

IL EST TEMPS D'AGIR !

COMMENT SE METTRE EN ORDRE DE MARCHÉ FACE AU DÉFI CLIMATIQUE

COMITÉ CONSULTATIF – DEAUVILLE 2022

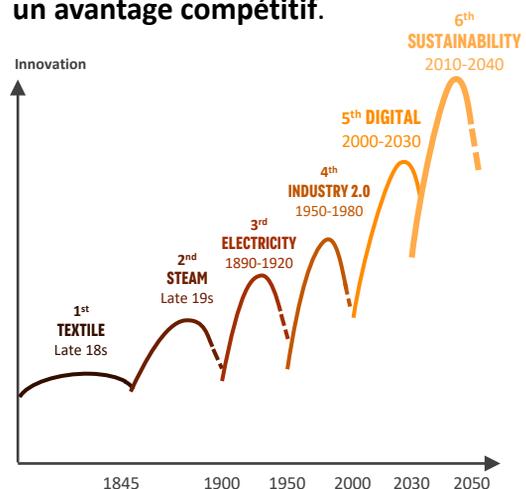
CONTEXTE – LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, UNE PRÉOCCUPATION AUSSI URGENTE QUE GRANDISSANTE DANS TOUTES LES INDUSTRIES

Que la **pression soit sociétale, économique ou réglementaire**, les enjeux climatiques sont une priorité pour tous et l'inaction n'est plus une option : dans l'éventualité (grandissante, selon les derniers rapports du GIEC) où les objectifs net zéro ne seraient pas atteints, la taille de l'économie mondiale risque une décroissance de 15 % d'ici 2050, accompagnée de désastres naturels décuplés et d'une raréfaction, voire disparition, de ressources essentielles. Cette raréfaction cause une inflation déjà ressentie des prix des biens alimentaires (+90 % estimés sur le prix du maïs d'ici 2030), des métaux rares (x9 pour le lithium entre 2015 et 2022), et conséquemment sur la tonne de carbone (x6 entre 2018 et 2022).

Il est dès alors clair que la transition climatique requiert un effort collectif tant sur la nature que le mode de fonctionnement de notre production et de notre consommation, au-delà des questions énergétiques et des gestes du quotidien déjà bien connus. Des **efforts significatifs ont déjà été amorcés**, avec 70 % des émissions de CO₂ actuellement

sujettes à un engagement net zéro, issu de 72 pays. Si la pression réglementaire va augmenter significativement d'ici 2030 (e.g. règle de la SEC sur la transparence climatique, CSRD, SFDR), la demande va aussi venir des parties prenantes de chaque entreprise (chaîne de valeur, employés, clients, financeurs).

La prochaine révolution industrielle sera donc verte, et elle donnera, comme la révolution digitale qui l'a précédée, un avantage décisif à ses précurseurs. Il est alors nécessaire pour les industries d'anticiper non seulement la contrainte de demain, mais aussi ses futurs enjeux, afin de faire de la **transition climatique un avantage compétitif**.



COMMENT PEUT-ON UTILISER LA TRANSITION CLIMATIQUE DE L'ENTREPRISE COMME LEVIER COMPÉTITIF?

RESTITUTION DES TABLES RONDES

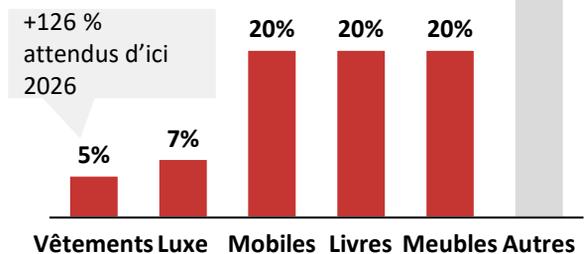
Pour rester leader, anticiper les conséquences des crises climatiques

Cet **avantage compétitif intensément disputé est donc seulement atteignable par la prise d'une position pionnière**, synonyme d'un certain risque.

