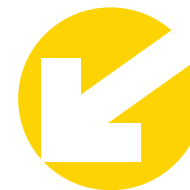




# LES DIRIGEANTS DE PME-ETI FACE À L'URGENCE CLIMATIQUE

**Votre avis sur cette étude  
nous intéresse :**  
**Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)**



## **BPIFRANCE LE LAB**

**EN QUELQUES MOTS**

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

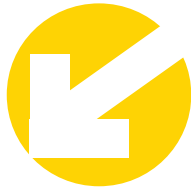
**Bpifrance Le Lab** est le laboratoire d'idées des PME-ETI. Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

**Bpifrance Le Lab** fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI. Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez nous sur [bpifrance-lelab.fr](https://bpifrance-lelab.fr)



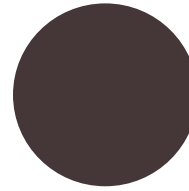
**ÉDITO**  
DE BPIFRANCE LE LAB

Le climat et plus largement l'environnement font désormais très largement l'actualité. Le dérèglement climatique et ses effets ne sont pas un phénomène nouveau, mais la prise de conscience généralisée est récente, comme le montrent les marches pour le climat et la percée des Verts aux Européennes en 2019 ou encore ces derniers mois avec la crise du Covid-19 et les mesures de confinement révélant l'impact des activités humaines sur l'environnement (le quasi arrêt des activités humaines ayant entraîné une chute des émissions de carbone).

On observe ainsi une forme d'alignement entre la société civile et le monde politique. Les dernières annonces du Président de la République à la suite de la Convention Citoyenne pour le Climat et les résultats aux élections municipales avec plusieurs métropoles gagnées par les Verts en sont une illustration. Mais qu'en est-il du monde économique, et en particulier des PME-ETI françaises ?

C'est ce que nous avons voulu comprendre à travers cette étude. Nous partons de notre conviction que dans ces entreprises à taille humaine, le dirigeant est au cœur des transformations. C'est lui qui impulse, oriente ses équipes. Et il faut qu'il soit convaincu pour qu'un sujet avance. Alors que pensent les dirigeants du climat ? Comment l'intègrent-ils dans leur stratégie et leurs actions ?

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une enquête auprès de 1000 répondants de mi-janvier à mi-mars, complétée par des interviews d'experts et de dirigeants.



Cette étude - qui porte sur l'entreprise - et non sur le citoyen est une première. Elle n'est ni incantatoire, ni naïve. Oui, le dirigeant est un citoyen comme les autres, et c'est aussi un chef d'entreprise qui doit garantir la rentabilité de son entreprise pour en assurer la pérennité et le développement. S'il ne fallait retenir qu'une seule idée de cette étude, c'est que le lien ne se fait pas entre la casquette citoyenne et la casquette dirigeante. Même si le chef d'entreprise sait qu'il doit agir, cela se traduit peu dans ses actions.

Cette étude se veut didactique : le climat et l'environnement sont des domaines complexes à appréhender. C'est l'objet de la première partie. Elle est éclairante quant à la façon dont les entrepreneurs s'emparent du sujet climat. C'est l'objet des seconde et troisième parties. Enfin, elle est inspirante et pragmatique : nous proposons une méthode simple ne nécessitant pas de moyens financiers importants pour commencer à agir face aux enjeux liés au climat. C'est l'objet de la quatrième partie.

Nous sommes passés d'un monde encore sceptique sur les effets à 5-10 ans des dérèglements climatiques et environnementaux à un monde convaincu des effets et s'interrogeant sur la meilleure façon d'y faire face. Nous savons que cela nécessitera plusieurs niveaux de réponse : au niveau des citoyens, des consommateurs, des pouvoirs publics et bien entendu du monde économique. Avec cette étude, nous comprenons que les entreprises sont à la fois déterminantes pour la transition écologique puisqu'elles sont au cœur du système de production, et en même temps elles ne peuvent porter à elles seules la responsabilité et le coût de cette transition.

# CE QU'IL FAUT RETENIR



## 1 LES DIRIGEANTS DE PME-ETI AFFICHENT UNE CONSCIENCE CITOYENNE FORTE, MAIS UN ENGAGEMENT PLUS LIMITÉ POUR LEUR ENTREPRISE

80 % des dirigeants interrogés considèrent que le changement climatique appelle à une réaction d'urgence et 86 % se sentent concernés par les objectifs mondiaux de baisse des émissions carbone<sup>(1)</sup>. Mais cette réaction de citoyen ne se traduit pas dans l'entreprise où les enjeux climatiques arrivent en dernier dans les priorités des dirigeants.

## 2 LA MOTIVATION À AGIR DÉTERMINE LE NIVEAU D'AMBITION

67 % des dirigeants adapteraient leur entreprise aux enjeux climatiques et environnementaux par conviction, plutôt que par opportunité ou contrainte. Cette motivation est un indicateur fort pour comprendre le niveau d'ambition des dirigeants. Tous les dirigeants ont mis en place des mesures assez communes, telles que le recyclage ou le renouvellement d'équipements moins polluants. Mais « les convaincus » sont par exemple plus nombreux à sélectionner leurs fournisseurs sur des critères environnementaux ou à écoconcevoir leur offre.

<sup>(1)</sup> Tous ces chiffres sont issus de l'enquête « Climat des affaires ou affaire de climat » réalisée par **Bpifrance Le Lab** auprès de 1 006 dirigeants.

## 3 LE NIVEAU D'INFORMATION INFLUE SUR LE NIVEAU DE CONSCIENCE ET D'ACTION DES DIRIGEANTS

Plus les dirigeants de PME-ETI s'informent de façon active sur le climat et l'environnement, plus ils ont conscience des risques, et plus ils mènent des actions dans leur entreprise. À titre d'exemple, 65 % d'entre eux disent avoir intégré le climat dans leur stratégie contre 19 % pour ceux qui ne s'informent pas.

