsables élaborent des stratégies pour mesurer et gérer les émissions de gaz à effet de serre (GES) et exploiter cette intelligence afin de réduire leur empreinte carbone. En mars et avril 2008, onze entreprises en pointe dans ce domaine ont coopéré à cette étude en faisant profiter de leur expérience. Elles ont expliqué comment elles recueillent les données sur leurs émissions de GES, quelles mesures elles effectuent, à quel stade du processus elles sont parvenues et quelle forme a pris leur démarche. Les connaissances qu'elles ont acquises et les enseignements tirés permettront aux autres entreprises de suivre la voie qu'elles ont tracée.

En publiant cette étude, nous avons pour intention de stimuler le débat sur la nouvelle approche que constitue la gestion de l'information carbone et de favoriser le développement de stratégies novatrices dans ce domaine.

À première vue, la gestion de l'information carbone peut paraître simple : il suffirait de recueillir les données puis d'appliquer des méthodes standard pour calculer les émissions de dioxydes de carbone et autres GES. Or, la collecte et le calcul ne sont qu'une partie du processus. Nous avons constaté que les « bonnes » données sur les émissions ne sont pas une fin en soi. Ce qui compte vraiment, ce sont les actions qui seront menées une fois cette bonne information obtenue. Il n'en reste pas moins que des données fiables et pertinentes sont

d'une importance capitale pour la prise de décisions. Elles sont également précieuses pour l'élaboration d'une stratégie environnementale spécifique pouvant être déployée dans toute l'entreprise.

Ce rapport se propose d'aborder un certain nombre de domaines clés de la gestion de l'information carbone. Il s'articulera autour de cinq thèmes essentiels qui ont été mis en évidence lors de l'enquête : l'importance cruciale des bonnes définitions, l'implication indispensable de tous les acteurs concernés, la gestion de l'information en tant que processus de longue haleine, l'émergence de la fonction de responsable de l'information carbone et enfin le contrôle et l'influence.

Définition du leadership en matière de gestion de l'information carbone  
Les leaders de l'information carbone sont les entreprises qui ont décidé que le changement climatique est un enjeu majeur et qu'elles ont leur rôle à jouer pour y riposter. Elles se sont donc fixé des objectifs de réduction et de minimisation de leurs émissions de dioxyde de carbone et de GES. Elles ont mis en place des systèmes pour collecter et gérer les informations. Elles rendent publiques les résultats de leurs actions et les engagements qu'elles prennent. Il arrive aussi qu'elles partagent leurs données avec une ou plusieurs organisations telles que le CDP.

Ces entreprises ont, semble-t-il, pris conscience que la gestion des émissions de CO<sub>2</sub> a certes un coût, mais qu'il est largement compensé par les bénéfices et les opportunités engendrées.

Derrière ces leaders se trouvent des milliers d'autres entreprises qui pourraient être qualifiées de « novices », « agnostiques » ou encore « néophytes », selon l'expérience acquise et leurs perspectives. Elles ont toutes beaucoup à apprendre des leaders.

Ce rapport s'adresse à toutes les entreprises, à leurs dirigeants et responsables, qui sont concernés par la gestion de l'information carbone, qu'elles mesurent les émissions de CO<sub>2</sub> pour la première fois, qu'elles répondent à l'exigence de reporting et de réduction de la part de leurs fournisseurs ou qu'elles aient l'obligation de se conformer à la réglementation existante sur les émissions.

Le CDP et IBM tiennent à remercier les participants à cette enquête pour l'honnêteté et la franchise dont ils ont fait preuve en communiquant leur expérience. Ils exercent généralement des fonctions dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans certains secteurs, celui des services collectifs et de l'énergie notamment, les personnes interrogées sont spécifiquement chargées de la gestion de l'information carbone. Dans l'un et l'autre cas, ces responsables jouent un rôle qui demande beaucoup de courage et méritent pour cela qu'un chapitre entier leur soit consacré.

## Analyse

### Thème 1 : Les bonnes définitions sont d'une importance primordiale

#### Comprendre vos données

Lorsqu'il est question de l'exactitude et de la fiabilité des données sur les émissions de carbone, il est essentiel de faire preuve de clarté, de même que de précision pour la terminologie utilisée : tel est l'un des messages clés qui se dégage de cette étude. Cela devient même encore plus important à l'heure où les dirigeants s'intéressent davantage à l'empreinte carbone, à l'impact de la législation sur le changement climatique et à la question du positionnement de leur entreprise parmi les leaders dans ce domaine.

*« Pour prendre vos décisions en connaissance de cause, il est essentiel de bien comprendre vos données, en particulier lorsque l'empreinte carbone devient la priorité des priorités. »*

United Utilities

La plupart des personnes interrogées se refusent à utiliser des expressions telles que « problématique verte ou écologique » par manque de définitions spécifiques pour la gestion des émissions de CO<sub>2</sub> et/ ou de GES. Le terme « vert » ou « écologique » est peut-être porteur quand il s'agit d'évoquer les questions liées au changement climatique vis-à-vis des collaborateurs ou des clients, mais il manque de consistance et fait courir à l'entreprise le risque d'être soupçonnée d'« écoblanchiment ». Nous avons recensé toute une série de termes qui circulent actuellement et montrent à quel point l'information sur les émissions

de CO<sub>2</sub> manque de rigueur. Citons notamment : risques environnementaux, durabilité, carbone, décarbonisation, gestion environnementale, responsabilité d'entreprise, atténuation de l'empreinte carbone et CO<sub>2</sub>. Avec la multiplication des normes et réglementations, nous espérons voir émerger un consensus sur la terminologie apportant une plus grande clarté dans le débat.

#### Catégorisation des données, méthodologie et reporting

Toutes les personnes interrogées classent les émissions de GES dans des catégories quasi identiques, même si leur base de mesure et de calcul proprement dite peut varier. Il s'agit des six grandes catégories suivantes :

- Émissions directes liées au chauffage ou à la production électrique sur les sites de l'entreprise, par type de combustible
- Émissions directes associées au processus de fabrication ou à l'exploitation industrielle sur les sites de l'entreprise
- Émissions directes engendrées par la flotte de véhicules possédés par l'entreprise (transport des produits et déplacements)
- Émissions indirectes liées à l'énergie achetée, généralement détaillées par type de combustible ou méthode de production. Les sources renouvelables et non renouvelables doivent être dans la mesure du possible dissociées
- Émissions indirectes associées aux déplacements professionnels par train, avion et taxi
- Émissions indirectes liées à la chaîne d'approvisionnement (il peut s'agir de la logistique et du transport) ou à la production de biens).

Il n'existe pas encore de norme internationale universellement admise pour le reporting des émissions de GES mais c'est de toute évidence sur ces catégories que doivent s'appuyer celles qui verront le jour.

Le choix de la méthodologie et du reporting influe à la fois sur le calcul des émissions et le mode de communication de ces données. La méthodologie la plus couramment citée dans cette enquête est celle du protocole GES qui définit les émissions des domaines (scopes) 1, 2 et 3 et couvre les émissions « directes » et « indirectes ».

Exemples de choix méthodologique	Ademe, Protocole GES, DEFRA, ISO et autres
Exemples de choix de reporting	CDP, Dow Jones Sustainability, GRI, FTSE et autres

L'adoption de méthodologies reconnues internationalement pour le calcul des émissions contribue à la crédibilité des chiffres communiqués par l'entreprise. Plus important encore, celle-ci peut ainsi démontrer que ses objectifs sont crédibles et respectés – et cela lui évite de prendre à la va vite des engagements qu'elle ne peut tenir.

*« Il existe une grande confusion parmi les consommateurs, les leaders d'opinion et les pouvoirs publics sur ce qui fait qu'un objectif est crédible. »*

Centrica

## Définition des objectifs

Les objectifs sont de plus en plus dictés par la législation :

*« Le plan de réduction des émissions de carbone fixé par le gouvernement britannique pour la période 2008 à 2011 multiplie en fait par deux les chiffres de notre objectif d'efficacité. »*

Centrica

De nombreux facteurs doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs en matière d'émissions : notamment le choix du pays où sont implantés les sites de production, l'externalisation et les stratégies de croissance interne et externe. Lorsque l'entreprise communique sur ses émissions totales, il peut être intéressant de préciser celles qui concernent une acquisition récente.

Bon nombre des personnes interrogées soulignent l'importance d'examiner en détail la gestion des émissions dans le contexte de croissance de l'activité. Plutôt que les objectifs absolus ou les diminutions en pourcentage de la consommation d'énergie, ces entreprises privilégient les objectifs d'« intensité carbone » qui expriment les émissions par rapport à l'augmentation de la production ou de l'échelle des opérations.

