

NEUTRALITÉ CARBONE

Passer à l'acte


Marc Boilard
Eric Confais
Hanna Moukanas
Nicolas Pette
Jeremy Ussel

Oliver Wyman accompagne les Directions Générales dans l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique ainsi que dans l'élaboration de stratégies et de feuilles de route pour atteindre la neutralité carbone. Voici les enseignements que nous en tirons.

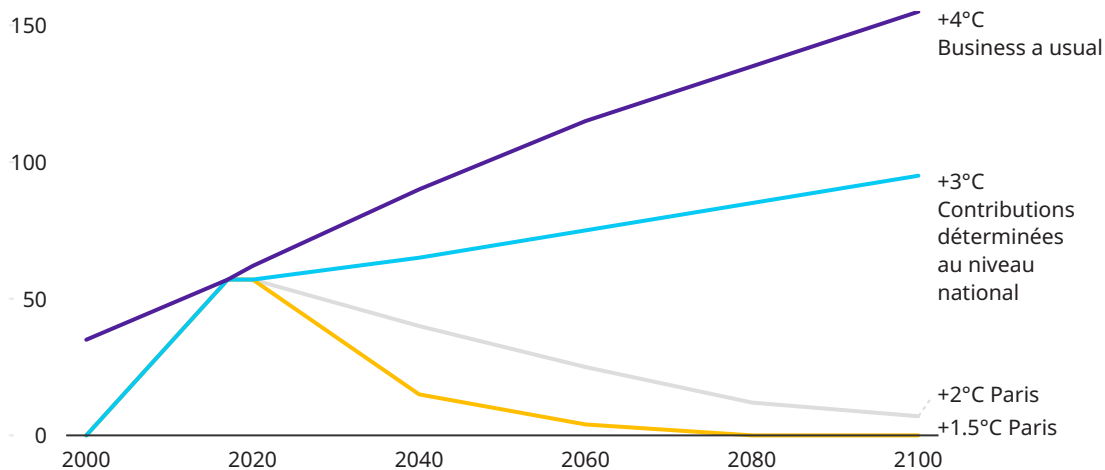
LE CHANGEMENT CLIMATIQUE NE FAIT PLUS DÉBAT AUJOURD'HUI, LE RÔLE CENTRAL DES ENTREPRISES DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS NON PLUS

Les détracteurs du dérèglement climatique se font aujourd'hui de plus en plus rares. Les scientifiques ont démontré que les émissions liées aux activités humaines de Gaz à Effet de Serre (GES) provoquent une augmentation de la température moyenne sur terre¹. Le réchauffement de la température moyenne mondiale s'est largement accentué depuis les années 1980. Cette température a atteint, en 2016, un écart de +1.1°C par rapport à 1850, référence de la période préindustrielle. Les signaux visibles de ce réchauffement sont hélas de plus en plus nombreux.

La place des entreprises dans les émissions de GES est centrale, reflétant l'importance des flux de biens et services de notre économie mondialisée.

L'Accord de Paris a permis de définir deux scénarii visant à limiter l'augmentation de la température mondiale d'ici 2100 à +1.5°C ou +2.0°C par rapport à la période préindustrielle, seuils au-delà desquels nous serions exposés à des bouleversements environnementaux, économiques, démographiques et sociaux sévères. Ces objectifs impliquent de réduire drastiquement la quantité de GES rejetée dans l'atmosphère, jusqu'à atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Cependant, les engagements actuels dans chaque pays ne permettent d'atteindre qu'une trajectoire à +3°C¹.

1. Voir différents rapports du GIEC, Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat.

Figure 1 : Trajectoires d'émissions de GES mondialesEn Gt CO₂e, par an

Source : CCNUCC, GIEC

POURQUOI ACCÉLÉRER MAINTENANT ?

