

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

**De la banque
d'affaires à la
finance durable ... p2**

**Tout commence par
la gouvernance ... p3**

**Qu'est ce qu'un
projet
d'investissement
durable ? p4**

**Un exemple d'un
projet atypique et
innovant p4**

**S'agit il de biens
communs ? p5**

**Quels conseils,
vigilance, aux
entreprises ? p5**



Philippe Laroche - Value on board® - Finance & Innovations Durables - Membre de l'Institut Français des Administrateurs - Senior Advisor

B to B, de la Banque à la Biodiversité : rex sur le financement d'infrastructures durables !

Un investissement est généralement destiné à augmenter les revenus de l'entreprise qui, ex ante, évalue sa rentabilité par un calcul de ROI (Return on Investment). Toutefois, il existe des situations où l'entreprise doit engager des investissements non productifs qui s'avèrent indispensables pour la pérennité de son activité économique. Nous vous proposons de rencontrer Philippe Laroche, spécialiste de la finance durable pour analyser ce paradoxe.



© Copyright 2019 Finance & Innovations Durables. All rights reserved

Le climat encore peu intégré dans les conseils d'administration.



Plusieurs enquêtes s'interrogent sur la prise en compte des enjeux climatiques par les CA. Elles arrivent toutes à la même conclusion encourageante mais mitigée.

☑ Une enquête publiée en octobre 2019 par Carbone 4 (1) précisait que « si les administrateurs ont une conscience forte des enjeux climatiques et de l'urgence à les traiter », il subsiste pourtant une réelle distance à l'égard de ce sujet dans la pratique des conseils d'administration ».

☑ Dans l'étude de l'IFA (janvier 2020)(2), les auteurs considèrent que « les progrès sont encore lents. » Ainsi, 89% des personnes interrogées estiment que « la mobilisation prend du retard et ce alors que 63% affirment que les enjeux climatiques sont source d'opportunités ».

☑ Pourtant dans un texte collectif publié dans La Tribune le 15/02/2021 (3), les auteurs considèrent que « la gouvernance des entreprises doit vivre sa révolution pour marcher désormais au rythme de la société, voire la devancer. C'est ainsi qu'elle deviendra un véritable levier de gestion des risques et des crises et qu'elle pourra répondre au double objectif de création de valeur durable et de respect du bien commun ».

▢ Dans tous les cas, tous proposent aux CA plusieurs leviers de croissance :

- Définir une stratégie intégrant une cartographie des risques et opportunités, clairement communiquée au Comex,
- Réfléchir à un meilleur partage de la valeur,
- Ouvrir le dialogue aux parties prenantes,
- Introduire dans la rémunération variable des dirigeants une incitation à la performance climatique.

(1) <http://www.carbone4.com/enquete-administrateurs-climat-carbone4/>

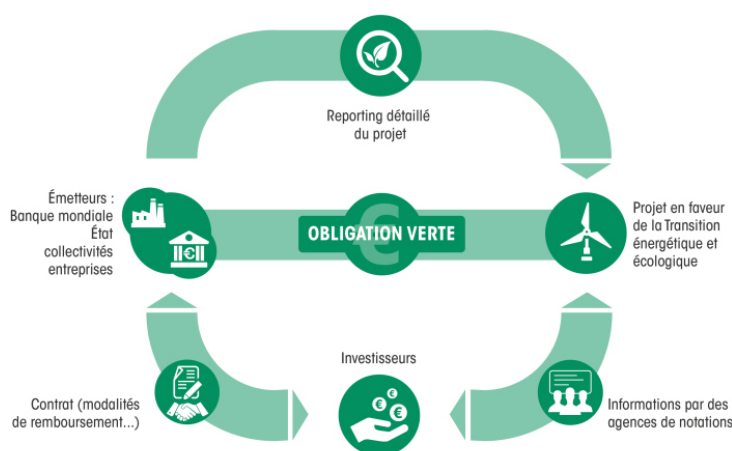
(2) <https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Enjeu-climatique-conseil-d-administration-tandem-stimuler-2020-01-03-1201060609>,

(3) <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/apres-la-crise-inventer-une-nouvelle-gouvernance-responsable-des-entreprises-877590.html>

Bonjour Philippe, comment un banquier d'affaires (HSBC, JP Morgan Chase), en vient-il à se lancer dans la finance et l'innovation durable ?