Il existe peu d'approches standard en matière d'objectifs et elles varient considérablement en fonction du secteur, du périmètre, du calendrier et de l'année de référence. En voici quelques exemples recueillis lors de l'étude :

- Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 50 % d'ici 2020
- Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 30 % d'ici 2012
- Division par deux des émissions des flottes de véhicules d'ici 2012
- 100 % d'énergie renouvelable dans tel ou tel pays
- Réduction de la combustion de 20 % d'ici 2016
- Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 5 % par an

Les leaders de l'information carbone admettent qu'il sera difficile de standardiser les objectifs d'un secteur d'activité à l'autre, avant tout en raison de la disparité des programmes de réduction des émissions de carbone y compris entre sociétés intervenant sur le même marché. Mais la standardisation des méthodes et processus est indispensable si l'on veut pouvoir comparer les données sous-jacentes d'une entreprise à l'autre.

Or, ces entreprises expérimentées envoient quelques précieux signaux. Par exemple, si l'exactitude a son importance, il importe encore plus de ne pas perdre de vue l'objectif global.

*« La mesure n'est pas une fin en soi, ce qui est en jeu, c'est la gestion et la réduction de l'empreinte carbone »*

Unilever

Il faut donc établir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'entreprise qui peuvent combiner valeurs entrepreneuriales, sociales et morales :

*« Vous devez bien comprendre la situation, et en particulier ce que vous pouvez vous permettre de changer. »*

United Utilities

La plupart des entreprises leaders de l'information carbone admettent toutefois qu'il est peu sensé de définir des objectifs sans élaborer une stratégie de gestion de l'empreinte carbone.

## Thème 2 : L'implication de tous les acteurs est capitale

### Les parties prenantes sont diverses et exercent différentes pressions.

Les leaders de l'information carbone identifient une multiplicité d'intervenants concernés par l'élaboration et l'exploitation des données sur les émissions. En interne, ce sont les collaborateurs, à tous les niveaux, de la direction générale aux employés, engagés dans le processus de collecte des données et dans la dynamique de changement. De plus les fonctions spécifiques telles que les achats, la gestion de l'énergie, l'audit et la communication externe, sont elles aussi étroitement impliquées.

A l'extérieur, un grand nombre d'acteurs contribuent à la collecte et au partage des données, notamment :

- *Les instances législatives nationales et les comités consultatifs*
- *Les organismes gouvernementaux*
- *Les consommateurs*
- *D'autres maillons de la chaîne d'approvisionnement*
- *Les associations professionnelles*
- *Les investisseurs*
- *Les prestataires tels que les fournisseurs d'énergie et les prestataires de services externalisés (voyage, informatique, etc.)*

La circonspection est donc de mise pour la communication en matière d'information carbone afin de répondre aux attentes de toutes ces parties prenantes. C'est pourquoi la communication est une composante clé de la stratégie de gestion de l'empreinte carbone. Du fait de la pression qu'exercent de plus en plus les acteurs externes concernés d'une manière ou d'une autre par les émissions de GES de l'entreprise, il y a un juste milieu à trouver entre la collecte de données à des fins internes et le reporting externe. C'est ce défi que doit relever le responsable de l'information carbone. Alors que l'élaboration d'une bonne stratégie exige des données pertinentes et précises, on peut se demander jusqu'à quel point la surcharge d'information influe sur la capacité des entreprises à garder le cap, à gérer les priorités avec des ressources limitées et à obtenir des résultats tangibles.

### **Leadership et soutien du management sont indispensables**

*« D'après mon expérience, si les choses sont prises au sérieux, l'information circule. »*

HBOS

Les directions ont conscience de l'impact positif sur la profitabilité de leur entreprise que peut avoir la gestion de l'empreinte carbone et savent que pour réduire les émissions de GES, il faut aussi souvent diminuer les coûts de carburants, d'énergie et de fabrication. Il est évident que le soutien des dirigeants est indispensable pour une bonne gestion de l'empreinte carbone. Il permet de traiter la collecte et la gestion des données sur les émissions comme un paramètre de l'activité au même titre que la croissance, la profitabilité, l'innovation, la réduction des coûts, etc. L'implication et le soutien de l'équipe dirigeante démontrent que la réduction des émissions n'est pas juste un gadget mais bien un enjeu majeur pour l'avenir de l'entreprise.

Mais si l'information nécessaire doit circuler, il faut plus qu'une simple déclaration de soutien du CEO. Nous avons constaté que l'engagement dans la gestion des émissions doit être partagé par les cadres au contact du terrain, qui sont en première ligne et en prise plus directe avec les opérations au quotidien de leur division. La participation du responsable de l'information carbone à des comités internes sur la responsabilité environnementale ou à des forums spécialisés s'avère parfois utile pour influencer sur les comportements et la politique de l'entreprise. Par exemple, un forum sur les achats dans le secteur des services financiers a récemment élaboré un cahier des charges environnemental que les participants appliqueront à leurs propres processus. Faute d'un tel leadership, l'apathie ambiante risque d'avoir raison de l'engagement et de l'enthousiasme du responsable de l'information carbone.

### **Influer sur le comportement des collaborateurs**

Parler de leadership du management peut laisser supposer que pour les acteurs internes il ne serait question que d'une approche «de haut en bas». Or, aux niveaux de management bien en dessous de chaque division il y a souvent des données intéressantes sur l'empreinte carbone si bien qu'il faut aussi inverser le sens de circulation.

À tous les niveaux de l'entreprise, les collaborateurs doivent avoir conscience de l'importance de leur rôle et de leur contribution en matière de gestion de l'information carbone. Lorsque l'enthousiasme et l'engagement sont au rendez-vous, les données recueillies sont plus précises et plus fiables, qu'elles émanent du personnel travaillant dans les bureaux ou à la maintenance. Nous avons constaté que l'implication des collaborateurs et la participation donnent des résultats étonnamment positifs et peuvent engendrer de nouvelles idées ingénieuses pour réduire les émissions dans les bureaux. Citons, par exemple, les «semaines vertes» organisées dans toute l'entreprise qui se sont traduites par une avalanche d'idées, à la croisée du quotidien au travail et à la maison.

Cette implication des collaborateurs va moins de soi lorsque les données du problème se compliquent et qu'il ne suffit pas, disons, d'éteindre son ordinateur en partant le soir. La question des déplacements professionnels est particulièrement délicate car elle exige de faire des choix sur lesquels il est probablement le plus difficile de sensibiliser les collaborateurs, de nombreux paramètres entrant en jeu. L'un privilégiera l'avion parce qu'il doit rentrer chez lui le soir même, l'autre préférera prendre le train car les liaisons sont plus commodes ou qu'il pourra travailler pendant le trajet. Le choix de se déplacer en voiture et du type de véhicule est intimement lié au statut du salarié et l'utilisation de véhicules personnels pour les déplacements professionnels complique l'évaluation des émissions.

Il apparaîtrait que si l'on commence maintenant à influencer sur les comportements, des changements pourraient se dessiner en 2012. Dans ce domaine, les idées ne manquent pas : certaines entreprises comptabilisent, par exemple, les minutes de vidéoconférence dans le cadre de leur programme de réduction des émissions imputables aux déplacements professionnels.

### **Scottish and Southern Energy**

Cette société a fait particulièrement preuve de créativité dans le traitement de ces questions. Par exemple :

*« Depuis que nous avons mis en place un centre de coûts spécifique pour les déplacements en train, nous avons constaté qu'il a doublé, tandis que les voyages en avion et en voiture ont nettement diminué. Chaque vol donne lieu à une pénalité de 20 livres qui alimente un fond carbone et nous avons instauré les "mois sans avion". Le président de notre société a totalement soutenu ces initiatives. »*

Mais il existe d'autres barrières à lever au niveau du personnel : comme il est plus ardu de collecter les données sur les émissions de carbone des sites distants, il faut une grande force de persuasion en local pour convaincre les collaborateurs que la gestion de l'intelligence carbone n'est pas simplement une idée qui vient d'en haut.

Cela peut arriver au siège mais c'est surtout patent dans les pays où les questions environnementales ne figurent pas au rang des priorités nationales. Certaines des entreprises interrogées contrôlent le processus afin de s'assurer que la responsabilité n'est pas déléguée. Faute de cette assurance, les données risquent d'être recueillies et transmises par un simple agent d'accueil dans un pays et par un directeur des achats expérimenté dans un autre.

