



**Club les Echos | Débats
Prospective**
« La décarbonation de l'industrie »

Avec **Olivier Andriès**, Directeur Général
de SAFRAN
et **Alexandre Saubot**, Président de
France Industrie.

L'analyse de Delville Management

13 janvier 2022



« L'industrie doit trouver la bonne vitesse pour réussir sa décarbonation »

Le Club Les Échos Débats – Prospective recevait le 13 janvier 2022 Alexandre Saubot, président de France Industrie, et Olivier Andriès, directeur général de Safran, pour débattre sur le thème de « la décarbonation de l'industrie ». Aldric Auer, directeur de mission chez Delville Management, partage son analyse.

Ce débat a été riche et a soulevé de nombreux points importants. D'abord avec deux rappels préliminaires : l'industrie française se décarbone en partie grâce à la production décarbonée de son énergie, mais aussi par la désindustrialisation du pays depuis les années 80. C'est une double réalité à ne pas perdre de vue. Ces dernières décennies, nous n'avons pas forcément gagné en efficacité, car nous pouvions déjà compter sur les centrales nucléaires, dont la majorité a été mise en service dans les années 70 et 80. Nous sommes aujourd'hui dans une nouvelle démarche, où nous voudrions décarboner sans désindustrialiser.

Les deux intervenants, Alexandre Saubot, président de France Industrie, et Olivier Andriès, directeur général de Safran, ont ensuite souligné que les secteurs émettant le plus de gaz à effet de serres (GES) sont les industries minières, métallurgiques, de fabrication de béton, de transformation... En clair, plus on se trouve en amont de la chaîne, plus on émet directement des GES. Plus on est en aval, dans les services, moins on émet directement des GES. Pour des raisons d'efficacité, il faut donc travailler essentiellement sur les industries qui émettent le plus de GES.

Le stockage des données numériques oublié

En raison même du sujet central - la décarbonation de l'industrie - l'impact environnemental des produits importés n'a été que peu abordé, mais il s'agit bien d'une question importante. Rappelons que les sources d'émission de GES sont décomposées selon un standard international, le GHG Protocol en une vingtaine de catégories regroupées en trois grandes familles, les scope 1, 2 et 3. Le premier concerne le CO₂ émis sur les sites de production et les véhicules d'entreprise, le deuxième les émissions liées à la production d'énergie, et le troisième regroupe presque tout le reste. On citera les transports amonts, liés aux importations, les transports avals, liés aux exportations, le traitement des déchets, les déplacements professionnels et personnels.

Une exception, qui est liée au stockage informatique n'est pas inclus dans ce scope 3. Cette partie, en croissance, est souvent passée sous silence alors que l'on sait aujourd'hui qu'elle consomme de plus en plus d'énergie et les objectifs de décarbonation qui ont été définis ne prennent pas en compte les données numériques.



Mais dans le même temps, l'accumulation des données et leur analyse permet de mieux travailler sur les process industriels et de gagner en économie d'énergie, en fiabilité, en réduction des déchets.

Horizon 2050 pour le scope 3

La prise en compte des produits importés fait partie du scope 3. Il a été défini des objectifs clairs sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2035, mais l'horizon pour le scope 3 est 2050. Pour être au rendez-vous de 2035, les entreprises devront travailler d'une part sur les modes de fabrication de leurs propres produits et d'autre part sur leurs achats, qui seront alors pris en compte. Il deviendra problématique d'acheter les produits fabriqués dans un pays où l'électricité est principalement issue de centrales à charbon. Cela va obliger les donneurs d'ordres à imposer une évaluation des GES émis à la production des produits qu'ils achètent.

Pour atteindre les objectifs de 2035, les entreprises doivent se préparer dès aujourd'hui. Comme l'a souligné Olivier Andriès, Safran donne un coût carbone à ses investissements et a mis en place un système de malus de l'ordre de 80 à 100 euros la tonne de CO2, ce qui correspond au haut de la fourchette d'un prix extrêmement volatile, 30 euros début 2021 et un pic de 90 euros en décembre dernier. Le travail sur la décarbonation a bel et bien commencé. Chez Delville Management, par exemple, nous réalisons actuellement des missions sur des projets de décarbonation, soit d'industrialisation, soit de conduite de projets qui peuvent être autour des produits, donc du scope 3, par exemple sur la production de bacs batterie pour les véhicules. Nos managers de transition accompagnent nos clients sur ces sujets désormais d'actualité.

J'ai posé la question à Olivier Andriès sur la répartition qu'il envisageait entre la réduction de la consommation, l'achat d'énergie verte, l'achat ou la vente de tonnes de CO2, le captage de CO2, etc. J'ai été surpris d'apprendre que les scopes 1 et 2 ne représentaient qu'un pourcent des émissions de GES de Safran. De fait, les invités ont surtout abordé le sujet du scope 3.

Le risque du déséquilibre

Alexandre Saubot a soulevé une question vitale. Il ne faut pas que la décarbonation vienne déséquilibrer notre industrie, qui doit trouver la bonne vitesse pour parvenir à une neutralité carbone à l'échéance prévue. Aller trop vite expose à des surcoûts qui feraient perdre de la compétitivité. Des entreprises pourraient disparaître pour avoir trop investi et trop rapidement dans un processus de décarbonation. Les actionnaires doivent aussi résoudre ce paradoxe, pour conserver des dividendes à court terme tout en travaillant à la réalisation des objectifs de décarbonation, sous peine de mettre l'entreprise en péril à plus long terme.

Olivier Andriès a cité l'exemple du carburant vert. Il représente aujourd'hui 0,01 % de la consommation mondiale parce qu'il est beaucoup trop cher.



Mais si demain il devenait obligatoire, des infrastructures de production se mettraient en place et le coût baisserait drastiquement et l'on pourrait aller plus vite vers l'utilisation de carburant vert.

Des opportunités d'innovation existent pour l'industrie française, à condition de rester concurrentiel au niveau mondial. Le 31 décembre 2021, la Commission européenne a présenté à Bruxelles un projet qui propose de labelliser les centrales nucléaires en tant qu'énergie verte, car elles n'émettaient pas de CO2. C'est une bonne nouvelle pour la France. La décarbonation doit être un outil supplémentaire qui intègre la compétitivité pour aider à la transformation de nos industries et être capable de tenir ses objectifs, mais au rythme imposé par les obligations légales.

A propos de Delville Management

Delville Management, acteur de référence du management de transition pure player, premium et indépendant.

Notre mission : accompagner en toute sérénité les transitions de nos clients dans leurs transformations à fort enjeux : changement d'actionnaires, M&A, retournement ou redressement, management de crise, urgences managériales, gestion de projets ou conduite du changement. Nous identifions, sélectionnons et impliquons le meilleur manager de transition pour mener à bien la mission confiée. Notre engagement : la satisfaction de nos clients. Notre réseau : Delville Management s'appuie sur le Club Delville : premier réseau français de management de transition.

Vos contacts chez Delville Management :



Patrick Abadie
Fondateur
Delville Management
patrick.abadie@delvillegroup.com
06 99 30 03 36



Aldric Auer
Directeur de mission
Delville Management
aldric.auer@delvillegroup.com
06 74 94 27 93