## 4 LES AVANTAGES À TIRER DE LA TRANSITION SONT PERÇUS PAR LES PLUS INFORMÉS ET CEUX QUI RÉALISENT DES ÉVALUATIONS DE RISQUES ET OPPORTUNITÉS

68 % des dirigeants qui s'informent ont déjà mis en place des mesures d'adaptation, contre 47 % pour ceux qui ne s'informent pas. De même, les dirigeants ayant déjà réalisé une évaluation des risques et opportunités sont presque deux fois plus nombreux à s'informer de manière active et également deux fois plus nombreux à avoir une perception plus aigüe des risques encourus. Il ressort donc que cette évaluation est incontournable pour une PME ou une ETI qui souhaite mettre davantage le climat au cœur de sa stratégie.

## **5** LES CLIENTS ET LES POUVOIRS PUBLICS DEVRAIENT ÊTRE EN PREMIÈRE LIGNE POUR PORTER L'ACTION ET L'EFFORT

Les dirigeants de PME-ETI placent les clients et consommateurs en première position pour porter l'action et l'effort en matière d'urgence climatique (54 %), et les pouvoirs publics en second (51 %). Les entreprises arrivent en troisième position (32 %). Ils attendent, en effet, beaucoup des clients, 29 % estiment que leurs actions sont limitées par le manque de reconnaissance de ces derniers. Les pouvoirs publics sont également très attendus en appui des dirigeants de PME-ETI, au travers de leurs actions législatives et budgétaires.

## **6** LE PASSAGE À L'ACTE SE FAIT TRÈS MAJORITAIREMENT VIA DES PETITS GESTES, DES INVESTISSEMENTS ET DE L'EFFICIENCE

Pour réduire les impacts de l'activité sur l'environnement, les dirigeants majoritairement recyclent, réduisent l'usage de papier ou de plastique sur site, mettent en place des systèmes d'extinction automatiques de la lumière et de la climatisation, et renouvellent leurs équipements pour des équipements plus efficaces.

## **7** LA TECHNOLOGIE EST UNE SOLUTION ATTENDUE, MAIS PAS TOUJOURS DISPONIBLE

Pour 59 % des dirigeants de PME-ETI, la science et la technologie sont « la » solution face aux problèmes climatiques et environnementaux. Cela s'illustre par des choix marqués. Pour ceux qui estiment pouvoir réduire leurs empreintes carbone et environnementale d'ici cinq ans, l'investissement dans de nouvelles technologies est largement plébiscité (71 % et 67 % respectivement). Cette approche technophile se heurte toutefois aux limites actuelles de la technologie. C'est en effet le deuxième frein avancé par les dirigeants estimant ne pas pouvoir réduire leurs empreintes carbone et environnementale.

## **8** TROIS PRINCIPAUX FREINS EXPLIQUENT QUE LES DIRIGEANTS RESTENT PEU AMBITIEUX SUR LEUR RÉDUCTION D'ÉMISSIONS CARBONE

73 % des dirigeants affirment pouvoir réduire leurs émissions dans les cinq prochaines années, mais seulement 13 % le feraient de manière importante. Les trois principaux freins à l'action sont le manque de moyens financiers, l'absence de technologie et le manque de reconnaissance client.

## 4 idées reçues

### Idée reçue 1

**Une majorité d'entreprises a réduit leurs émissions carbone depuis cinq ans**

VRAI  FAUX

Il ressort que seulement 45 % des PME-ETI affirment avoir réduit leurs émissions ces dernières années. Le fait de percevoir l'urgence climatique ne joue pas fortement sur le passage à l'acte, puisque parmi ceux qui n'ont pas réduit leurs émissions carbone, les trois-quarts estiment qu'il y a quand même une urgence climatique.

### Idée reçue 2

**Plus les entreprises sont internationales, moins elles sont sensibles aux objectifs mondiaux de réduction des émissions de carbone**

VRAI  FAUX

20 % des dirigeants ayant une clientèle internationale hors Europe ne se sentent pas concernés par ces objectifs. Ce pourcentage passe à 18 % pour ceux ayant une clientèle de proximité et 9 % pour ceux ayant une clientèle européenne.

### Idée reçue 3

**Les jeunes entrepreneurs sont les plus technophiles**

VRAI  FAUX

Parmi les plus technophiles, on compte une surreprésentation des dirigeants les plus âgés. En effet, les dirigeants de plus de 65 ans sont trois fois plus nombreux que les dirigeants de moins de 40 ans à être tout à fait d'accord sur le fait que la technologie soit la solution face aux enjeux environnementaux ou climatiques.

### Idée reçue 4

**Les entrepreneurs les plus jeunes sont les plus convaincus quant à l'adaptation de leur entreprise aux enjeux du changement climatique et de l'environnement**

VRAI  FAUX

Ce ne sont pas les plus jeunes entrepreneurs qui agiraient le plus par conviction. Mais ce ne sont pas les plus expérimentés non plus. En effet, la part de dirigeants la plus importante qui agirait par conviction est celle des 55-64 ans : 71 % d'entre eux ont répondu ainsi, contre 62 % pour les moins de 40 ans. Enfin, la proportion la plus faible se retrouve chez les plus de 65 ans avec 56 %. Ces derniers sont surreprésentés parmi les dirigeants qui agirait par contrainte (20 %, contre 10 % pour l'ensemble des répondants).