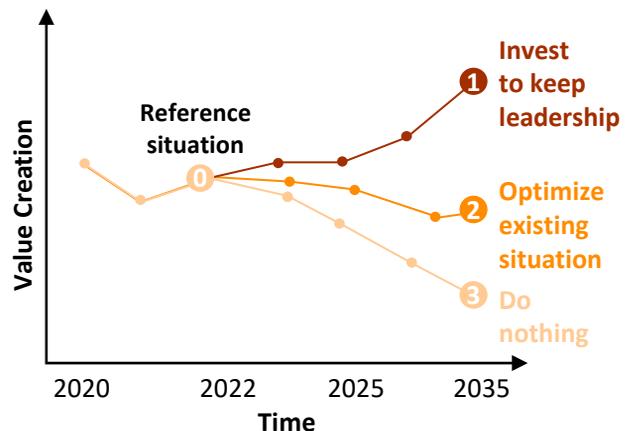
Pour cela, **l'auto-imposition d'objectifs ambitieux et mesurables** à court terme, anticipant les contraintes législatives et réglementaires, est unanimement citée comme nécessaire. Alors que les objectifs long-terme (e.g. net zéro d'ici 2050) sont essentiels à la direction générale de l'entreprise, des objectifs mesurables à court terme tel que le trimestre permettent non seulement de jalonner cette direction générale, mais aussi d'imposer une gouvernance et de démontrer un engagement concret. Ces objectifs peuvent donc se décliner au-delà des émissions CO2 – un engagement de réduction d'impact environnemental peut aussi se traduire par la protection des ressources naturelles (e.g. eau, biodiversité), sur lesquelles l'impact peut être plus complexe à mesurer mais non moins important.

Ces objectifs permettent non seulement d'assurer un parcours de transition climatique, mais aussi de **générer des opportunités économiques** non négligeables. Les économies de ressources tout comme les gains d'efficacité dans le processus de production se traduisent par des réductions de coûts, similaires à une démarche « lean » - et ce sans compter la réduction du risque environnemental, qui peut se traduire par l'offre de solutions de

financement incluant un « greenium », une réduction de leur coût dû à l'engagement transition pris. L'opportunité de création de valeur, d'autre part, n'est plus à prouver. Les marchés de seconde main, par exemple, représentent une part croissante de leur secteur:



Chaque révolution s'est traduite par une **migration de valeur rapide**, dont témoignent déjà les capitalisations de certaines entreprises entrées sur le segment de la soutenabilité, comme Tesla (~50 % de la capitalisation totale des 10 plus grands fabricants automobiles).



De **nouvelles opportunités commerciales surgissent ainsi du besoin de transition climatique** – les secteurs tels que le recyclage ou les matériaux verts sont perçus comme porteurs pour nombre d'industries, sur lesquels les premiers entrants prendront la part du lion.

L'objectif, alors, est de faire de la transition climatique un sujet de ComEx à part entière, à l'aune d'une revue financière. C'est aussi cette démarche qui permet d'engager les actionnaires dans la transition, démontrant d'une part l'opportunité économique qu'elle apporte pour obtenir un soutien financier et stratégique, et d'autre part le vecteur de transformation qu'elle propose.

Car s'orienter vers la soutenabilité de l'entreprise est sans nul doute une manière de la transformer.

Opérationnaliser l'atteinte de ces ambitieux objectifs ne se fera pas sans un engagement de tous les composants de l'entreprise, en premier lieu ses collaborateurs.

En tant qu'outil de transformation, la **transition climatique offre une opportunité de refondre et de transformer l'organisation** sur une base positive et orientée vers l'avenir. Le thème non seulement est d'un réel intérêt pour les collaborateurs, qui y trouvent largement un sens supplémentaire à leur travail, mais aussi un vecteur de changement pour le fonctionnement de tous les jours. Le foisonnement d'idée dont témoignent les entreprises illustre cet engagement du quotidien. Le « durable » peut devenir un élément concret dans les objectifs à court et à long terme de chacun.