Dans les années 2010, aux débuts de la finance verte, j'ai co-dirigé les émissions «green bond» de mes clients. Une « obligation verte » contribue à la transition écologique. Elle se distingue d'une obligation classique par un reporting détaillé des investissements financés et le caractère vert des projets.

QU'EST-CE QU'UNE OBLIGATION VERTE ?



Source : www.ecologie.gouv.fr/obligations-vertes

Après avoir créé Value on Board® en 2018, j'ai transposé certaines idées de la finance verte dans mes activités de conseil auprès de mes clients engagés dans cette transition.

Value on Board® part du constat que de nombreuses entreprises ont des problèmes en matière de gouvernance, de stratégie financière et de structuration de ressources stables.

Parfois perçus comme compliqués à résoudre et fortement consommateurs de temps, ces problèmes deviennent potentiellement très coûteux pour l'entreprise ou son dirigeant lorsqu'ils sont dissociés ou traités trop tardivement.

La promesse de Value on Board® est que les dirigeants peuvent aborder ces aspects et générer des économies significatives avec l'aide de ma société.

Votre intérêt commence par une réflexion sur la gouvernance ?



Car les enjeux sociétaux, environnementaux et la révolution digitale bouleversent les modèles existants et nécessitent une stratégie plus ambitieuse, plus innovante, plus inclusive, soutenue par une nouvelle gouvernance chargée de sens. La gouvernance est souvent le parent pauvre de l'organisation, trop souvent négligée. Par conséquent les premières questions posées sont : « Où souhaite-t-on aller ? Et pourquoi ? ». De ces réponses, découlera la stratégie d'entreprise.

Dans une enquête menée en 2019 par l'IFA (Institut Français des Administrateurs) 83% des membres administrateurs interrogés considèrent que d'ici 5 ans, le changement climatique deviendra un facteur essentiel de risque pour les entreprises sous la forme d'impacts réputationnels, techniques, financiers et/ou sociaux sur l'entreprise. Pourtant seulement 18% des Conseils d'Administration auraient consulté ou entendu des experts externes sur le sujet et seulement 12% auraient introduit des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants. Les Conseils se cantonnent très souvent à un exercice réglementaire.

Pouvez-vous nous parler de votre dernier projet d'investissement, en faveur de l'environnement, que vous avez accompagné.

On sait tous que la nature est indispensable à notre survie et qu'elle est soumise à une pression croissante. Le rapport IPBES 2019 indique que 75% de la surface terrestre ont été altérés par l'activité humaine, obligeant la faune et la flore à se replier dans des espaces de plus en plus restreints.

Plus concrètement en France, 750 000 km de haies vives ont été supprimés, sous l'action de remembrements successifs portant sur environ 15 millions d'hectares. (Source: www.senat.fr)

Les régions sur lesquelles le remembrement s'est exercé à grande échelle ont été les régions les moins accidentées. Sur ces territoires, la suppression des obstacles physiques (haies, fossés, chemins) a permis de tirer le meilleur parti de la mécanisation des exploitations et d'augmenter les rendements.

C'est oublier que la haie est un refuge essentiel de notre biodiversité; les inventaires indiquent qu'elle abriterait des centaines de types d'oiseaux, d'espèces de mammifères, d'insectes, d'araignées et de





reptiles et d'amphibiens ainsi que des centaines d'espèces végétales. (Source : www.afac-agroforesterie.fr)

De plus les haies et la ripisylve (formations végétales qui se développent sur les bords des cours d'eau ou plans d'eau situés dans la zone frontalière entre l'eau et la terre) permettent de lutter contre l'érosion des sols et des berges et contre les risques liés aux changements climatiques.

Si la suppression des haies a permis d'augmenter dans un premier temps la productivité agricole, elle a engendré des impacts collatéraux importants (externalités négatives) sur l'eau (inondations, drainage, eutrophisation - par exemple accumulation de l'azote ou du phosphore), les sols et la biodiversité.