# Méthodologie

---

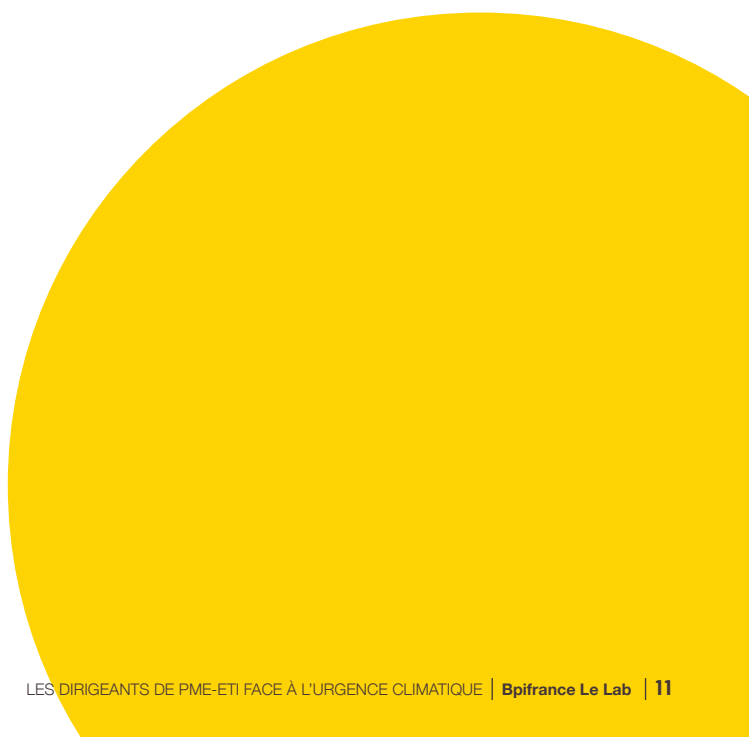
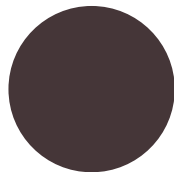
L'étude s'appuie sur une approche quantitative et qualitative. Une enquête en ligne a été menée auprès de 85 143 dirigeants de PME et ETI entre le 23 janvier et le 18 mars 2020 (chiffre d'affaires compris entre 2 millions et 1,5 milliard d'euros).

L'enquête a permis de collecter 1 006 réponses au total (taux de réponse de 1,2 %).

De plus, des entretiens ont été menés avec des experts et des dirigeants ainsi que des analyses sur trois secteurs économiques (agroalimentaire, transport et bâtiment) :

- 19 dirigeants ;
- 10 experts dans différents secteurs (agroalimentaire, industrie, énergie, bâtiment et transport).

Enfin, 288 commentaires libres ont été rédigés en fin de questionnaire par les répondants. Plusieurs ont été reproduits comme verbatims, le plus souvent anonymes, dans l'étude.

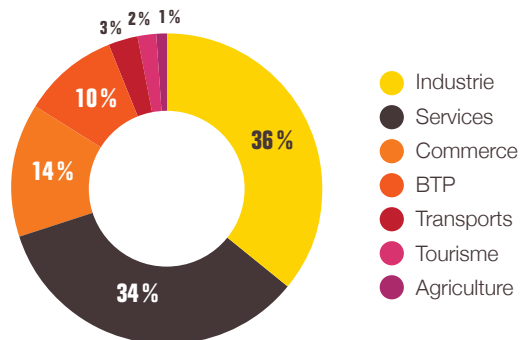


# Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête

## Ventilation par secteur d'activité

### • RÉPARTITION DES DIRIGEANTS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(en % de répondants)



## Comparaison avec les données statistiques nationales

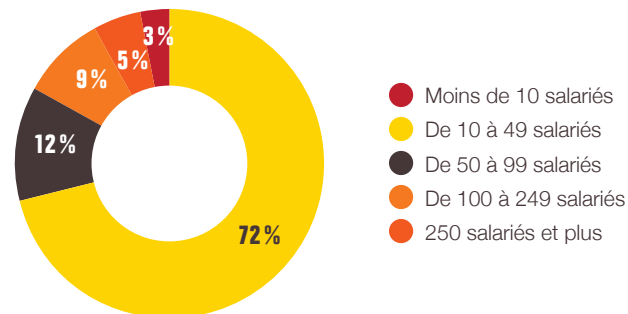
- Les sociétés industrielles sont surreprésentées dans notre échantillon (36 % des répondants) par rapport à leur poids dans la population mère (22 %).
- On note également une légère surreprésentation des sociétés de services (34 % vs 28 %) et, à l'inverse, une sous-représentation des sociétés commerciales (14 % vs 29 %) dans l'échantillon des répondants.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées, Insee.

## Ventilation par taille d'entreprise

### • RÉPARTITION DES DIRIGEANTS, PAR TAILLE D'ENTREPRISE

(en % de répondants)



## Comparaison avec les données statistiques nationales

- Les entreprises de 10 à 49 salariés sont sous-représentées dans notre échantillon (72 % des répondants) par rapport à leur poids dans la population mère (83 %).
- Une légère surreprésentation des entreprises de plus de 50 salariés (12 % vs 9 %, 9 % vs 5 %, 5 % vs 3 %) est aussi à souligner.

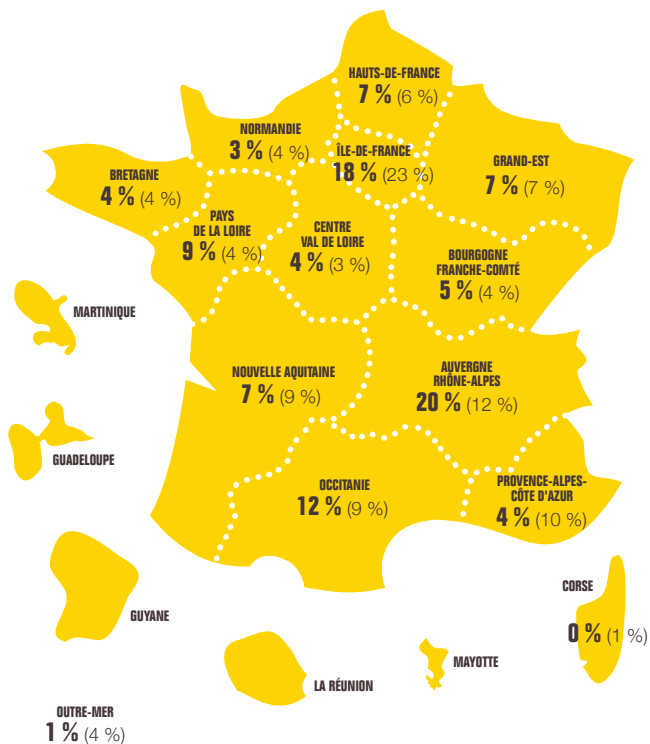
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées, Insee.