*« Dans certains pays, même si vous avez de bons contacts en interne, ce sont les relations extérieures avec les pouvoirs publics et autres instances qui font toute la différence en termes de publication et de vérification des données. »*

Thomson Reuters

Nous avons découvert, et ce constat est peut-être le plus significatif en la matière, que les relations et réseaux personnels sont au cœur du processus formel d'acquisition des données. Bien que l'entreprise s'appuie dans une certaine mesure sur la technologie informatique et l'automatisation, un nombre surprenant de ses collaborateurs, d'un bout à l'autre de l'organisation et au-delà, interviennent à différents stades du processus.

*« La collecte des données sur les émissions de CO<sub>2</sub> implique un grand nombre de relations personnelles à gérer – c'est absolument essentiel. »*

Aviva

On peut arguer de l'inefficacité et du manque de fiabilité potentiels d'une collecte de données reposant sur les seules relations personnelles, mais comme nous l'avons constaté, il se trouve que le personnel est inextricablement lié à ce processus.

### **Communiquer et influencer sur la chaîne d'approvisionnement et les utilisateurs**

Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement jouent un rôle de plus en plus important pour la compréhension, la gestion et la communication des données sur les émissions. C'est pourquoi, ils méritent qu'on leur prête une attention particulière, en étudiant notamment deux aspects :

1. En amont – création d'une meilleure vue des données issues de la chaîne d'approvisionnement
2. En aval – sensibilisation des entreprises participant au processus de vente et des consommateurs.

Les leaders de l'information carbone admettent que les données n'ont plus la même qualité une fois franchies les limites de leur entreprise. Dans certains secteurs, comme celui des biens de consommation conditionnés et de la distribution, des initiatives sont déjà en place pour comptabiliser le coût carbone du transport, de la réfrigération et de l'entreposage. En impliquant les acteurs concernés dans le calcul des émissions, on obtient plus de simples estimations mais on risque de mettre au jour les structures de coûts de la chaîne d'approvisionnement – ce qui peut compliquer l'acquisition des données réelles.

Les leaders de l'information carbone reconnaissent également que le consommateur a un fort impact sur l'empreinte carbone du cycle de vie d'un produit. Il faut souvent peu de choses pour impliquer les consommateurs : une simple incitation par exemple à laver leurs vêtements à basse température ou une sensibilisation aux coûts carbone de différents types de produits. La question de l'étiquetage carbone fait l'objet de toutes les attentions. Toutefois, les points de vue divergent nettement à propos de la faisabilité de générer des données précises à des fins d'étiquetage et il subsiste des interrogations quant à leur exactitude et leur valeur pour le consommateur. C'est tout l'enjeu des discussions législatives en cours.

Certaines des sociétés interrogées établissent une connexion entre la gestion des émissions, le changement climatique et le risque existant non seulement pour leur propre activité mais aussi pour leurs clients. Quelques unes ont étudié les risques inhérents aux changements climatiques du point de vue de leurs clients afin de mieux répondre à leurs attentes : par exemple, la gestion du risque d'inondation pour les clients dans le secteur des banques et de l'assurance.

*« Le risque est bel et bien là, que vous en parliez au client ou non. Si vous pouvez aborder franchement la question avec lui et l'aider à trouver une solution, tant mieux. »*

Lloyds TSB

### **Thème 3 : La gestion de l'information carbone est un processus de longue haleine**

Lorsqu'une entreprise décide de créer un système de gestion des données sur ses émissions de CO<sub>2</sub>, ses motivations sont nombreuses et variées. Nous avons examiné les principales dans cette étude :

- Réduction des coûts
- Atténuation des risques (par exemple, pour anticiper une éventuelle législation ou éviter toute pression négative)
- Amélioration de l'image de marque
- Concurrence
- Pression des utilisateurs
- Évaluation des opportunités
- Volonté de bien faire

Il est alors essentiel de bien savoir pourquoi les données sur les émissions sont recueillies et de mettre en place un procédé et une stratégie pour les collecter.

### **Déroulement du processus**

Une fois identifiées les raisons qui incitent à s'intéresser aux données carbone, il est plus facile de déterminer comment fixer les objectifs et effectuer les mesures, comment recenser et vérifier les données et à quelle fréquence produire les rapports internes et externes sur les émissions. Mais la mise en place d'un système de gestion des informations carbone ne va pas de soi : plusieurs de nos leaders dans ce domaine n'en sont encore qu'au début de la mise en œuvre de systèmes et processus formels, tels que ceux préconisés par les normes ISO 14001 and 14064-1.

*« C'est en apprenant par l'action que l'on avance. »*

La possibilité de comparaison est loin d'être acquise car, avec l'émergence de nouvelles techniques de mesure de la consommation énergétique et l'adoption d'approches plus précises et exhaustives dans toute l'entreprise, il va être de plus en plus difficile de comparer les chiffres d'une année sur l'autre. Il faut intégrer le fait que les améliorations risquent de ne pas être linéaires d'année en année. Les cessions et acquisitions peuvent également avoir un impact sur les données de base. Le système doit donc s'inspirer des systèmes de pilotage financiers, habitués à ces types de complexité.

*« La transparence a fait de grands progrès et c'est absolument primordial – même si vous n'êtes pas d'accord avec mes chiffres, au moins je les comprends et je peux les expliquer »*

United Utilities

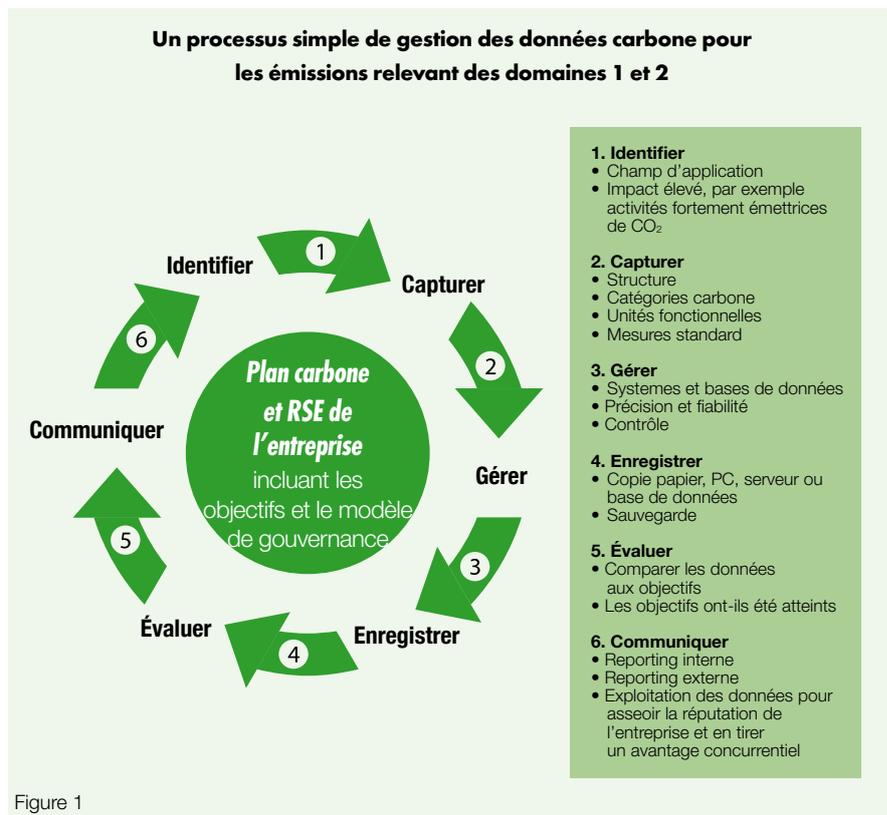
Il est néanmoins important de mettre en place une structure qui réponde aux besoins spécifiques de l'information carbone. De même qu'il faut prévoir un système d'archives susceptible de répondre au nombre sans cesse croissant de demandes d'études et de rapports. L'équipe chargée de l'information carbone peut s'attendre à être sollicitée pour évaluer les processus et unités fonctionnelles à l'aune de leurs émissions de CO<sub>2</sub> et publier leur performance en la matière. Par exemple :

*« Notre centre téléphonique voulait savoir quelle était son empreinte carbone. »*

Lloyds TSB

Des signes d'encouragement apparaissent lorsque divers groupes ou départements s'intéressent à leur propre contribution aux émissions globales de l'entreprise. Mais il faut s'assurer que l'équipe chargée de gérer les données sur le carbone ou l'énergie consacre bien tout son temps à des activités contribuant à la réalisation des objectifs spécifiques de bilan carbone fixés par l'entreprise. Sinon, elle risque d'être submergée de demandes d'analyse des données carbone par unité fonctionnelle, processus, service, etc.