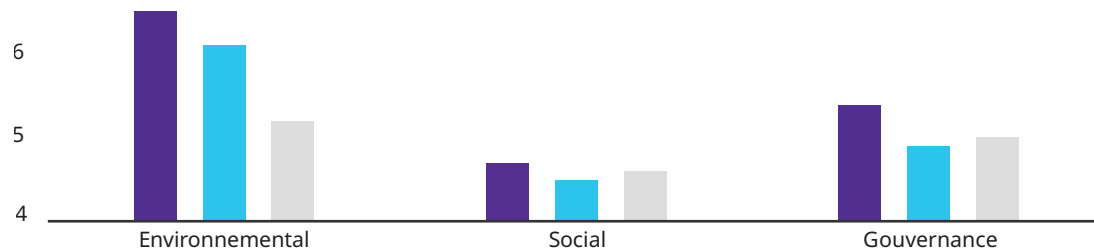
La question environnementale n'est pas nouvelle et la plupart des entreprises ont déjà entrepris des actions en faveur du « développement durable » depuis des années. Néanmoins, nous sommes à un tournant tant les initiatives se multiplient, sous le double effet d'une réglementation accrue et d'une prise de conscience collective.

L'ensemble des parties prenantes souhaite désormais voir les entreprises agir de façon claire en faveur de l'environnement et la crise de la COVID n'a fait que renforcer cette tendance.

En premier lieu, pour les consommateurs, l'engagement environnemental des marques constitue de plus en plus un critère d'achat, même si le prix demeure un élément décisif. L'écologie devient aussi une composante de la marque employeur, facteur d'attractivité et d'engagement pour les collaborateurs. Ceux-ci exigent de plus en plus de leur employeur actuel ou futur une attitude respectueuse de l'environnement et n'hésitent plus à se détourner d'entreprises, voire de secteurs, jugés incompatibles avec leurs valeurs. Les secteurs les moins capables de porter une image de respect de l'environnement sont appelés à rencontrer des difficultés réelles dans la « guerre des talents ».

Figure 2 : Comparaison de l'attractivité des entreprises en fonction de leur notation « ESG » (Environnemental, Social et Gouvernance)

Les scores moyens MSCI-ESG en 2019 montrent que les entreprises les plus attractives sont souvent les plus performantes sur le front de la protection de l'environnement



■ **Meilleurs scores pour la satisfaction des employés**

Classement "Fortune 100 Best Companies to Work For"

■ **Meilleurs scores pour l'attractivité des étudiants et des jeunes professionnels**

Classement "Universum World's Most Attractive Employers 2019 Top 100"

■ **Moyenne des employeurs**

Calcul de la moyenne de la population basé sur les scores ESG des entreprises du MSCI ACWI

Source : MSCI ESG database, Fortune 100 Best Companies to Work For, Universum World's Most Attractive Employers 2019, Marsh & McLennan Insights Analysis

L'empreinte environnementale constitue également de plus en plus un élément central pour les investisseurs institutionnels. Les fonds labellisés « ESG » (Environnemental, Social et Gouvernance) connaissent une croissance continue et la finance verte s'impose progressivement aux entreprises. Les investisseurs institutionnels mettent de plus en plus l'accent sur la performance environnementale pour guider leurs choix. Des pans entiers de l'économie éprouvent des difficultés croissantes pour se financer ou s'assurer (ex : charbon). Certains fonds d'investissement vont jusqu'à exiger publiquement une meilleure prise en compte des aspects ESG de la part des équipes de direction des sociétés de leur portefeuille.

Enfin, la législation va transformer en profondeur les règles environnementales qui s'imposent aux entreprises et aux consommateurs dans les prochaines années. C'est particulièrement le cas en Europe où le « Green deal » annonce des changements d'ampleur et un cadre législatif et fiscal profondément repensé. Cela va conduire les entreprises à accélérer leur transition, même si leur contour n'est encore que partiellement connu ou leurs objectifs insuffisants pour répondre complètement aux enjeux du changement climatique.