## Répartition géographique

**X % : données enquête**

(X %) : données nationales



La répartition géographique des entreprises répondantes est

**PLUTÔT ÉQUILBRÉE**  
par rapport à la moyenne nationale



**On note trois surreprésentations dans notre échantillon :**

- en Auvergne-Rhône-Alpes (+ 8 points)
- en Pays de La Loire (+ 5 points)
- en Occitanie (+ 3 points)

**On note également trois sous-représentations :**

- en Provence-Alpes-Côte d'Azur (- 6 points)
- en Île-de-France (- 5 points)
- en Outre-mer (- 3 points)

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées, Insee.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées, base non-salariés et DADS (2012).

# LES DIRIGEANTS DE PME-ETI FACE À L'URGENCE CLIMATIQUE

**01. NE PAS NIER  
LA COMPLEXITÉ** ..... 18 - 45

---

**02. QUE PENSENT LES DIRIGEANTS  
DU CLIMAT ?** ..... 46 - 91

---

**03. QUELS SONT LES RISQUES  
ET OPPORTUNITÉS  
POUR LES PME-ETI ?** ..... 92 - 123

---

**04. QUELLES ACTIONS MENER  
POUR ENTAMER SA TRANSITION ?** ..... 124 - 169

---

**NE PAS NIER**  
...

...  
**LA COMPLEXITÉ**

**01.**

# Le changement climatique

## Un sujet ancien qui devient brûlant aujourd'hui

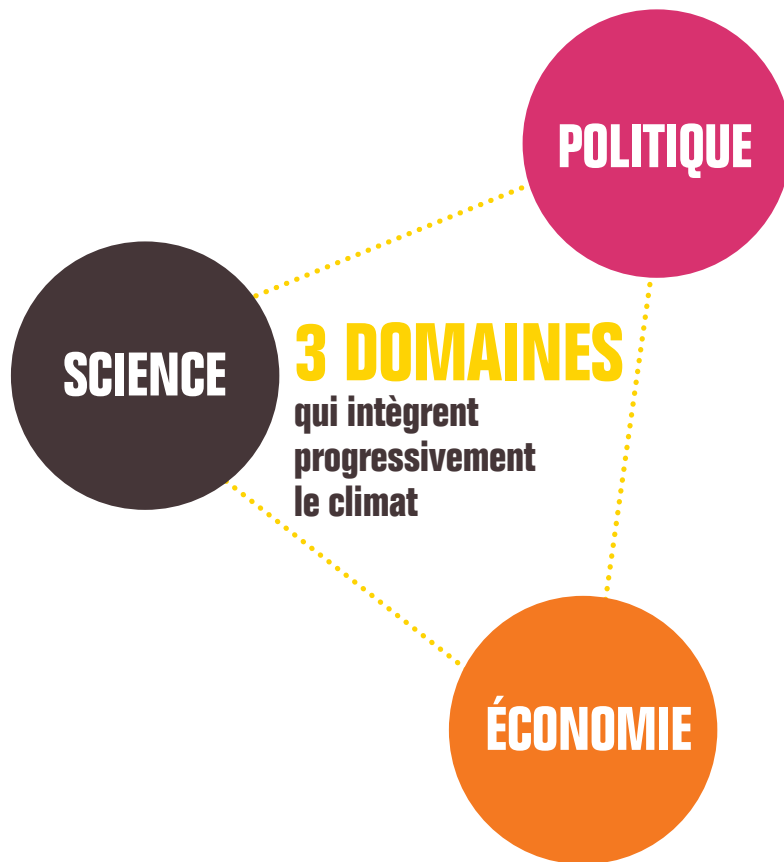
Les enjeux climatiques occupent aujourd'hui une place centrale dans les débats. Si les premières alertes concernant l'impact du CO<sub>2</sub> sur le climat remontent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, une accélération d'événements depuis la fin des années 1990 explique la très forte attention actuelle. Au niveau scientifique, les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ont notamment confirmé que le changement climatique actuel était bien d'origine anthropique, c'est-à-dire lié aux activités humaines.

En parallèle de l'amélioration des connaissances sur les risques que fait peser le changement climatique sur nos sociétés, plusieurs conférences internationales se sont tenues en vue de trouver un accord entre États. L'Accord de Paris en 2015 les engage en effet à diminuer drastiquement leurs émissions carbone pour atteindre la neutralité<sup>(1)</sup> le plus rapidement possible, afin que le climat ne se réchauffe pas de plus de 2°C sur le long terme, et de tout faire pour rester en dessous de 1,5°C de réchauffement.

L'Union européenne s'est engagée en 2019 dans le « Green Deal », feuille de route d'investissements et d'outils de financement pour viser la neutralité carbone<sup>(1)</sup> en 2050 en Europe. La Banque européenne d'investissement a, quant à elle, annoncé fin 2019 l'arrêt du financement des énergies fossiles d'ici 2022, et s'est engagée à dédier la moitié de ses investissements à des projets environnementaux à partir de 2025.

La pression sociétale n'a fait que s'accroître ces dernières années, encore plus au premier semestre 2020 avec la crise sanitaire et les mesures de confinement qui ont provoqué une baisse drastique des émissions de CO<sub>2</sub> et, avec elle, une réelle prise de conscience des impacts de l'activité humaine.

<sup>(1)</sup> La neutralité carbone, définie par le GIEC, est l'état dans lequel toute émission anthropique résiduelle de CO<sub>2</sub> est contrebalancée par des éliminations anthropiques de CO<sub>2</sub> à l'échelle mondiale.