La mécanisation et l'apport d'entrants n'apportant plus de gains de productivité, on assiste à un changement de paradigme.

Forts de ces constats et du bouleversement de leur business model, les porteurs de projet que j'accompagne, ont pris la décision stratégique de réimplanter, à grande échelle, un bocage. C'est une décision importante sur le plan financier. A court et moyen terme, cet engagement stratégique va entraîner d'une part des investissements et des dépenses récurrentes mais aussi une baisse probable de la productivité. C'est à long terme (environ dans 10 à 20 ans) que les premiers bénéfices non financiers seront perceptibles.

Avec une telle vision à long terme et l'absence de ROI financier, ce projet d'investissement est totalement atypique, en rupture avec les pratiques habituelles. C'est un investissement privé, dit « non productif ».

Pouvez vous nous donner des exemples concrets de vos actions ?

Nous avons commencé à travailler ensemble durant le premier confinement. J'ai d'abord accompagné les porteurs du projet à clarifier leur vision commune et leurs priorités. Il est ressorti de cette première phase de conception que la stratégie à long terme est d'augmenter la résilience des activités agricoles tout en préservant l'environnement. Concrètement, cette stratégie s'est déclinée à travers les objectifs suivants :

- Protéger les cultures contre l'ensoleillement excessif, les vents dominants, l'évapotranspiration et la dérive de semences, de caries et autres contaminants agricoles,
- Prévenir le ruissellement des eaux, lutter contre l'érosion et l'assèchement des sols et préserver la qualité des nappes phréatiques à proximité,

«Source d'énergie renouvelable, les haies jouent aussi un rôle clé dans la séquestration du carbone dans les sols et dans la préservation de la ressource en eau.»

- INRA - WWW.INRAE.FR

- Améliorer la fertilité des sols par une meilleure aération des sols, le développement des auxiliaires des cultures et la captation de carbone dans le sol
- Reconstituer des milieux de vie diversifiés pour la faune et introduction d'arbres mellifères pour les pollinisateurs.
- Participer à la lutte contre le réchauffement climatique car chaque km de haie à maturité (20 ans) permettrait de stocker 140 tonnes de CO₂.
- Contribuer à préserver un bocage qui fait partie du cadre de vie, du patrimoine naturel et touristique caractéristique de la Bourgogne où près de 40 000 km de haies maillent cette région.



Mon rôle est aussi de :

- Proposer et monter des financements à base de subventions publiques et de mécénat d'entreprise
- S'assurer que le projet est techniquement validé et juridiquement bien documenté
- Mettre en oeuvre une gouvernance robuste capable de piloter le projet dans la durée et d'impliquer toutes les parties prenantes, notamment les organisations de protection de la nature, les collectivités locales et les mécènes.

Pouvons nous parler de biens communs ?

Oui et non. Ces haies contribuent indéniablement à l'intérêt de tous puisqu'elles génèrent des externalités positives pour l'ensemble de la communauté. Par ailleurs, comme dans un Partenariat Public-Privé ou un projet d'infrastructure, un cahier des charges est imposé par le financeur public qui peut aussi organiser des contrôles sur l'investissement réalisé.

Toutefois, à l'inverse des biens communs traditionnels, dans ce dossier, la propriété et la décision d'investir demeurent privées. Le financeur public (Europe, Région et/ou département) et les mécènes viennent soutenir l'initiative privée.

Le rôle des mécènes doit être souligné car c'est une force du projet. Ils adhèrent à la stratégie et aux objectifs des porteurs du projet. L'étendue de ce type d'infrastructure durable dépendra de la générosité des mécènes. C'est cohérent au regard des engagements de RSE et il faut l'encourager. Les besoins de financement de ce

« Les besoins de financement en d'infrastructures durables sont tels dans notre pays que les finances publiques ne suffiront pas. Cette approche inclusive du mécénat d'entreprise est donc nécessaire... »

- PHILIPPE LAROCHE

type d'infrastructures durables sont tels dans notre pays que les caisses de l'Europe, de l'Etat et des collectivités locales ne suffiront pas. Cette approche inclusive du mécénat est donc nécessaire selon moi. Ce sera une des clefs de réussite car il n'est pas souhaitable de se reposer uniquement sur les financements publics.