QUATRE AXES POUR RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES

Faire preuve de volontarisme et se donner des objectifs environnementaux en rupture donne le vertige : les émissions de GES sont inhérentes à l'activité même de l'entreprise et vouloir les éradiquer donne le sentiment de scier la branche sur laquelle on est assis, même à un horizon de 10, 20 ou 30 ans. La grande disparité des engagements pris par les entreprises (voir Figure 3) démontre le manque de repères existants. Pour réussir, il est recommandé de structurer une feuille de route en s'inspirant de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)², autour de 4 axes.

Axe 1. Mesurer et publier ses émissions de GES

Il s'agit d'un prérequis essentiel pour établir une stratégie crédible de réduction des émissions. Les entreprises les plus matures mesurent ces émissions sur leur périmètre propre (scope 1 & 2) mais également sur un périmètre étendu (scope 3 : émissions en amont des fournisseurs et en aval liées à l'utilisation des produits) et vont jusqu'à faire certifier ces mesures par des tiers, en rendant ces chiffres publics.

Axe 2. Evaluer les risques et opportunités liés au changement climatique

L'objectif est ici de bâtir des scénarii environnementaux à long terme et d'évaluer leur impact sur le fonctionnement et les finances de l'entreprise. L'approche par scénario doit être privilégiée pour tenir compte de l'incertitude inhérente au changement climatique. Les analyses les plus courantes intègrent la probabilité d'évènements climatiques extrêmes (ex. inondations, incendies, sécheresses) qui peuvent amener par exemple à devoir repenser la localisation de certaines installations à plus ou moins long terme.

Axe 3. Définir une ambition, une stratégie et des leviers opérationnels cohérents

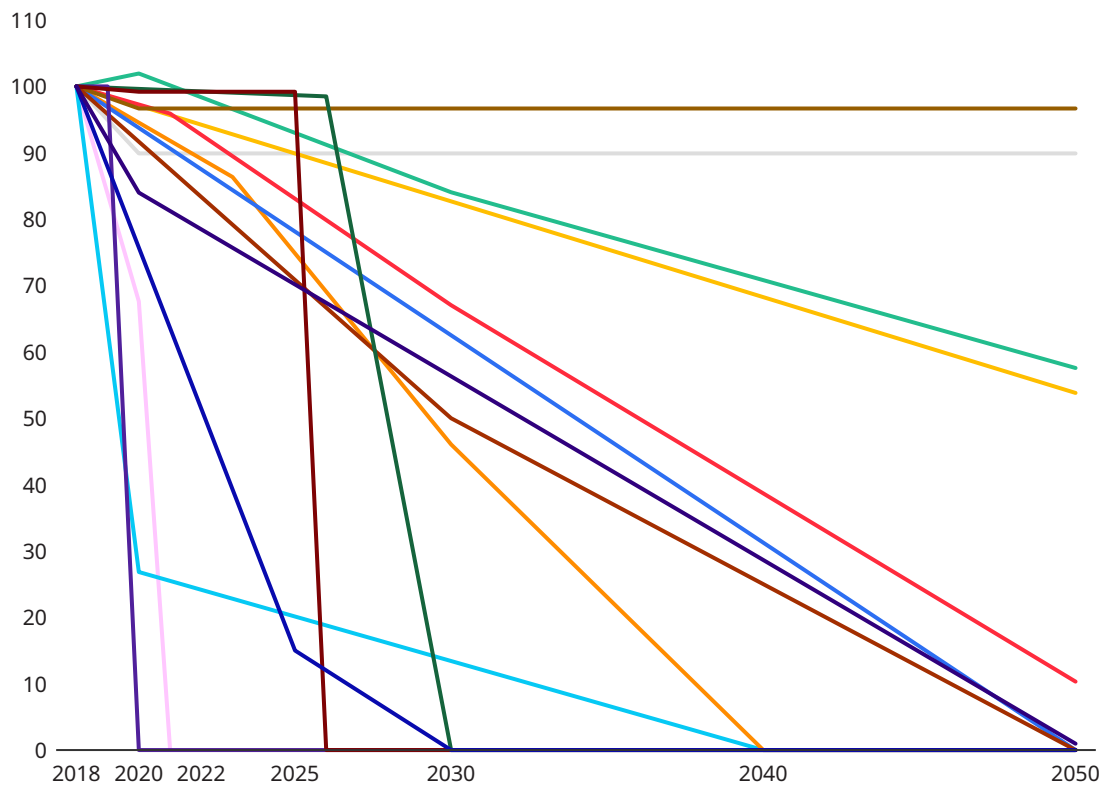
Plusieurs leviers de réduction des émissions de GES sont à la disposition des entreprises, présentant des caractéristiques très différentes (ex. impact, coût vs bénéfique, degré de rupture, maturité technologique) et dont la pertinence dépend de la situation spécifique de chaque acteur et de son secteur. Il leur appartient de définir la meilleure combinaison au regard de l'ambition fixée.