• TROIS DOMAINES QUI INTÈGRENT PROGRESSIVEMENT LE CLIMAT

**SCIENCE**

**1896**

S. Arrhenius, 1<sup>re</sup> estimation de l'impact du CO<sub>2</sub> sur le climat

**1990**

1<sup>er</sup> rapport du GIEC

**1995**

2<sup>e</sup> rapport du GIEC

**2001**

3<sup>e</sup> rapport du GIEC

**2007**

4<sup>e</sup> rapport du GIEC

**2014**

5<sup>e</sup> rapport du GIEC

**2018**

Rapport spécial du GIEC, 1,5°C

**2022**

Date de sortie du 6<sup>e</sup> rapport du GIEC

**POLITIQUE**

**1972**

Conférence de Stockholm, Programme des Nations unies pour l'environnement

**1992**

Sommet de Rio, Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

**1997**

Protocole de Kyoto, 1<sup>ers</sup> objectifs contraignants de baisse des émissions de gaz à effet de serre (GES)

**2009**

Conférence de Copenhague, pas d'engagements concrets, mais déclaration sur l'objectif 2°C

**2015**

Accord de Paris, objectif 2°C à horizon 2100, et si possible 1,5°C et neutralité carbone après 2050

**2019**

- Loi énergie-climat, inscription dans la loi de « l'urgence écologique et climatique » et objectif de neutralité carbone d'ici 2050 en France
- Le Parlement européen déclare l'urgence climatique et environnementale
- Présentation du « Green Deal », pacte vert pour l'Europe

**ÉCONOMIE**

**2015**

Loi transition énergétique en France, stress tests climatiques et publications sur les risques climats par les banques et assurances

**2019**

Banque européenne d'investissement, engagements en faveur du climat, sortie des énergies fossiles

**2017**

Task Force on climate-related financial disclosure, méthode pour la publication des informations sur les risques financiers liés au climat

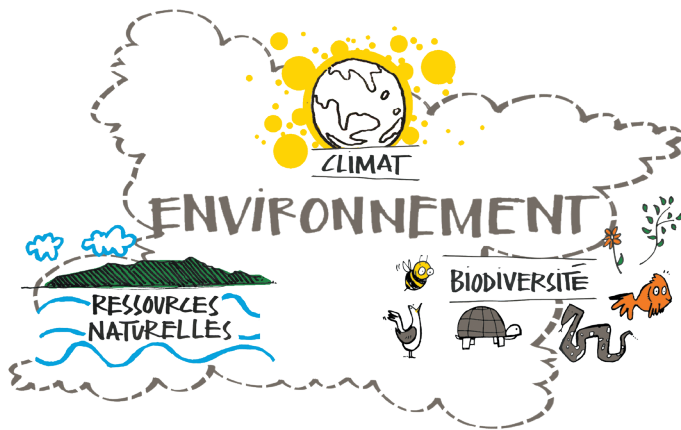
# Environnement vs climat

## Deux concepts liés mais distincts

Il n'est pas rare d'entendre parler de manière quasi indistincte de transition climatique ou de transition environnementale. Or, le climat n'est pas l'environnement, et l'environnement ne se limite pas au climat.

Au sens étymologique du terme, l'environnement signifie « ce qui nous entoure ». À ce titre, cela regroupe l'ensemble des conditions naturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants, ainsi que les activités humaines. Le climat est donc une dimension fondamentale à appréhender, mais ne doit pas éclipser les autres.

Dans cette étude, qui se concentre sur le climat et ses changements en cours, nous abordons également des points liés à l'environnement dans son ensemble, notamment la biodiversité et les ressources naturelles.



## Quelques définitions :

### Climat

« Le climat est l'ensemble des conditions météorologiques qui caractérisent l'état moyen de l'atmosphère en un lieu donné. »<sup>(1)</sup>

### Biodiversité

« Diversité des espèces vivantes et de leurs caractères génétiques. »<sup>(1)</sup>

La biodiversité recouvre la diversité des espèces et des milieux qui s'est créée avec l'évolution du monde vivant. C'est aussi une « bibliothèque de connaissances et d'innovations technologiques, comme le biomimétisme ».<sup>(2)</sup>

La biodiversité est aussi une source de services tels que la purification de l'eau, la fertilisation des sols, etc.

### Ressources naturelles

Les ressources naturelles sont l'ensemble des ressources disponibles dans l'environnement.

Elles peuvent être renouvelables (ou alors à très long terme), c'est-à-dire que le stock de ressources se reforme avec le temps en fonction du niveau de prélèvement et d'usage (par exemple les ressources marines). Elles peuvent ne pas être renouvelables, c'est le cas par exemple des ressources minières ou du pétrole.

<sup>(1)</sup> Dictionnaire Larousse.

<sup>(2)</sup> Ministère de la Transition écologique et solidaire, [www.ecologique-solidaire.gouv.fr/biodiversite-presentation-et-enjeux](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/biodiversite-presentation-et-enjeux), 20 mai 2020.

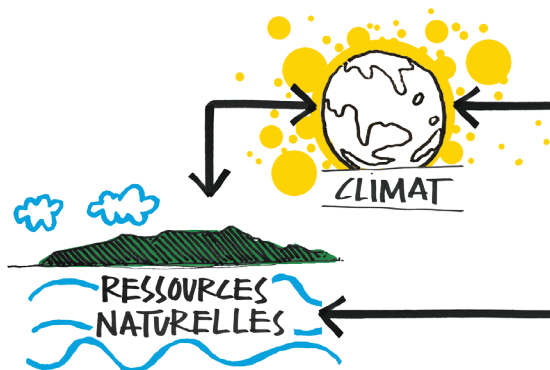
# Climat, biodiversité, ressources naturelles

## Des interactions permanentes

### Climat et biodiversité

Le climat est un paramètre qui détermine des facteurs clés tels que la température, l'humidité, ou les précipitations. Une évolution du climat a pour conséquence de modifier ces paramètres et donc les propriétés, l'emplacement, voire la disparition de certaines niches écologiques de telle ou telle espèce vivante. D'où les impacts importants du changement climatique sur la biodiversité. La disparition progressive de la Grande barrière de corail au large de l'Australie est l'un des exemples les plus emblématiques de l'impact du changement climatique sur la biodiversité.

Cette biodiversité agit également sur le climat que ce soit au niveau local ou global. Par exemple, les forêts, les milieux humides, les tourbières, les océans, en capturant du carbone atmosphérique, contribuent à la limitation de l'effet de serre, d'où l'impact négatif des déforestations, de la dégradation des zones humides, etc. sur le changement climatique.