Le diagramme de la figure 1 illustre un processus type de gestion des données carbone pour des émissions relevant des domaines 1 et 2 du Protocole GES. Il faut étendre ce processus pour couvrir le champ plus large du domaine 3.



**Le lancement du processus de gestion des informations carbone est l'étape la plus ardue**

La plupart des leaders de l'information carbone ont mis au point leur propre méthode de collecte des données, en commençant avec une simple feuille de papier vierge et une pile de factures énergétiques. Dans certains cas, ces entreprises ont beaucoup appris par le biais de leurs relations avec des organisations gouvernementales ou le Carbon Trust. Parmi les entreprises que nous avons interrogées, toutes n'ont pas travaillé avec des consultants ou des experts pour la mise en place d'une structure de collecte de données.

Certaines d'entre elles conseillent de commencer par mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> actuelles plutôt que de définir les objectifs pour l'avenir ; d'autres fixent d'abord les objectifs en interne, déterminent les obligations de leurs collaborateurs et amplifient leur action en fonction des progrès avant de rendre publics leurs objectifs.

Les entreprises leaders admettent également la nécessité d'un équilibre entre les mesures actuelles et les estimations. Quand cela est possible, l'exploitation des informations disponibles semble faciliter et accélérer le démarrage du processus de mesure des émissions en donnant des résultats plus précis.

Dans le cadre d'une stratégie plus large de lutte contre le changement climatique, la plupart d'entre elles déclarent que la collecte des données sur l'eau et les déchets est plus difficile que pour l'énergie, si bien qu'elles l'ont d'emblée exclue. De même, elles déconseillent d'inclure au début les données émanant des fournisseurs, des processus externalisés et d'autres pays d'opération, du fait des obstacles s'opposant à l'acquisition, en temps voulu, d'informations cohérentes et précises (Figure 2).

Acquérant de plus en plus d'expérience dans la collecte des données, les entreprises élargissent le périmètre de leur reporting pour y intégrer certaines émissions relevant du domaine 3 du Protocole GES, telles que les émissions de CO<sub>2</sub> des fournisseurs, associées aux processus externalisés. Dans le jargon de certaines des entreprises interrogées, cela s'appelle « relever la barre ». Parallèlement elles élargissent la zone géographique couverte pour passer du pays à l'échelle globale.

*« Nous n'avons pas cessé d'étendre le périmètre de nos mesures et d'en améliorer la qualité. »*

HBOS

Les leaders de l'information carbone préconisent de prévoir une période de mise en route d'au moins 2 à 3 ans afin d'affiner le processus de gestion des données sur les émissions. Certains considèrent que c'est le délai minimum pour pouvoir détecter les anomalies et vérifier l'exactitude des informations. La mise en place des plans de communication interne et externe avec pilotes et tests demandent également du temps. Le système d'information mis en place devra lui accompagner cette évolution permanente et être pensé pour pouvoir accueillir un périmètre toujours plus large, sans être restrictif au carbone.

#### **Définition d'une référence**

La précision et la pertinence des données de référence ne cessent d'être améliorées et c'est là sans doute un des facteurs qui contribuent le plus à la variabilité des données carbone. Cela tient peut-être à une plus grande précision de mesure permise par les nouvelles technologies ou à l'élargissement de la gamme de données collectées.

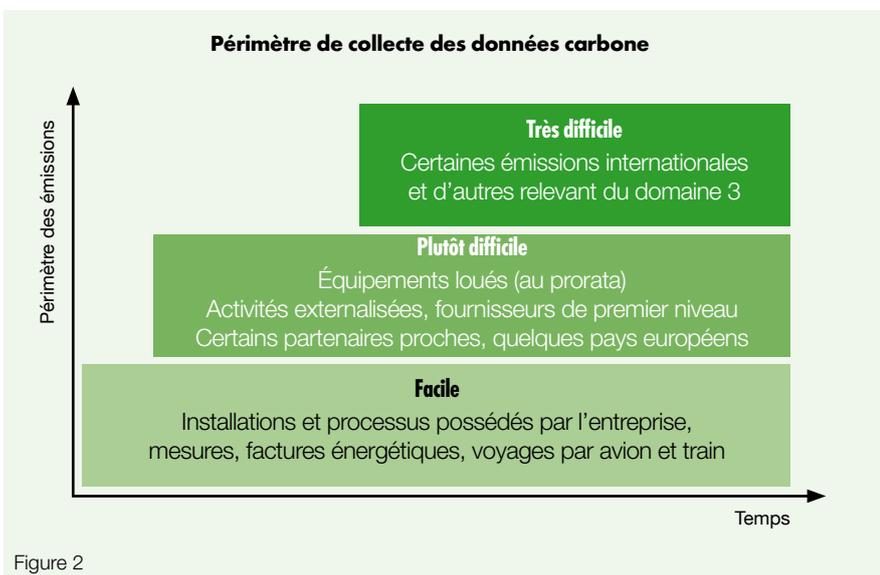
*« En 2007 nous avons élargi notre périmètre en intégrant l'empreinte carbone de nos sous-traitants ... »*

TNT

Toutes les entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenues ont évoqué la difficulté que constitue l'amélioration de la qualité des données sur leurs émissions. Il semble que toute une série de facteurs soit en cause. Par exemple :

- *Il peut s'avérer difficile d'évaluer les progrès d'année en année et de décider si les objectifs ont réellement été atteints, et ce, généralement pour les raisons suivantes :*
  - *Acquisition de sociétés qui ne mesuraient pas leurs émissions carbone ou qui appliquaient d'autres normes et méthodes*
  - *Amélioration de l'exactitude des données, dans le cadre des progrès continus*
- *Extension du périmètre par :*
  - *ajout de nouvelles catégories d'émissions, par exemple celles relevant du domaine 3*
  - *extension de la zone géographique couverte pour les mesures, par exemple en passant d'un pays à l'échelle mondiale*
  - *ajout de fournisseurs et distributeurs afin d'avoir une vue complète du cycle de vie*
  - *ajout des processus externalisés et des bâtiments et équipements en location*

Les entreprises interrogées se sont également toutes heurtées à la difficulté d'élaborer une méthode offrant une vue cohérente en dépit de ces changements et leur permettant de confronter les résultats obtenus d'une année sur l'autre aux objectifs fixés. Ce fut pour elles un des plus grands défis à relever.



## Possibilités d'automatisation à l'aide d'outils logiciels

La plupart des leaders de l'information carbone estiment avoir des difficultés à gérer leur données carbone de façon optimale. Certains d'entre eux s'appuient sur des systèmes de gestion des données environnementales plus sophistiqués et informatisés ou sur des outils logiciels de suivi des factures d'électricité, d'autres en sont encore à l'enfer du tableur ou des messageries. D'autres disposent d'archives papier de leurs données énergétiques remontant sur plusieurs années, ce qui leur permet de récalculer les données carbone. Dans certains cas, la saisie des données est déjà semi-automatisée, notamment celles des factures d'électricité et autres énergies. De même pour le parc des véhicules appartenant à l'entreprise dont la consommation de carburant et l'efficacité énergétique font l'objet d'un reporting électronique quotidien.

Souhaitant pour la plupart automatiser le processus de collecte des données, les leaders de l'information carbone se sont mis en quête de solutions logicielles. Mais celles provenant d'origine de type ERP se sont souvent avérées trop complexes ou mal adaptées à leurs besoins de reporting. En effet, les données sur les émissions ne circulent pas dans l'entreprise comme les données comptables ou l'information financière. Cela signifie qu'il n'est pas aisé de les traiter via les systèmes de comptabilité ou ERP en place. D'après ce que nous avons observé, rien ne vaut la collaboration interne autour de solutions dédiées au pilotage pour exploiter les données existantes et générer les informations sur les GES.

L'échelle à couvrir a également son importance pour l'automatisation du processus : une application bien adaptée à une entreprise ayant 30 bâtiments risque de ne pas être aussi performante s'il y en a 300 ou même 3000.

Les applications privilégiées sont celles qui permettent la standardisation du format de capture des données, avec la possibilité d'ajouter des documents qui facilitent la vérification, fixent des

calendriers de soumission des données et envoient des rappels aux responsables de leur collecte.