2. TCFD : Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Cette organisation fût créée en 2015 par l'institution internationale Financial Stability Board afin de notamment développer un standard de mesure du risque climatique, à la disposition des entreprises, investisseurs, banques et autres parties prenantes. Les objectifs sous-jacents sont de renforcer la stabilité du système financier, de contribuer à l'appréhension et à la limitation du risque climatique, tout en facilitant le financement de la transition écologique.

Axe 4. Mettre en place une gouvernance dédiée au plus haut niveau

Les entreprises les plus avancées font de la transition climatique une priorité stratégique, avec une évolution de leur gouvernance, à commencer par le niveau de portage au sein du comité de direction. Plusieurs dispositifs existent : Executive Sustainability Committee, Chief Sustainability Officer, VP CO2, etc. De plus, la performance environnementale peut faire partie des critères d'évaluation individuelle du management avec un poids significatif, ou encore être prise en compte explicitement dans les processus de décision (ex. critères d'investissement).

Figure 3 : Comparaison des engagements de réduction d'émissions GES (scope 1&2) — Panel d'équipementiers automobiles — base 100 en 2018

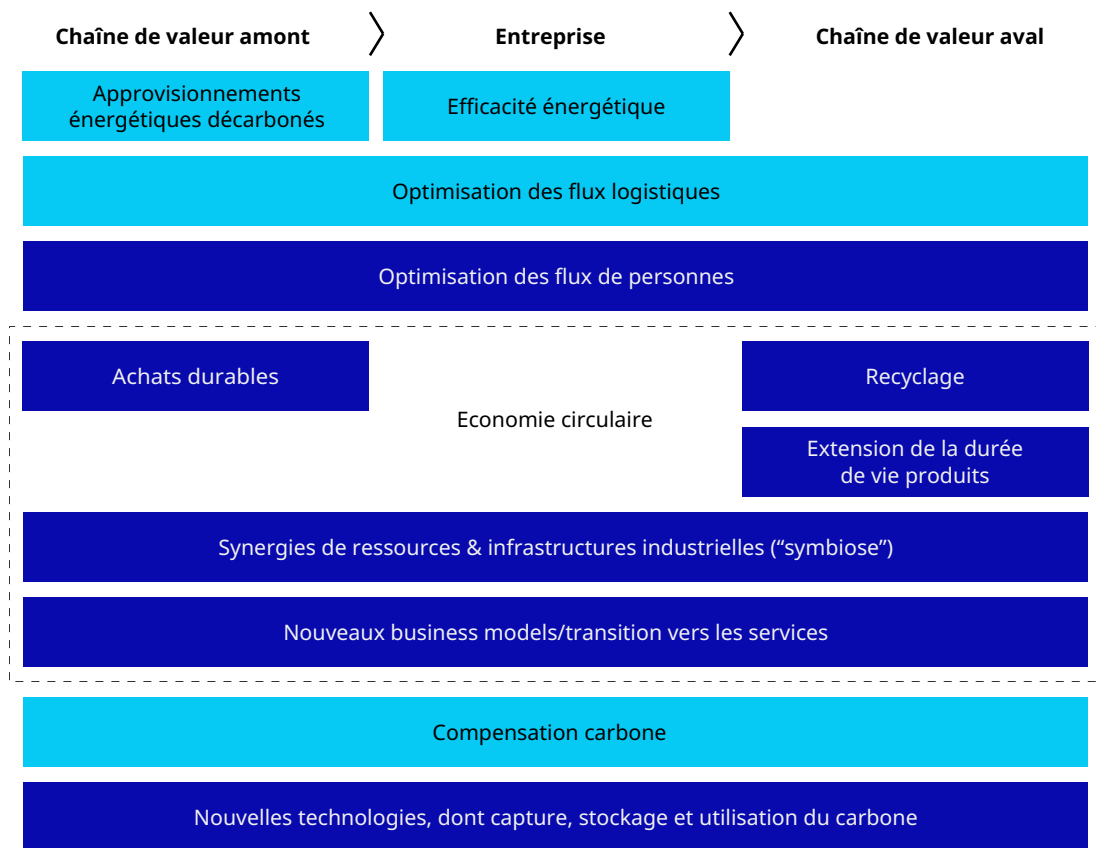


Source : Réponses CDP à l'enquête 2019 sur le changement climatique ; Base de données SBTi ; Rapports développement durable des entreprises

TOUS LES LEVIERS SONT NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LA NEUTRALITÉ CARBONE

Les leviers permettant d'atteindre la neutralité carbone sont multiples : ils présentent des niveaux d'impact et de rupture très contrastés et leur pertinence dépend également du secteur d'activité. Pour tendre à la neutralité carbone, il faut engager une transformation sur plusieurs fronts en parallèle, avec des horizons de payback très différents.

Figure 4 : Définition de leviers opérationnels pour la neutralité carbone — canevas d'analyse



■ **Scope 1&2**

Emissions directes des installations au sein du périmètre organisationnel de l'entreprise, provenant de sources directement détenues ou contrôlées par l'entreprise (scope 1), ou émissions indirectes associées à l'électricité, la chaleur et la vapeur importées (scope 2)

■ **Scope 3**

Autres émissions indirectes liées à la chaîne de valeur complète (matières premières, déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestion des déchets, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de production)