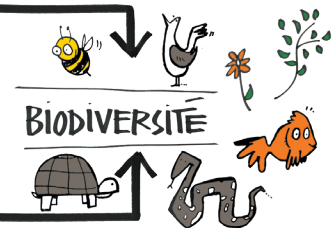
### Climat et ressources naturelles

Le climat influe aussi très fortement sur la disponibilité dans l'espace et dans le temps des ressources naturelles. Par exemple, en France, la baisse des précipitations anticipées en période estivale, du fait du changement climatique, renforcera probablement les phénomènes de sécheresse sur certaines parties du territoire durant l'été.

Les ressources naturelles sont aussi déterminantes pour l'évolution du climat, ainsi que leur mode de gestion. L'utilisation des énergies fossiles, émettrices de carbone, contribue à renforcer l'amplitude du changement climatique. La diffusion de technologies moins émettrices de carbone, comme les voitures électriques ou les sources intermittentes de productions d'électricité qui sont couplées avec des grandes batteries, nécessite d'exploiter de nouvelles ressources naturelles, disponibles en quantité plus ou moins limitée, comme le lithium et le cobalt. Elles peuvent aussi générer des pollutions et des destructions d'écosystèmes au détriment de la biodiversité et des sociétés humaines, notamment dans des pays en voie de développement où se trouvent ces ressources.

## ENVIRONNEMENT

### 3 DIMENSIONS QUI INTERAGISSENT ENTRE ELLES



# L'environnement et l'entreprise

## Impacts croisés

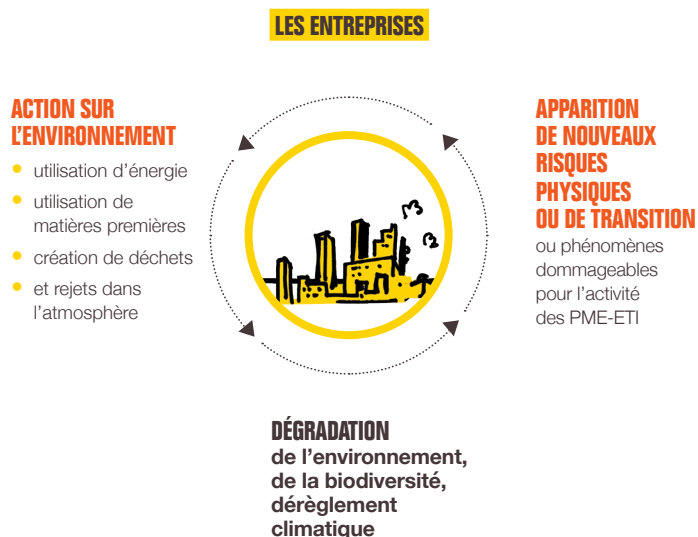
Le climat et l'environnement deviennent des sujets d'importance pour toutes les entreprises, et plus seulement dans les activités très carbonées ou les secteurs fortement réglementés.

Nous distinguons deux niveaux d'impacts : ceux liés aux activités de l'entreprise sur l'environnement et, inversement, ceux liés à l'évolution de l'environnement sur les activités de l'entreprise.

Il revient aux dirigeants d'identifier les activités ayant un impact sur l'environnement et le climat. Par nature, les entreprises utilisent de multiples ressources d'énergie et de matières premières pour proposer des produits et des services. Elles exercent ainsi de multiples pressions sur l'environnement, via des pollutions, des émissions carbonées ou la production de déchets.

Par ailleurs, la dégradation des conditions climatiques et environnementales impacte l'activité économique des entreprises, que ce soit par l'apparition de nouveaux risques physiques (canicules, inondations, etc.), ou de risques de transition (taxe carbone, nouvelles normes environnementales, etc.).

La réduction de l'empreinte écologique est donc autant un enjeu de responsabilité environnementale des entreprises, qu'une question de pragmatisme économique à long terme de la part de leurs dirigeants. Retenons, à titre d'exemple, la décision du Conseil constitutionnel, en janvier 2020, qui a décrété que la protection de l'environnement pouvait justifier des atteintes à la liberté d'entreprendre.





# Le Covid-19

## et son lien avec la dégradation de l'environnement

**Avant d'être une pandémie mondiale menaçant un grand nombre d'êtres humains, le Covid-19 est un virus qui, selon les connaissances actuelles, provient d'espèces sauvages.**

Il faut rappeler que 75 % des maladies émergentes<sup>(1)</sup> sont des zoonoses, c'est-à-dire des maladies d'origine animale. Près des trois quarts des zoonoses proviennent d'animaux sauvages<sup>(2)</sup>. Leur rythme d'apparition ne fait qu'accélérer depuis 1940 par l'augmentation des contacts entre la faune sauvage et l'homme et les animaux domestiques, la perte de biodiversité (qui exerce normalement un rôle de « filtre »), et même le changement climatique dans certains cas. Le Covid-19 semble en être une illustration, puisqu'il serait issu d'une recombinaison de deux virus différents issus d'une espèce de chauve-souris et d'une espèce de pangolin. Il aurait été transmis aux humains sur un marché avec des animaux vivants.

La pandémie du Covid-19 n'est pas un phénomène nouveau. En effet, des maladies comme Ebola ou le syndrome respiratoire aiguë sévère (SRAS) sont des cas similaires. Développée à l'origine par des animaux sauvages, Ebola a été diffusée par le commerce de viande de brousse, alors que l'épidémie SRAS, un coronavirus tout comme le Covid-19, provient de chauves-souris et de leur proximité avec l'espèce humaine.