*« Je pense qu'on arrivera à automatiser le processus, mais pour que cela marche il faut que les collaborateurs comprennent que c'est une partie de leur travail quotidien, qu'ils commencent à intégrer la gestion de ces informations dans leurs tâches courantes et prennent l'habitude de manipuler et interpréter ces données. Ainsi, elles circuleront plus naturellement. »*

Tesco

Nous avons constaté que les leaders de l'information carbone comptent démarrer l'automatisation avec une meilleure facturation énergétique et un système de mesure intelligent. Certains s'attendent à ce que la saisie des données carbone fasse partie intégrante du système de reporting comptable de leur entreprise. Selon nous, des outils et systèmes logiciels conformes aux standards SOA permettront d'alimenter automatiquement un ensemble de « tableaux de bord d'information carbone », conçus pour afficher chacun les données de performance clés en fonction des besoins de chaque utilisateur. Un secteur, plus que les autres, est sans doute en passe d'y parvenir, c'est celui des services collectifs, du fait de la spécificité de son activité. Mais, pour la plupart des entreprises, la route est encore longue. Répétons-le, un consensus sur les principes et les normes à adopter est un préalable incontournable.

### Vérification

La plupart des leaders de l'information carbone avec lesquels nous nous sommes entretenus font intervenir un contrôleur ou un conseiller externe pour l'empreinte carbone mais pas toujours de la même façon. Il semble que deux types de mission soient assignés :

1. Contrôles aléatoires pour évaluer l'exactitude des données collectées sur la consommation énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub>
2. Vérification de l'efficacité du processus de traitement des données carbone dans son ensemble, afin d'identifier les failles dans les systèmes ou de faire des recommandations pour l'automatisation.

Les sociétés faisant appel à des contrôleurs conviennent toutes qu'une telle contribution externe les rassure quant à la fiabilité et à l'exactitude de leurs données. Elle est d'autant plus précieuse quand l'information carbone est destinée à être publiée à l'extérieur, la traçabilité et la transparence étant alors des éléments importants à prendre en compte.

### Comparaison

Toutes les entreprises se fixent l'objectif ambitieux de produire une information carbone pouvant servir à des fins de comparaisons. Il s'agit habituellement de comparer toute une gamme d'indicateurs de performance, d'une entreprise à l'autre dans un même secteur ou d'un secteur à l'autre. Pourquoi est-ce si difficile pour l'information carbone ?

Comme il faut choisir à chaque fois quelles sont les données carbone à inclure dans un projet ou un programme déterminé, les comparaisons n'en sont que plus délicates. A cela s'ajoute le nombre très élevé de variables ayant un impact sur les données finales relatives aux émissions de CO<sub>2</sub>. Par exemple, une compagnie des eaux peut s'avérer plus fortement émettrice qu'une autre car des spécificités géographiques ou son modèle économique engendrent un surcroît de pompage. Il se peut aussi que les émissions qu'elle génère soient fortement tributaires des combustibles fossiles. De même, en essayant de comparer les mesures relatives à l'organisation, comme le taux d'émission par salarié, on constate un nombre incalculable de différences importantes, laissant à penser que ces données doivent être bien comprises et contextualisées.

Interrogées sur la meilleure solution à apporter à ces questions, la plupart des leaders de l'information carbone s'accordent à mettre en avant la collaboration externe, avec les fournisseurs et les sociétés impliquées dans la gestion de l'empreinte carbone, afin de définir des méthodes et mesures permettant à l'avenir des comparaisons cohérentes. Mais ce n'est pas l'avis de tous : il en est qui pensent qu'en dépit de la normalisation, les comparaisons efficaces et sûres sont impossibles du fait de la multiplicité des variables en jeu.

#### Thème 4 : Émergence de la fonction de responsable de l'information carbone

De l'avis de tous nos interlocuteurs, c'est surtout au départ que le processus de génération de l'information carbone donne du fil à retordre, quand il faut parvenir à mettre en place les flux de données. Au début, il repose plus sur les compétences humaines et sociales que sur les capacités numériques ou

informatiques. En outre, les responsables de l'information carbone se trouvent au centre d'un réseau étendu, avec un œil sur l'évolution de la législation et de la réglementation, et l'autre sur les besoins des divers groupes d'acteurs concernés (Figure 3).

#### Facteurs clés de réussite

La réussite dépend de trois facteurs incontournables :

1. *La coopération des plus hautes instances de la hiérarchie et le soutien constant des responsables du projet et des ingénieurs et techniciens sur site*
2. *L'autorité nécessaire pour déterminer et expliquer en quoi un objectif est ou non réalisable et l'accès aux compétences permettant de modéliser les risques et les opportunités*

#### 3. Une structure de données suffisamment détaillée et souple pour se prêter à différentes méthodes de calcul et répondre à différentes exigences de reporting.

La fonction de responsable de l'information carbone implique une connaissance étonnamment détaillée des rouages de l'entreprise. Il lui faudra par exemple comprendre l'impact sur les opérations d'une anomalie de fonctionnement d'un réfrigérateur ou du mauvais entretien d'une pompe. Il devra aussi peut-être apprécier les implications d'un éclairage vieux de 20 ans ou des pics d'émissions dus à la production saisonnière. Les responsables de l'information carbone sont bien décidés à ne pas limiter leur intervention à l'extraction et la présentation des données. Ils ont la volonté de s'attaquer à l'un des problèmes les plus tenaces : expliquer les variations des données carbone.

Le réseau de relations qu'implique la fonction de gestion de l'information carbone

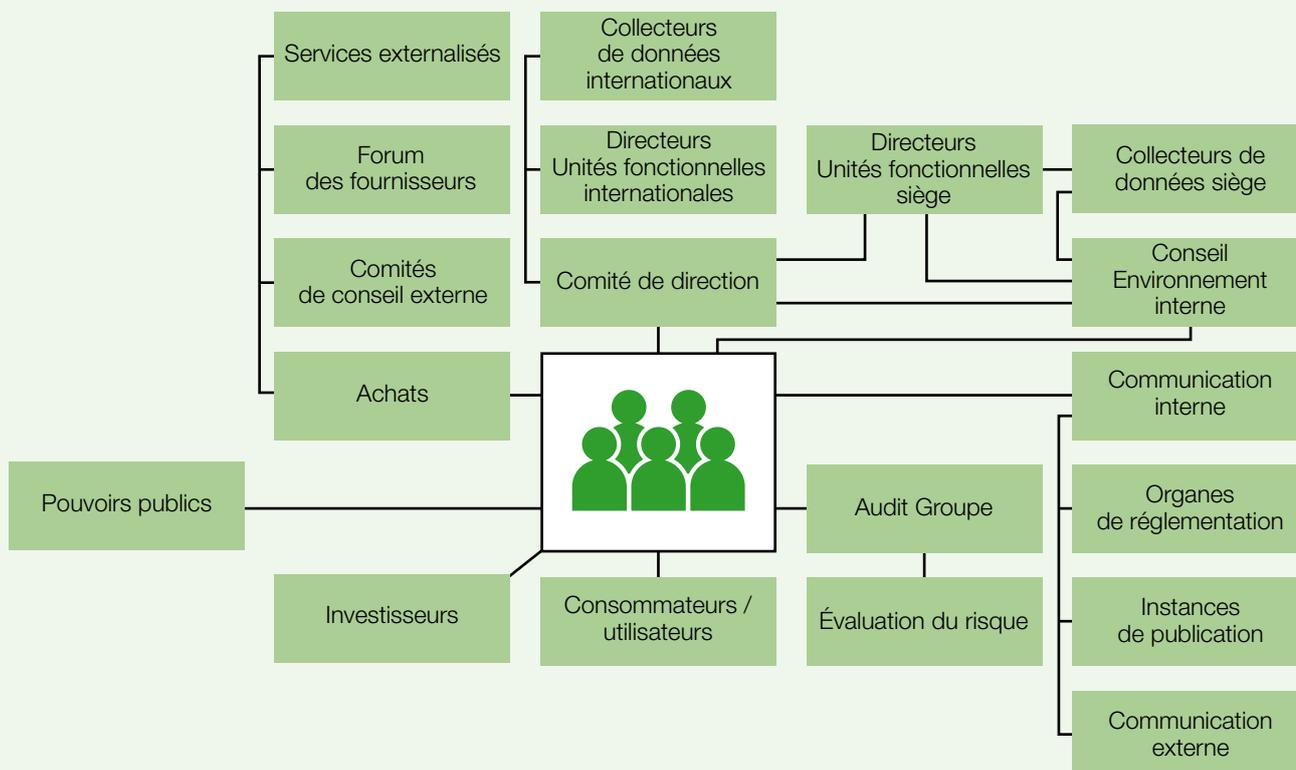


Figure 3

*« Le gros problème c'est la collecte et la clarté des données ... on peut imaginer qu'il y a une boîte avec plusieurs choses en entrée et une seule en sortie. Or, en réalité on a affaire à un énorme puzzle avec des pièces manquantes. »*

*« Je voudrais aller au-delà de la comptabilité et débusquer ce qu'il y a derrière les chiffres. »*

United Utilities

Il s'avère, et c'est ce qui nous a le plus impressionnés, que la perception des collaborateurs est totalement différente d'une entreprise à l'autre, selon que le président est fortement impliqué (comme c'est habituellement le cas pour les leaders de l'information carbone) ou que l'équipe responsable de la question carbone trouve difficilement un écho auprès de la direction. Ceci confirme le constat auquel nous étions parvenus plus haut : le soutien des dirigeants est absolument primordial pour la réussite du projet.