Efficacité des opérations/efficacité énergétique

Les pistes les plus accessibles et souvent les premières activées concernent les émissions industrielles et la consommation d'énergie. Elles sont souvent supportées de longue date, en Europe notamment, par des subventions publiques (ex. certificats blancs) ou encore par des obligations (ex. ETS/Emission Trading Scheme). De plus en plus d'entreprises déploient ce type de solutions. A titre d'exemple, l'entreprise Bosch, qui a réduit ses émissions de GES de près de 35 % depuis 2007, prévoit d'investir un milliard d'euros dans l'efficacité énergétique de ses installations pour faire tendre ses usines vers la neutralité carbone. Les solutions déployées sont nombreuses : ventilation optimisée des bâtiments, utilisation de la chaleur perdue des machines d'usinage, achat d'électricité verte, déploiement de modules photovoltaïques sur les toits des bâtiments eux-mêmes végétalisés (économie d'énergie de 20 à 30 % dans la climatisation des bâtiments), collecte de l'eau de pluie exploitée pour les tours réfrigérantes et l'air conditionné des sites en question.

Optimisation des flux logistiques et des déplacements

Les émissions de GES liées au transport constituent, dans beaucoup de secteurs, un enjeu majeur. Les chaînes d'approvisionnement mondialisées et les flux logistiques amont et aval qui en découlent génèrent des émissions massives qui sont intenable. Entre 1990 et 2018, les émissions territoriales de la France ont baissé de 18,5 % mais dans le même temps, l'empreinte carbone totale des Français incluant les émissions associées aux biens et services importés n'a pas diminué.

De plus, la crise de la COVID a démontré la fragilité de ce modèle d'approvisionnement et conduit à la même conclusion autour du besoin de relocalisation. Néanmoins, la reconfiguration des flux logistiques sera certainement lente et sélective : le coût de production restera prédominant dans les arbitrages, les émissions liées au transport maritime (qui représentent une grande partie des flux) restent assez modestes, les alternatives au transport routier (ex. fret ferroviaire) restent peu compétitives. Seul un changement profond de la réglementation comme une taxe carbone pourrait constituer une vraie rupture : des évolutions fiscales au niveau européen ne sont pas à exclure et les entreprises devraient intégrer cette perspective dans leurs décisions stratégiques.