Si les zoonoses ont toujours existé, leur transmission fréquente à l'homme est en revanche un fait nouveau. Cela s'explique par plusieurs facteurs :

- le rapprochement des zones habitées et des zones de forêt vierge à cause de la déforestation. En temps normal, un écosystème est censé s'autoréguler : lorsqu'une espèce animale développe un nouveau virus, suffisamment d'autres espèces sont contaminées pour créer une immunité limitant la transmission à l'homme. La pression exercée par l'homme sur la biodiversité, via l'activité économique, l'agriculture ou l'urbanisation, supprime ces espèces intermédiaires et rapproche toujours plus les hommes des espèces sauvages. Ainsi, 100 millions d'hectares de forêt tropicale ont été coupés entre 1980 et 2000 et 85 % des zones humides ont été supprimées depuis le début de l'époque industrielle. Avec la destruction des forêts, les villageois situés en lisière de déboisement envoient de la viande potentiellement contaminée vers des grandes villes propageant ainsi les nouveaux virus ;
- la consommation et l'exportation d'animaux sauvages (serpents, chauves-souris, pangolins...) créent un lien direct entre les espèces génératrices de virus et l'humain. La présence d'animaux sauvages infectés sur les marchés à côté de bétail ou de volaille fait franchir la barrière entre espèces, comme cela a été le cas pour le SRAS et comme cela semble être le cas pour le Covid-19.

À ce titre, la COP 15 de la Convention sur la diversité biologique (CDB) organisée en Chine fin 2020 pourrait être l'occasion de négocier un accord mondial sur la protection des animaux, non seulement pour conserver une biodiversité riche, mais aussi pour protéger l'être humain.

<sup>(1)</sup> Les maladies émergentes sont celles qui apparaissent dans une population ou qui ont déjà existé mais augmentent maintenant en incidence ou en extension géographique. Le VIH, Ebola, la grippe aviaire, la « vache folle » en font partie.

<sup>(2)</sup> United Nations Environment Programme (UNEP), *UNEP Frontiers 2016 Report: Emerging Issues of Environmental Concern*, 2016.



# Le changement climatique,

## un facteur aggravant dans l'émergence de nouvelles infections et la propagation des virus

À l'image de la grippe saisonnière, le Covid-19 pourrait être un phénomène voué à se répéter dans le temps au rythme des saisons. Si rien n'est pour l'instant certain concernant le lien entre le Covid-19 et le changement climatique, des résultats concernant d'autres virus émergents mettent en avant un lien significatif. L'évolution du climat est susceptible de renforcer l'impact des épidémies dans le futur.

En particulier, le changement climatique, avec la hausse des températures moyennes, aurait eu pour effet d'augmenter l'incidence de la fièvre hémorragique de Crimée-Congo, ainsi que la durabilité du virus Zika. Ce dernier se transmet par un moustique évoluant en zone subtropicale et tempérée. Des pays auparavant protégés des virus par leur climat pourraient dorénavant réunir les conditions propices à leur propagation. On pourrait donc observer simultanément, un allongement de la durée des épidémies et une augmentation de leur fréquence dans plusieurs pays du globe.

Ainsi, une revue scientifique a montré en 2019 que la hausse des températures mondiales pourrait permettre à certains moustiques, tels que le moustique tigre porteur de la fièvre jaune ou du chikungunya notamment, de se déplacer dans des pays nordiques, jusqu'en Alaska<sup>(1)</sup>.

Une autre conséquence du réchauffement climatique est la fonte des glaces, et notamment le dégel d'une couche particulière, le pergélisol, qui pourrait perdre jusqu'à 70 % de sa surface d'ici 2100, selon le GIEC. Cette couche de glace contient des matières organiques, du carbone, mais aussi des virions, des particules virales qui sont aux virus ce que les graines sont aux plantes. Une équipe de chercheurs menée par Chantal Abergel et Jean-Michel Claverie, en 2014, a ainsi montré qu'il était possible de réactiver deux virus géants vieux de 30 000 ans<sup>(1)</sup>, inoffensifs pour l'homme. Cette découverte laisse penser que des virus et microbes connus, mais ayant disparus de la surface, pourraient être remis en circulation si l'augmentation des températures dégèle les couches les plus profondes.

Ainsi, des maladies telles que la variole, présente en Sibérie au XIX<sup>e</sup> siècle, ou des virus plus anciens et contre lesquels nous ne serions pas immunisés, pourraient également être libérés. Le cas de l'anthrax en est un exemple : le dégel du cadavre d'un renne vieux de 70 ans infecté par cette bactérie a déjà causé la mort d'un enfant dans la région de la Lamalie en août 2016<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sadie, J. Ryan et al., « Global expansion and redistribution of Aedes-borne virus transmission risk with climate change », *PLOS Neglected Tropical Diseases*, vol. 13, n°3, 2019.

<sup>(1)</sup> Julien Bourdet, « Le mystère des virus géants », *CNRS Le Journal*, 2014.

<sup>(2)</sup> Hortense Chauvin, « Pandémie de Covid-19 : la première d'une longue liste en raison du dérèglement climatique ? », *Actu Environnement*, mars 2020.

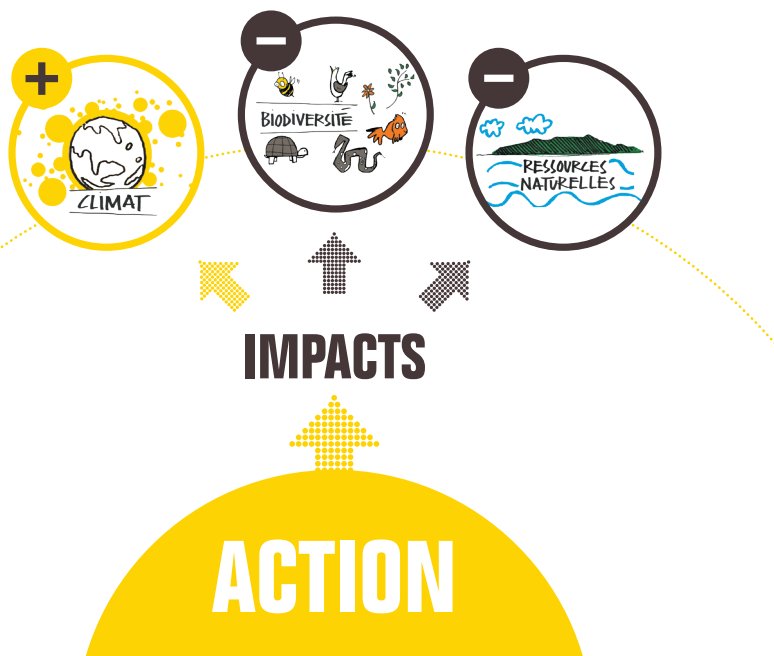
# La complexité des enjeux

## Les paradoxes du vouloir bien-faire

Les entreprises doivent donc tenir compte des trois dimensions environnementales (climat, biodiversité et ressources naturelles) dans leurs activités. La difficulté de cette approche est qu'il n'existe pas de solutions prêtes à l'emploi, ni de réponses simples. Et vouloir agir positivement sur l'une des dimensions peut générer des impacts négatifs sur une autre.