Dans un contexte de « guerre des talents » touchant nombre d'entreprises, l'engagement pour la **transition climatique devient de plus un étendard, facteur d'attractivité, de compétitivité et de rétention de ces talents**. En tant qu'outil de développement pour les collaborateurs, l'entreprise peut proposer un

développement des connaissances et un sens sociétal au travail qui ne font qu'augmenter sa proposition de valeur.

63 % ↗

Des meilleurs talents pensent qu'un positionnement durable est essentiel

96 % ↗

Des collaborateurs qui pensent que leur employeur est leader sur la soutenabilité recommanderaient leur entreprise

Par la prise de cette position de leader, entraînant la globalité de l'entreprise vers un objectif commun, l'entreprise peut dans un second temps impacter son écosystème direct et indirect.

Réinventer les écosystèmes d'entreprises

De la même manière qu'un geste individuel n'a qu'un impact mineur, **l'impact des engagements d'une entreprise est décuplé par une approche systémique**, visant à créer des écosystèmes de décarbonation. Sortant d'une conception linéaire de la production, où un intrant est transformé en produit puis jeté à la fin de son cycle de vie, un écosystème de décarbonation permet la co-définition de business modèles soutenables.

L'inclusion n'est alors pas limitée aux fournisseurs d'énergie pour maîtriser une partie des intrants et aux clients pour influencer la fin de vie du produit – une solution soutenable

doit pour être développée prendre en compte le financement, le public, mais aussi les organismes de certification et d'évaluation (e.g. de labels, de compliance). Une **approche tripartite est alors préférée, comprenant un soutien des gouvernements mais aussi de partenaires locaux**. Le régulateur a une place particulièrement importante pour toutes les industries dans la mesure où elles sont globalisées – afin de maintenir la compétitivité, l'application tant que possible de standards similaires, notamment à travers l'application de la taxe carbone aux frontières, reste une question prégnante.

Dans la mesure où l'impact climatique se présente de manière différente selon la géographie et le pays concernés, la prévention et la solution de cet impact doivent aussi se présenter différemment. Ces **solutions proposées doivent être pragmatiques, spécifiques aux clients concernés sans chercher à être globales**, au risque de perdre leur pertinence. C'est donc dans ce contexte qu'est soulignée l'importance pour chaque industrie de trouver un ancrage local, potentiellement via des partenaires, afin de soutenir non seulement sa compréhension des enjeux mais aussi la construction des compétences nécessaires.

Cette approche permet aussi de déterminer les solutions de financement, une politique d'achats, ainsi que de mise en œuvre, concourant aux objectifs de transition. Les capacités de financement de l'innovation restent en effet très différentes en Europe, dépendant des appétences au risque encouru – leur développement est essentiel à la formation d'écosystème de décarbonation.

Au sein de ce nouvel écosystème, l'action est donc holistique, mais aussi collective – les entreprises s'intéressent de manière croissante à l'action de leur chaîne de valeur sur les émissions de leur produit ou service. Individuellement, une réduction de consommation peut se faire par décision arbitraire, ou par optimisation. Chaque entreprise peut, pour ses propres activités, définir de nouveaux standards. Ainsi, une entreprise de service peut choisir de limiter le chauffage de ses bureaux en hiver à une température plus basse. Communiquer en interne et en externe permet d'améliorer l'acceptabilité de la décision – en interne, celle-ci est souvent élevée.

Lorsqu'il s'agit de la **mise en place d'actions collectives, les entreprises rencontrent souvent des barrières coût, et opérationnalisation**. Une communication claire sur les contraintes et objectifs de l'entreprise est alors clef pour les surmonter. L'alignement des parties prenantes sur les objectifs et contraintes est une première étape indispensable à l'établissement de solutions durables et communes (e.g. encourager un transport vert pour aller sur un lieu de vacances). Ainsi, la majorité des leaders pressentent un impact direct des écosystèmes sur leur offre:

76 %

Des leaders pensent que les business models seront complètement changés en 5 ans, notamment par les écosystèmes

La question d'opérationnalisation peut alors être adressée par un partage de compétences, tandis que le coût peut être adressé par de nouveaux modèles de financement et revenus.