Une réflexion s'impose aussi sur l'empreinte non-industrielle, et notamment le déplacement des salariés. La crise de la COVID a démontré qu'il était possible grâce au télétravail de fonctionner efficacement en réduisant drastiquement le nombre de déplacements et les émissions associées.

Economie circulaire et business models en rupture

Les leviers cités précédemment produiront des gains importants mais aller plus loin suppose de s'engager dans une logique d'économie circulaire, qui permet de décorrélérer plus fortement l'activité de l'entreprise de sa consommation de ressources naturelles et de son impact environnemental.

L'économie circulaire prend plusieurs formes, comme l'éco-conception, le reconditionnement/remanufacturing, le recyclage, la réutilisation des produits en fin de vie, la valorisation des déchets non recyclables (ex. production de biogaz, méthanisation des déchets organiques), ou encore la symbiose industrielle, qui permet à un site industriel de combiner ses flux de matière entrants et sortants avec d'autres sites industriels voisins, afin de limiter les quantités de matière utilisées globalement.

Dans l'automobile, l'éco-conception a permis à un équipementier de réduire de 30 % depuis 10 ans la consommation d'énergie rapportée au chiffre d'affaires. Les bureaux d'études concernés ont su évoluer, définissant de nouveaux critères standards et des checklists de conception, analysant les cycles de vie complets des produits en question. En France, la directive européenne ELV (End of Life Vehicle) a depuis 1997 incité les constructeurs et équipementiers de la filière automobile à accroître les taux de reconditionnement et de recyclage de leurs produits pour atteindre entre 85 et 95 % du poids de ces derniers.

Enfin, la transition vers les services est aussi une piste prometteuse. L'essor récent de l'économie du partage et de l'usage dans différents domaines démontre son potentiel, mais les obstacles sont nombreux et la formule à succès est souvent peu évidente à trouver (ex. auto/vélo-partage). La gestion des flux logistiques, la maintenance/réparation, sont des facteurs de coûts importants qui rendent encore difficiles l'équilibre économique de ces activités.

Nouvelles technologies, dont capture, stockage et utilisation du carbone

De nombreux secteurs, comme le secteur aérien, sont dépendants d'avancées technologiques majeures. Porté par le développement de la technologie de l'hydrogène, Airbus s'est par exemple fixé comme ambitieux objectif d'être le premier constructeur à atteindre en 2035 le zéro émission avec trois concepts d'avions propulsés à l'hydrogène. En dépit des efforts faits au travers du développement de telles solutions, la neutralité carbone restera difficile à obtenir pour certaines industries toutes entières. Les émissions résiduelles devront donc être compensées par des puits de carbone. Selon le scénario « technologies propres » de l'Agence Internationale de l'Energie (AIE), il faudra stocker dans le monde 107 gigatonnes de dioxyde de carbone (Gt CO₂) entre 2015 et 2060. Plusieurs technologies sont d'ores et déjà à l'étude et représentent des opportunités à saisir. Par exemple, la technologie Direct Air Capture (DAC) fait l'objet d'investissements majeurs, avec une douzaine d'installations déjà en opération dans le monde. Les acteurs comme Carbon Engineering, Climeworks, ou encore Global Thermostat ont récemment levé respectivement 110, 130, et 110 millions de dollars US pour passer leurs inventions à l'échelle. Les besoins en capitaux pour assurer la transition écologique sont colossaux.

LA STRATÉGIE PAYANTE DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

Le dernier rapport du CDP³ réalisé conjointement avec Oliver Wyman, révèle que la plupart des initiatives de réduction des émissions de GES au sein des entreprises génèrent des bénéfices nets en réduisant les coûts par la même occasion.