## Thème 5 : Contrôle et influence

*« Tout ce qui ne peut être mesuré est impossible à contrôler... »*

Unilever

Le responsable de l'information carbone ne contrôlera directement que certains aspects des émissions de carbone et aura simplement une influence sur les autres. Par exemple, alors qu'une entreprise contrôle directement ses dépenses énergétiques, pour mettre en place une politique efficace de gestion de l'énergie, elle doit influencer et non contrôler le comportement de ses collaborateurs. De même, l'influence qu'elle peut avoir sur ses fournisseurs est le fruit de la coopération

et de la collaboration avec les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement et non d'un contrôle immédiat. Avec l'externalisation, les installations et la fabrication peuvent échapper au contrôle direct de l'entreprise. C'est pourquoi les contrats de sous-traitance pourront à l'avenir contenir des dispositions spécifiques concernant le reporting sur les émissions de carbone. En fait, la réussite des partenariats dépendra de l'aptitude de l'entreprise à trouver le bon équilibre entre le besoin de collecter et de communiquer les données et les contraintes imposées aux fournisseurs.

Ces questions d'influence et de contrôle sont au cœur de chaque type d'information carbone. Par exemple :

- *Locaux – possédés ou loués ? Quel espace occuper ?*
- *Déplacements – quelles sont les mesures les plus efficaces pour influencer le comportement des salariés ?*
- *Fonctions Groupe – comment mesurer et comptabiliser les émissions produites par les ressources communes aux fonctions externalisées ?*
- *Fabrication – en interne ou en externe ? Comment trouver le juste équilibre entre la nécessité de faire appel aux pays à faibles coûts de main d'œuvre et celle de réduire les émissions de carbone ?*
- *Logistique – possédée ou louée ? Comment inciter les transporteurs à tester de nouveaux carburants ? Comment inciter les livreurs à stopper le moteur de leurs véhicules lorsqu'ils ne sont pas au volant ?*
- *Utilisateur final – que peut faire chaque entreprise pour inciter l'utilisateur final à diminuer sa consommation d'énergie et à mettre en place une stratégie personnelle de réduction de ses émissions de carbone, en particulier lorsque cet utilisateur ne fait pas partie du segment de niche que constituent les citoyens soucieux de leur impact environnemental ?*

Cela vaut le coup de revenir ici brièvement sur la discussion à propos du changement

de comportement des collaborateurs de l'entreprise. Il existe toute une série de mesures d'incitation et de contrôle (la carotte et le bâton) qui peuvent être prises dans le cadre des programmes visant à modifier la façon dont les collaborateurs se comportent dans leur travail. Et c'est justement en associant incitation et contrôle que l'on a le plus de chances d'obtenir un changement durable en la matière. Chaque entreprise doit décider du rythme de changement approprié et élaborer un programme sur mesure pour atteindre ses objectifs.

### Chaîne d'approvisionnement

Les leaders de l'information carbone reconnaissent qu'ils ne peuvent pas contraindre leurs fournisseurs ou leurs clients à réduire leurs émissions de carbone. Toutefois, les entreprises interrogées souhaitent que leurs fournisseurs commencent à s'y mettre même s'ils estiment qu'ils n'ont pas toutes les réponses à ce sujet.

*« La dimension environnementale fait maintenant partie du code de conduite du fournisseur. »*

Aviva

On pourrait aisément penser qu'obtenir de la chaîne d'approvisionnement toutes les données sur ses émissions de carbone s'apparente à n'importe quel autre processus de certification ou de vérification éventuellement exigé, par exemple pour garantir la sécurité des produits. Mais en fait cela n'a rien à voir. Les données sur les émissions de carbone sont un cas à part. Alors qu'ont-elles donc de si spécial ?

En réalité, comme nous l'avons déjà observé, pour réunir les données sur les émissions de carbone, il ne suffit pas de cocher des cases dans une liste. Ces données constituent une variable complexe et c'est encore plus vrai pour celles des fournisseurs. Ils se heurtent eux-aussi aux difficultés que posent l'instabilité du contexte, la complexité des niveaux de détail, le manque

d'automatisation et la comparaison lorsqu'ils mettent en place leur processus de collecte des données sur leurs émissions de carbone. Avec une bonne stratégie d'information carbone de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises peuvent poser clairement les questions pertinentes à leurs fournisseurs au lieu de les surcharger de demandes d'informations toujours plus nombreuses.

Nous avons constaté que les leaders de l'information carbone déploient de gros efforts pour dépasser le cadre de la conformité réglementaire et collaborer avec leurs fournisseurs et leurs clients. C'est le cas notamment de Scottish and Southern Energy qui investit dans l'hydroélectricité, de Tesco qui développe la labellisation carbone et de TNT qui a mis en place un programme innovant « Planet Me » pour sensibiliser ses clients, ses salariés et leurs familles aux questions environnementales.

Cette implication des acteurs de la chaîne logistique dans l'information carbone révèle toutefois de nouvelles problématiques :

Il est peu probable que le processus de gestion de l'information carbone contrôle directement ces données mais il devra les influencer et démontrer pourquoi elles sont collectées pour les parties amont et aval de la chaîne d'approvisionnement.

Cette complexité souligne combien il est difficile d'obtenir de la chaîne d'approvisionnement des informations sur ses émissions de carbone. La bonne démarche consiste à définir des indicateurs de performance clés et à inciter ensuite les fournisseurs à prendre des mesures pour se caler sur ces indicateurs.

*« Les problèmes de complexité et d'accessibilité rendent la gestion des données encore plus difficile à mesure que l'on remonte ou que l'on descend dans la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, chaque usine peut avoir plusieurs centres de distribution qui desservent un grand nombre de grossistes et de détaillants, d'où une multiplication exponentielle des possibilités d'évaluation des données sur les émissions de carbone. »*

Unilever

*« En collaborant avec nos fournisseurs pour mesurer l'empreinte carbone de nos produits, nous avons acquis une grande expérience pratique. Nous savons à présent qu'il est plus difficile de calculer cette empreinte pour les produits complexes tels que ceux qui comprennent de multiples ingrédients, ceux qui impliquent plusieurs fournisseurs ou des fournisseurs étrangers (en particulier s'il y a la barrière de la langue) et ceux qui sont fabriqués sur un site qui en produit beaucoup d'autres, compte tenu qu'il est encore rare de pouvoir mesurer les émissions de manière individualisée. »*

Tesco

### **Bonnes pratiques**

Ce sont les leaders de l'information carbone qui font avancer la gestion des données sur les émissions de carbone. Leur objectif est d'en faire à la fois un avantage concurrentiel et un outil de coopération. En contribuant à cette enquête, ils nous ont fait partager un peu de leur expérience afin d'aider les entreprises qui commencent à peine à se pencher sur cette question.

Nous avons résumé dans les pages qui suivent les meilleures pratiques relevées au cours de notre enquête, en espérant que cela permette aux non-initiés d'accélérer leur processus de gestion des informations sur leurs émissions de carbone.