Créer des modèles opérationnels durables pour la planète et dans le temps

Si les entreprises souhaitent tendre vers des business modèles soutenables avec le soutien de leur écosystème, la mise en place opérationnelle de ces modèles est encore source de complexité.

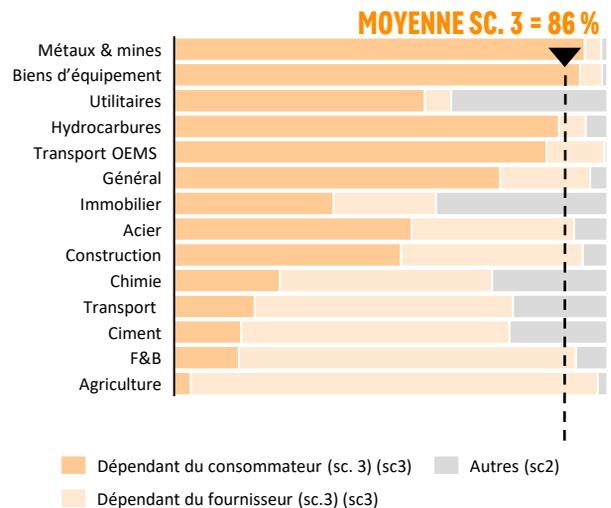
Unaniment, les **entreprises soulignent un besoin de données de mesure et d'engagement des parties prenantes qui reste incomplet.**

Or, la **disponibilité de données de qualité sur les émissions et l'impact**

environnemental de l'entreprise est indispensable à l'ajustement des capacités vers l'efficacité énergétique et la réduction des externalités. La construction de systèmes de données robustes est pour beaucoup en cours, et contribue à la création d'indicateurs mesurant l'impact actuel de l'entreprise. Ainsi, une application bancaire peut proposer à ses clients une vision de l'impact carbone de leurs dépenses afin de les encourager à adopter des comportements vertueux. Cette connaissance permet aussi de développer des solutions d'accompagnement sur-mesure : un diagnostic de performance réalisé sur un bien immobilier permet par exemple l'offre de crédits à impact, ou une amélioration énergétique (e.g. un chauffe-eau plus efficient) permet un paiement à l'aune des économies réalisées.

Si ces **données sont aujourd'hui accessibles pour le scope 1 et 2 d'émissions, elles le sont plus rarement pour le scope 3**, qui pourtant représente l'essentiel des enjeux pour la majorité des industries.

Leur disponibilité ainsi que leur qualité sont un enjeu clef pour la gestion de modèles opérationnels soutenables.



De même, leur développement dans le temps sera sujet à la possibilité de partenariat dans l'écosystème de l'entreprise, afin de pouvoir apporter au consommateur final des solutions complètes de produits et de services sous forme de bouquets de prestation.

La naissance de ces partenariats est aujourd'hui un sujet stratégique clef pour nombre d'industries – l'engagement des parties prenantes, internes comme externes, est une condition sine qua none de la transition.

En interne, **l'engagement de ses collaborateurs dépend largement de la possibilité de décliner l'objectif général en étapes et actions individuelles.** Nos participants témoignent d'un réel enthousiasme de leurs collaborateurs pour les sujets de soutenabilité – reste à le canaliser vers des actions à impact. Proposer une meilleure connaissance des enjeux, notamment à travers des formations, reste une première étape nécessaire.

En la suivant d'incentives aux comportements vertueux, les organisations peuvent réaliser des changements rapides, opérationnalisant leurs objectifs avec le soutien direct de leurs membres. Engager ses clients et fournisseurs, de la même manière, passe autant par la communication de ses enjeux, contraintes et objectifs que par l'orientation des produits proposés vers plus de soutenabilité. Plus les produits sont orientés, voire labellisés, ESG, plus les clients sont engagés dans les objectifs de réduction des émissions proposés.