Avec 24 milliards d'Euros investis en 2019, les entreprises interrogées estiment être en mesure d'éviter 2,4 Gt CO₂e sur la durée des investissements, soit l'équivalent des émissions annuelles cumulées de cinq pays : Allemagne, Etats-Unis, France, Italie et Pologne. En parallèle, elles s'attendent à 65 milliards d'Euros de gains, soit un profit moyen d'environ 17€ par tonne CO₂e évitée. L'illustration ci-dessous montre les initiatives de réduction les plus profitables.

A cela s'ajoutent de nouvelles opportunités de revenus associées à la création de biens et services durables, estimées à 1 220 milliards d'Euros supplémentaires, soit six fois la valeur de l'investissement nécessaire pour leur mise en œuvre.

En outre, les bénéfices économiques de ces actions pourraient être décuplés si une fiscalité fortement incitative voyait le jour, par exemple dans le cadre du Green Deal Européen. A titre d'exemple, une taxe carbone serait, selon la plupart des économistes, la solution à la fois la plus efficace, équitable et lisible (ex. 50€/tonne CO₂e), et constituerait un véritable « game changer » à même de transformer radicalement l'organisation des entreprises : choix de localisation industrielle, panels fournisseurs, chaînes logistiques, règles de comptabilisation financières, etc.

3. CDP, Doubling down Europe's low carbon investment opportunity, Février 2020.

Figure 5 : Leviers de réduction des émissions de GES les plus rentables

Gain net moyen estimé (€/tCO₂e, 2019)

Processus d'efficacité énergétique

27.5

Efficacité énergétique des matériaux de construction

23.6

Electrification des transports

18.3

Installation d'énergie bas carbone

16.6

Efficacité énergétique des bâtiments

11.3

Réduction des émissions des processus industriels

6.2

Achat d'énergie bas carbone

4.6

Source : Oliver Wyman ; CDP, Doubling down Europe's low carbon investment opportunity, Février 2020

IL EST IMPOSSIBLE DE RÉUSSIR SEUL : PLUS QUE JAMAIS, DES ALLIANCES SONT NÉCESSAIRES

La transformation visée est massive et implique un nombre de technologies, d'outils, de savoir-faire qu'une entreprise ne peut maîtriser seule.

Pour combiner ces actifs et ces compétences, il est indispensable de former des écosystèmes de partenaires et de développer une collaboration au sein d'une même filière ou d'une même région. Les exemples sont multiples et variés.

Un acteur de l'automobile a créé un partenariat avec un spécialiste de l'énergie pour l'aider à atteindre son objectif de neutralité carbone, centré dans une première étape sur l'achat d'énergie à faible teneur en carbone ou issue de sources renouvelables ainsi que sur l'adoption de solutions numériques innovantes d'efficacité énergétique et de récupération de chaleur sur l'ensemble de ses sites industriels.

Dernièrement, une coalition internationale dans le transport maritime a vu le jour, impliquant onze acteurs majeurs représentant la chaîne de valeur étendue, dont Carrefour, Faurecia, Schneider Electric, Total et l'armateur CMA CGM pour ne citer qu'eux. L'enjeu principal de cette coalition consiste à développer des solutions de décarbonation des chaînes logistiques, avec des projets portant sur les énergies alternatives (dont les biocarburants), l'efficacité énergétique de la tonne transportée (via des solutions digitales pour l'optimisation des itinéraires et des chargements), le verdissement des hubs multimodaux, etc.

Les start-ups constituent également un réservoir d'innovations très intéressant sur lequel ils comptent s'appuyer.

Enfin, il est impossible d'ignorer la contribution des fournisseurs pour optimiser la performance environnementale de l'écosystème élargi. Ainsi les directions achats doivent être largement impliquées et la prise en compte de la dimension environnementale doit être renforcée dans leur mandat. L'évaluation des fournisseurs sur les critères ESG constitue aujourd'hui la norme, mais cela pèse encore peu face au critère économique. Le niveau d'ambition doit être relevé, tout en préservant l'équilibre économique à court terme.