## Bonnes pratiques

Thème	Meilleure pratique
#1 Les bonnes définitions sont d'une importance primordiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédigez une courte brochure sur la stratégie, qui fixe les objectifs et explique les avantages pour l'entreprise. Diffusez-la à tout le personnel et revoyez-la chaque année</li> <li>• Choisissez les points à cibler et les critères de mesure</li> <li>• Classez par ordre de priorité les domaines que vous voulez contrôler et ciblez ceux dans lesquels la réduction des émissions de carbone aura un impact significatif sur le résultat global, par exemple la consommation d'énergie</li> <li>• Envisagez de surveiller les émissions de carbone pendant un temps avant de fixer des objectifs</li> <li>• Prévoyez une marge pour la croissance et l'évolution de l'activité lorsque vous fixez les objectifs</li> <li>• Intégrez vos objectifs de gestion des émissions de carbone aux indicateurs de performance clés de l'entreprise</li> <li>• Adoptez d'autres mots que l'adjectif « vert »</li> </ul>
#2 L'implication de tous les acteurs est capitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenez l'appui de la direction pour votre projet de gestion des émissions de carbone</li> <li>• Faites le lien entre CO<sub>2</sub>, empreinte carbone et changement climatique pour que le personnel de l'entreprise vous suive. Les gens ne savent pas toujours de quoi il s'agit exactement</li> <li>• Lorsque c'est réalisable, le fait de fixer des objectifs par entité opérationnelle peut soulever l'enthousiasme du personnel et l'inciter à s'impliquer et s'engager</li> <li>• Mobilisez les salariés lors d'une semaine spéciale sur l'empreinte carbone, l'environnement ou la réduction des émissions de CO<sub>2</sub></li> <li>• Créez un groupe d'action sur le changement climatique dirigé par un responsable de l'entreprise et rassemblant des salariés au contact du terrain, pas uniquement des personnes des services centraux</li> <li>• Aidez les clients à bien comprendre les risques et les conséquences du changement climatique</li> <li>• N'imposez rien. Veillez à obtenir l'adhésion de toute l'entreprise et de ses fournisseurs avant de fixer des objectifs</li> <li>• Chiffres à l'appui, expliquez aux différents entités opérationnelles comment faire mieux</li> <li>• Envisagez d'intégrer ces objectifs dans les bonus des responsables opérationnels</li> <li>• Rapprochez-vous des autres entreprises de votre secteur pour discuter des bonnes pratiques et fixez ensemble des normes</li> </ul>
#3 La gestion de l'information carbone est un processus de longue haleine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut du temps pour identifier et affiner vos données sur vos émissions de dioxyde de carbone et d'autres gaz à effet de serre. Prévoyez un délai de 2 à 3 ans au moins. Donc démarrez tout de suite</li> <li>• Fixez clairement les échéances et utilisez des modèles pour faciliter la collecte des données et la rendre plus cohérente</li> <li>• Élaborez ces modèles avec les différentes entités opérationnelles pour être sûr qu'elles les adopteront</li> <li>• Envisagez de faire appel à un contrôleur externe pour qu'il vérifie votre approche et vous conseille sur la façon de procéder ensuite</li> <li>• Si vous avez un important parc de bâtiments à gérer, fixez un pourcentage à cibler en priorité puis adoptez un modèle de mesure intelligent pour le reste</li> <li>• Intégrez le coût de vos émissions de CO<sub>2</sub> à vos calculs de retour sur investissement</li> <li>• Exploitez si possible les flux de données existants et automatisez tout ce qui peut l'être</li> <li>• Utilisez un système qui rappelle au personnel de communiquer leurs données sur les émissions de carbone. Cela vous facilitera la tâche et vous fera gagner du temps</li> <li>• Récupérez et conservez les factures énergétiques ; elles facilitent la vérification</li> <li>• Créez un classement carbone par entité opérationnelle ou collaborateur pour les émissions de carbone liées aux déplacements professionnels</li> <li>• Prédisez l'impact en termes de risques et de coûts pour l'entreprise de la nouvelle législation sur le climat et les déchets et intégrez ce paramètre aux procédures d'audit et d'évaluation des risques</li> <li>• La mise en œuvre d'un système de gestion environnementale est une tâche difficile, c'est pourquoi il faut avancer progressivement. Pensez grand, démarrez petit mais tout de suite</li> <li>• Envisagez la possibilité de faire appel à des organismes externes comme le CDP, le Carbon Trust, et ceux propres à votre secteur d'activité</li> </ul>
#4 Émergence de la fonction de responsable de l'information carbone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartissez la collecte et la gestion des données entre les entités opérationnelles sensibles</li> <li>• Confiez la responsabilité de l'exactitude des données aux personnes en charge des objectifs à atteindre</li> <li>• Évaluez à l'avance le niveau de détail dont a besoin l'entreprise pour les données sur ses émissions de carbone</li> </ul>
#5 Contrôle et influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrez votre action à court terme sur la réduction de la consommation énergétique et à moyen et long terme sur la question des déplacements</li> <li>• Demandez des factures énergétiques plus détaillées aux propriétaires des terrains et des bâtiments que vous occupez et aux entreprises qui vous fournissent de l'énergie</li> <li>• Selon ce que permet la dynamique de concurrence locale, faites appel aux groupements professionnels de votre secteur pour établir des conditions d'achat communes en ce qui concerne les solutions d'information carbone</li> <li>• Instituez un système de prime coût/bénéfices pour les différents modes de déplacement à fortes émissions de carbone afin d'élargir la palette de modes de transport possibles</li> <li>• Utilisez les technologies comme la vidéoconférence et la messagerie instantanée pour diminuer le nombre de déplacements et faites-le savoir</li> <li>• Envisagez de développer le télétravail pour réduire les déplacements professionnels</li> <li>• Efforcez-vous de montrer tous les progrès accomplis au delà de la simple conformité à la réglementation</li> <li>• Si vous gérez un parc de véhicules, utilisez les technologies disponibles pour mesurer l'efficacité énergétique de chacun d'eux</li> <li>• Reconnaissez que le risque pour l'image de marque de votre entreprise est un des plus importants auxquels elle s'expose</li> </ul>

## Résoudre les difficultés

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude, les entreprises interrogées ont exprimé clairement bon nombre des difficultés qu'elles rencontrent pour réunir et exploiter les données sur leurs émissions de carbone. Nous les avons répertoriées par thème dans le tableau suivant :

Thème	Difficultés rencontrées
#1 Les bonnes définitions sont d'une importance primordiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence de normes de données comparables constitue le principal problème car cela complique la définition des objectifs, perturbe la portée des données rassemblées et affecte le reporting</li> <li>• Maintenir un bilan carbone neutre lorsque c'est la stratégie choisie. Le coût que cela entraîne en permanence et les difficultés d'alimentation en énergies renouvelables compliquent encore plus la situation</li> </ul>
#2 L'implication de tous les acteurs est capitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement peuvent craindre que leur structure de coûts soit remise en cause par le reporting carbone. Il faut donc trouver un équilibre</li> </ul>
#3 La gestion de l'information carbone est un processus de longue haleine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour certains, l'exactitude est moins un problème que l'exhaustivité, selon le degré de maturité des données</li> <li>• Les différentes autorités de réglementation et instances de reporting n'exigent pas forcément les mêmes rapports, risquant ainsi des problèmes de communication sans des explications et un positionnement clairs</li> <li>• Pour comprendre pourquoi les données changent d'une année sur l'autre, il faut souvent beaucoup de recherches manuelles si on n'a pas mis en place un système adapté</li> <li>• Différencier les réductions absolues des réductions relatives pose un réel problème</li> <li>• Difficultés de comparaison : y compris au sein d'un même secteur d'activité, on se retrouve parfois à comparer des éléments qui n'ont absolument rien à voir</li> <li>• Pour certains bâtiments, il peut s'avérer très difficile d'obtenir une facture énergétique précise sans recourir à un système de mesure intelligent, considéré par certaines entreprises comme un lourd investissement</li> <li>• Concevoir la façon la plus efficace de calculer un bilan carbone, par exemple en prenant en compte les émissions de chaque bâtiment ou celles de tous les sites de l'entreprise dans le pays</li> </ul>
#4 Émergence de la fonction de responsable de l'information carbone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle du responsable de l'information carbone consiste à vérifier la solidité des informations et à proposer une stratégie et non à courir après chaque collaborateur pour récolter des données</li> </ul>
#5 Contrôle et influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comportement des salariés est probablement ce qu'il y a de plus dur à changer, notamment en ce qui concerne les déplacements professionnels</li> <li>• Obtenir la coopération des sociétés de gestion immobilière, notamment lorsqu'un bâtiment est en copropriété, pour calculer la part d'émissions de chaque entreprise</li> <li>• Différence de niveau d'engagement et de précision des données dans les pays qui n'ont pas le même point de vue sur le changement climatique</li> <li>• La comptabilisation des 80 premiers pour cent des émissions est relativement simple. Les choses se corsent avec les 20 derniers pour cent de l'empreinte carbone</li> <li>• La sécurisation de l'alimentation en électricité est un problème pour les entreprises qui produisent de vastes quantités de données et pas uniquement pour les nations émergentes</li> </ul>

### Perspectives d'évolution

Nous pensons que le besoin de compétences et de politiques spécifiques en matière de gestion des données sur les émissions de carbone va s'intensifier avec le renforcement de la législation et de la prise de conscience des problèmes environnementaux par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les consommateurs.