Avez vous d'autres projets similaires ?



Tout à fait, l'annonce récente du gouvernement en faveur de 7000 km de haies et les premiers projets en cours de mise en oeuvre m'ont offert l'opportunité de discuter avec de nouveaux porteurs de projets et les pouvoirs publics.

Les besoins sont immenses à l'échelle de l'Europe. La prise de conscience est réelle et la mobilisation des mécènes que je rencontre est sincère. Notre approche permet aux mécènes de s'exprimer, par l'intermédiaire du financement ciblé d'actions environnementales très

concrètes. On y trouve un alignement d'intérêt pour l'ensemble des parties prenantes.

D'ailleurs, je profite de cet interview pour m'adresser aux dirigeants et responsables de RSE qui souhaiteraient s'engager, de me contacter directement pour avoir plus d'information.

Quels conseils, points de vigilance, donnez vous aux entreprises que vous accompagnez ?

Ce projet souligne l'importance d'insister sur le triptyque GSF :

- G comme gouvernance : même si la valeur de l'entreprise repose essentiellement sur l'idée puis le business model imaginé par les créateurs, il est indispensable de prévoir rapidement la construction d'une gouvernance adaptée aux besoins et à la taille de l'organisation. Cette gouvernance aura un rôle d'accompagnement et de conseil sur les options stratégiques de moyen terme et sur le dialogue avec les parties prenantes. Il faudra donner du sens à cette démarche.
- S comme stratégie : je le constate dans chaque séance de présentation d'activité; encore beaucoup de dirigeants, accaparés par la résolution de problèmes au quotidien, perdent de vue la nécessité d'adapter leur stratégie. Plusieurs étapes sont pourtant essentielles : l'élaboration du plan stratégique, l'élaboration des tableaux de bord en phase avec la stratégie de l'entreprise et les attentes des investisseurs, l'animation du comité stratégique. Très souvent, le dirigeant ne tire pas suffisamment parti du regard bienveillant de ses actionnaires / administrateurs pour challenger sa stratégie.
- F comme financement : la question du financement (dilutif ou non) se posera très rapidement. Tous les financements ne se valent pas et ne sont pas tous adaptés à votre projet. Inévitablement se poseront les questions de l'élaboration de la structure de financement, du

calibrage du montant à financer, de l'optimisation du coût du capital et bien évidemment de la levée de fonds.

Ces trois dimensions G-S-F sont liées et ont des impacts significatifs pour le dirigeant, surtout au moment de la cession ou de la transmission de l'entreprise, à la fois pour l'acheteur ou le vendeur. On rejoint les sujets de Corporate Finance qui me mobilisent aussi, mais c'est un autre sujet !

Merci Philippe pour ces conseils et votre retour d'expérience. Ce type de projet atypique, innovant, de rupture (sans rentabilité de court terme) où l'horizon de gestion est à 20 ans, favorise grandement la mobilisation et la convergence des intérêts privés et des intérêts collectifs. Ces projets amènent à s'interroger sur une nouvelle vision du rapport entre l'homme et la nature et sur le rôle positif que peut jouer la finance dans la transition écologique et énergétique.

Vous pouvez contacter Philippe Laroche sur LinkedIn ou à l'adresse suivante :

Philippe Laroche

philippe.laroche@valueonboard.fr
www.valueonboard.fr

Cet article vous a plu ? Vous avez des questions ? N'hésitez pas à nous contacter et à partager cet article.

- Propos recueillis en Février 2021 -

Retrouver toutes nos publications à l'adresse suivante : <http://cavokay-group.com/index.php/colibri-wp/publications/>

Christophe Autrive

Cavokay

christophe.autrive@cavokay-group.com

www.cavokay-group.com

+33 6 89 26 07 27

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.



Conception, réalisation et mise en page par Cavokay-Group.