IL NE SUFFIT PAS D'AGIR, IL FAUT LE FAIRE SAVOIR

La performance ESG est de plus en plus scrutée par l'ensemble des parties prenantes, avec des implications très fortes sur la réputation des entreprises, leur capacité à emprunter, leur attractivité comme employeur, etc. Il est primordial de bien communiquer pour faire connaître ses actions et en maximiser les retours.

Or les agences de notation environnementales (ex. CDP, MSCI, Sustainalytics, Vigeo Eiris) ont des méthodes et des critères d'évaluation des entreprises d'une très grande disparité, qui peuvent même conduire à des scores très différents pour une même entreprise, renvoyant une image brouillée en dépit d'efforts réels mais dont la communication est mal maîtrisée. Une stratégie de communication claire et cohérente en direction des parties prenantes et des agences de notation permet de décupler l'impact des efforts entrepris.

De nombreuses entreprises ont ainsi placé la préservation de l'environnement au cœur de leur stratégie et conduit des efforts importants depuis plusieurs années, reconnus à travers leur score élevé dans la plupart des agences de notation. A l'instar de l'entreprise Schneider Electric qui communique largement sur ses initiatives :

- Performances annuelles de l'entreprise, dans le rapport Schneider Sustainability Impact 2019 : ex. millions de tonnes équivalent CO2 économisées, montant des ventes suivant son programme Green Premium TM, tonnes de matières premières économisées suivant son programme d'économie circulaire ECOFIT TM, et autres métriques physiques telles que la consommation d'eau
- Définition de Science Based Targets visant à la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 d'ici 2030, et sur le scope 3 en 2050
- Engagement d'atteindre 100 % d'utilisation d'énergies renouvelables d'ici 2030
- Nomination d'un Executive Sustainability Committee comportant plusieurs membres du Comité Exécutif sous la direction d'un Chief Sustainability Officer
- Rémunération variable liée pour 20 % à la performance environnementale
- Contribution à des partenariats locaux et internationaux tels que : Climate Change, French Business Climate Pledge, The Climate Group, Caring for Climate, etc.

LES ENTREPRISES DOIVENT ACCÉLÉRER LEUR MUTATION

Malgré les zones d'incertitude qui demeurent, il est primordial d'accélérer les efforts sur le chemin de la neutralité carbone, grâce à des actions concrètes établies autour d'une cartographie des principaux risques environnementaux et climatiques. En voici quelques pistes :

- Bâtir une cible ambitieuse qui sera au niveau des attentes de l'ensemble des parties prenantes, et idéalement supérieure aux engagements des meilleurs concurrents
- Construire la feuille de route qui permettra d'atteindre la cible, combinant les différents types de leviers de réduction des émissions de GES, et visant à prioriser les initiatives à la fois court, moyen et long terme
- Bâtir des écosystèmes robustes de partenaires autour des priorités, permettant d'accélérer le déploiement de la feuille de route le plus efficacement possible
- Adapter la gouvernance et les modes de fonctionnement de l'entreprise autour de la neutralité carbone afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, et mettre en place une gouvernance spécifique et incitative au plus haut niveau pour piloter cette transformation
- Communiquer habilement vers les parties prenantes, en particulier les agences de notation ESG

C'est une transformation en profondeur que les entreprises doivent opérer, et elle nécessitera un engagement fort à long terme. Comme souvent avec de telles mutations, l'avantage reviendra à celles qui se lanceront rapidement et avec conviction.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter notre département marketing par email infoparis@oliverwyman.com ou par téléphone aux numéros ci-dessous.

Europe, Moyen-Orient et Afrique
+44 20 7333 8333

Amériques
+1 212 541 8100

Asie-Pacifique
+65 6510 9700

AUTEURS

Marc Boilard

Partner

marc.boilard@oliverwyman.com

Nicolas Pette

Partner

nicolas.pette@oliverwyman.com

Eric Confais

Partner

eric.confais@oliverwyman.com

Jeremy Ussel

Principal

jeremy.ussel@oliverwyman.com

Hanna Moukanas

Partner

hanna.moukanas@oliverwyman.com

Copyright © 2021 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.