Nous pensons aussi que la portée des processus de management et de la précision des données va se recentrer sur toutes les questions dont l'impact sur l'activité peut être démontré, à la fois aujourd'hui comme demain. L'écart entre la situation actuelle des entreprises et celle dans laquelle elles souhaiteraient se trouver à l'avenir est présenté ci-dessous.

Il faut reconnaître également qu'une bonne part du travail accompli jusqu'à maintenant en matière d'information carbone a consisté à gérer les émissions actuelles et que cette tâche est loin d'être terminée.

*« Nous pensons que pour aller de l'avant, nous devons fixer des objectifs relatifs tout au long de notre chaîne d'approvisionnement et faire tout ce que nous pouvons pour réduire nos émissions. »*

Centrica

Entre autres tâches futures, les entreprises devront vraisemblablement évaluer leur capacité d'adaptation au changement climatique et à de nouvelles conditions environnementales. Et il leur faudra encore pour cela rassembler une multitude de données, compte tenu de l'ampleur de la tâche et des objectifs à atteindre.

*« Les données pour s'adapter seront probablement plus difficiles à réunir que celles nécessaires pour réduire ses émissions de carbone. »*

Aujourd'hui la gestion des émissions de carbone peut être...	A l'avenir, la gestion des émissions de carbone sera peut-être...
Facultative sauf si elle est imposée par la législation	Un besoin impératif, sous la pression de la législation
Perçue comme un coût supplémentaire pour l'entreprise	Un atout pour l'entreprise de par les opportunités qu'elle peut créer
Des émissions de carbone calculées dans un tableur alimenté à la fois en mode manuel, semi-automatisé et automatisé	La composante d'un processus automatisé et partie intégrante du système de pilotage de l'entreprise tout en répondant aux spécificités de l'information carbone
Périmètre : Domaines 1 et 2 (protocole GES). En interne ou par les entités contrôlées par l'entreprise	Périmètre : informations sur les émissions relevant du domaine 3 ; informations à la fois pertinentes, explicites et spécifiques à la stratégie, aux opérations et aux objectifs de l'entreprise
Périmètre : pays où est situé le siège de la société et principaux pays dits « du nord »	Périmètre : mondial
Sur le point de générer une prise de conscience	Un processus géré de manière professionnelle comme un indicateur de performance clé avec des objectifs et des résultats
D'une qualité de données variable	De plus en plus robuste, fiable et auditable
Basée sur différentes méthodes de collecte des données	Un processus basé sur des méthodes de contrôle standardisées, avec le reporting correspondant
Difficile à comparer d'une entreprise à l'autre	Un processus produisant des données comparables mais des points d'interrogation demeurent quant à la viabilité des comparatifs
Parfois rejetée car assimilée à du blanchiment écologique	Publiée selon des règles et des principes de transparence bien définis mais surtout, la réduction des émissions s'avérera fondamentale pour éviter toute assimilation à du blanchiment écologique
Effectuée au niveau de chaque entité opérationnelle et à l'échelle de l'entreprise	Modulaire et granulaire. Il sera sans doute possible de disséquer les données en projets, processus et sous-catégories
Un projet dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise	Intégrée aux valeurs, attitudes et comportements de l'entreprise
Une question de contrôle et d'influence au sein de l'entreprise et vis à vis des parties prenantes immédiates	De plus en plus vaste afin d'inclure les parties prenantes externes et d'harmoniser des domaines comme les achats, la législation et la normalisation à l'échelle, entre autres, d'un même secteur d'activité

## **Conclusions**

Cette étude, qui d'après nous est la première du genre, révèle que les données sur les émissions de carbone constituent un nouveau type d'information ayant une importance stratégique pour l'entreprise et ses différentes parties prenantes. La volonté d'exactitude doit compter autant dans la balance que le besoin d'obtenir des données plus complètes sur les émissions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'entreprise. Pour commencer à exploiter l'information carbone, les entreprises doivent veiller à ce que leur processus élémentaire de collecte des données soit d'aplomb et établir un réseau de coopération interne et externe. L'objectif est d'améliorer ce processus en permanence. A l'heure actuelle, comme on pouvait s'y attendre, les données sur les émissions de carbone ne circulent pas aussi facilement dans l'entreprise que les données plus traditionnelles, comme celles de nature financière. Cependant toutes les entreprises que nous avons interrogées estiment que cela devrait s'améliorer.

## **Contexte**

Le CDP et IBM ont décidé de mener ensemble une étude sur la façon dont les entreprises gèrent l'information sur leurs émissions de carbone. L'objectif était d'étudier les différents modes de collecte et de gestion des données dans ce domaine. Nous souhaitons également en savoir plus sur la procédure suivie par les grandes entreprises pour mettre en place un système et un processus de gestion de l'information carbone.

Onze sociétés figurant au classement FT500 et représentant un large éventail de secteurs d'activité ont aimablement accepté de participer à notre étude. Elles ont ainsi contribué à éclairer un peu plus ce domaine émergent jusqu'ici inexploré. Les entretiens ont eu lieu en mars et avril 2008.

Nous espérons avoir capté un peu de l'expérience des leaders de l'information carbone dans notre Guide des bonnes pratiques à l'usage des entreprises qui souhaitent mieux gérer leurs données sur leurs émissions de carbone.

## **Méthodologie**

Le CDP a proposé un panel d'entreprises ayant plusieurs années d'expérience de la gestion de leurs données carbone. Elles ont toutes participé à notre étude.

IBM a confié à des spécialistes de ce type d'étude le soin de s'entretenir avec ces 11 entreprises leaders de l'information carbone. Les personnes rencontrées occupent toutes des postes de responsabilité et d'encadrement, principalement dans le domaine de la responsabilité sociétale et sociale de l'entreprise.

Les résultats de notre étude visent à fournir une vision qualitative de la façon dont ces entreprises récupèrent et gèrent les données sur leurs émissions de carbone. Ils peuvent également constituer une base utile pour la réalisation d'un travail de nature quantitative portant sur une gamme d'entreprises plus large.



Le CDP et IBM tiennent à remercier tous ceux qui ont généreusement donné de leur temps et apporté leur précieuse contribution à ce document.

**Pour plus d'informations, veuillez contacter :**

Isabelle Carcassonne  
Business Analytics  
IBM Software  
Isabelle.carcassonne@fr.ibm.com

**Les auteurs de ce documents :**

Jon Z Bentley  
Partner, Energy and Environment  
IBM Global Business Services

Joanna Lee  
Directeur, Communications and Corporate Partnerships  
Carbon Disclosure Project

Les émissions de carbone générées par la rédaction du présent document sont estimées à 60 kg équivalent CO<sub>2</sub>. Elles concernent les déplacements, l'utilisation des ordinateurs portables et la consommation de papier par l'équipe de recherche. Ce chiffre n'inclut pas l'impression du rapport final, son impact dépendant du papier et du mode d'impression utilisés.

**Compagnie IBM France**

17, avenue de l'Europe  
F 92275 Bois Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse [ibm.com](http://ibm.com)

\* IBM, le logo IBM logo et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM comportent lors de leur première occurrence dans ce document un symbole de marque (® ou ™), cela signifie qu'il s'agit de marques déposées ou reconnues comme telles par le droit coutumier sur les marques, et détenues par IBM au moment de la publication de ce document. De telles marques peuvent également être des marques enregistrées ou des marques de droit coutumier dans d'autres pays. La liste actuelle des marques IBM est disponible sur internet sous la rubrique « Copyright and trademark information » à l'adresse [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les marques ou marques de services de tiers.

Les références à des produits ou des services IBM mentionnés dans le présent document n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays. Les images contenues dans ce document ne peuvent en aucun cas être copiées ou téléchargées sans l'accord écrit d'IBM. Tous les produits et/ou services sont soumis à disponibilité.

IBM décline toute responsabilité quant aux opinions exprimées dans le présent document. Il appartiendra au lecteur de prendre conseil auprès d'experts avant d'intenter toute action.

Carbon Disclosure Project, Association sans but lucratif N°1122330. Société à responsabilité limitée enregistrée en Angleterre N° 05013650.

Ce document est fourni à titre d'information uniquement.

© Copyright IBM Corporation 2008.  
Tous droits réservés.