Renouveler sa proposition de valeur

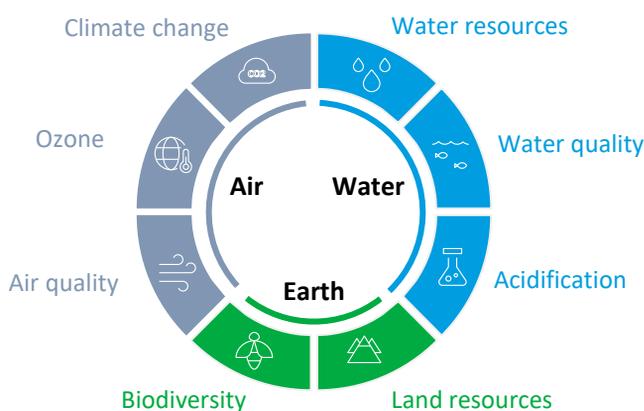
Faire partie d'un écosystème de décarbonation et tourner son business modèle vers la réduction des externalités fait ainsi partie d'une volonté globale de proposer à son consommateur final des offres qui non seulement participent à son effort de décarbonation, mais aussi présentent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Pour cela, l'entreprise tend tout d'abord à **s'assurer que le consommateur, en choisissant ses produits et services actuels, fasse un choix environnementalement vertueux.**

L'optimisation du service ou produit grâce à des solutions technologiques est un vecteur d'amélioration largement publicisé, qui peut mener à des gains significatifs avec peu de disruption du produit lui-même. Ainsi, un freinage géré par intelligence artificielle permet à des trains d'avoir une conduite moins consommatrice. A plus court terme, l'optimisation d'un produit peut aussi se réaliser par le remplacement de pièces

inefficientes, à plus long terme, par l'amélioration de la méthode de production, comme l'illustrent le remplacement de moteurs anciens ou la protection des forêts dans la filière papier.

Communiquer sur les caractéristiques de ces produits et services est essentiel pour permettre au consommateur de faire des choix informés. Renforcer l'utilisation de labels ou ajouter des informations relatives aux économies énergétiques ou à l'impact environnemental du produit est une méthode de communication efficace, si tant est qu'elle soit lisible – la démultiplication des labels peut desservir l'argument commercial réalisé. Des initiatives de notation sur critères environnementaux pourraient aussi être envisagées, sur le modèle des scores nutrition appliqués aux produits alimentaires.



Dans un second temps, la plupart des industries tendent actuellement à **enrichir leur offre commerciale de produits et services adjacents à leur cœur de métier plus vertueux.**

Les services connexes au produit premier sont une piste de recherche prometteuse : dans le domaine B2B en particulier,

l'accompagnement à la baisse de consommation énergétique peut permettre à des industries traditionnellement sources d'émissions (e.g. fourniture d'énergie, transport) de proposer à leurs clients des méthodes d'optimisation, permettant non seulement d'étoffer leur panel d'offres mais aussi de collaborer avec leurs clients existants pour trouver la solution la plus adaptée. Des offres de maintenance peuvent aussi être envisagées, capitalisant sur l'imposition de l'indice de réparabilité – un impact pouvant aller jusqu'à 10 % du revenu total peut être dégagé grâce à la réparabilité, comprenant et les composants de remplacement et les services de maintenance.

Cet encouragement au comportement vertueux peut aussi se faire avec des offres commerciales adjacentes aux produits, telles que les programmes fidélité. Sortant d'une relation prix classique, ces programmes peuvent être utilisés pour récompenser les pratiques écologiques.

La fidélité récompensée n'est alors plus seulement monétaire, mais elle dépend de l'engagement du client aux côtés de l'entreprise dans le respect de ses engagements et l'atteinte de ses objectifs.