### AGIR POSITIVEMENT SUR L'UNE DES DIMENSIONS

peut engendrer des effets négatifs sur les autres



## Exemple sur la substitution du plastique



La substitution du plastique des emballages à usage unique par d'autres matériaux, par exemple du verre (qui est recyclé à 86 % en France), permettrait de réduire la pollution et les impacts sur la biodiversité en limitant les déchets sur terre et dans les océans, ainsi que la consommation de pétrole pour la fabrication du plastique.

Mais cette substitution pose également des problèmes, en particulier dans la distribution aux particuliers. En effet, les alternatives existantes peuvent porter à une augmentation des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport des marchandises quand il s'agit, par exemple, de remplacer le plastique par du verre, plus lourd, qui nécessite donc plus de carburant pour une même distance. Un accroissement de la demande en verre nécessiterait également une utilisation accrue de sable qui est une ressource naturelle non renouvelable. Seul un système de consigne local pourrait permettre d'améliorer le bilan carbone du verre. Enfin, d'un point de vue sanitaire, des questions demeurent également sur les bacs de vrac et les barquettes tout papier, qui ne sont pas certifiées pour le « contact alimentaire ». Ainsi, une solution « bonne » pour la biodiversité, peut ne pas l'être pour le climat ou les ressources naturelles.

## Parole de dirigeant

“ Aujourd'hui tous nos clients nous demandent de la bouteille en verre, du pot en verre ; or les industriels ont démontré depuis longtemps que le bilan carbone du verre est dramatique par rapport au bilan carbone du plastique, notamment à cause de son transport. ”

Pascale Cartier, Présidente de La Vie Saine,  
chaîne de magasins bio  
Chiffre d'affaires : 23 M€

## Exemple sur la production de tomates

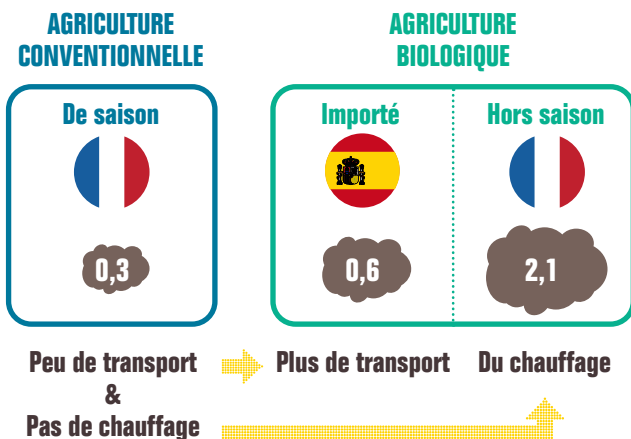


Le marché du bio en France connaît une croissance annuelle à deux chiffres, et représente 5 % de la consommation alimentaire des ménages. Mais le « tout bio tout le temps », bien qu'ayant des avantages environnementaux et sanitaires importants, peut avoir un impact négatif sur le climat, si la production est importée ou effectuée hors saison.

Ainsi, une tomate bio, produite en France mais hors saison, a un bilan carbone sept fois plus élevé qu'une tomate de saison, du fait du chauffage sous serre très énergivore<sup>(1)</sup>.

### • BILAN CARBONE D'UN KG DE TOMATE, SELON LES MODES DE PRODUCTION

(kg de CO<sub>2</sub> équivalent par kg de tomate)



## Exemple sur la substitution des énergies fossiles



Les travaux de recherche et de nombreux projets cherchent à substituer les énergies fossiles par l'énergie électrique et les énergies renouvelables, telles que l'éolien et le solaire. L'intérêt est bien compris, mais l'énergie verte, qu'elle soit solaire, hydroélectrique, éolienne ou géothermique, peut avoir parfois un cycle de vie peu respectueux de l'environnement.

À titre d'exemple, bien que 90 % des matériaux d'une éolienne démantelée puissent être recyclés, les 10 % restants, les pales qui atteignent jusqu'à 160 mètres de longueur, sont aujourd'hui très difficiles à recycler car leurs matériaux composites (fibres de verre et de carbone, électronique, etc.), ne permettent pas une dissociation efficace. Elles sont donc généralement enfouies.

### Une complexité des enjeux, qui ne doit pas pour autant bloquer les actions vertueuses

Nous pourrions multiplier les exemples affichant les paradoxes du vouloir bien-faire. L'objectif est de reconnaître et d'illustrer la complexité à laquelle les entreprises font face en matière de considérations climatiques et environnementales. Il ne s'agit toutefois pas d'affirmer que cette complexité doit bloquer l'action. Elle doit être intégrée et acceptée par les dirigeants de PME-ETI. En matière de climat, il s'agit donc de ne pas négliger d'autres types d'impacts dans la recherche des solutions les plus adéquates.

<sup>(1)</sup> Bpifrance Le Lab d'après la Base Carbone de l'Ademe.

# QUES- TIONS À ...



## Sophie Chénel

Gérante de Procédés Chénel International

- Activité : Architecture de papier
- 20 salariés
- Chiffre d'affaires 2019 : 3 M€
- Région : Île-de-France

“ Je crois que l'urgence,  
c'est de faire autrement. ”

## Quand on pense papier, on pense recyclage, qu'en est il pour votre papier composite ?

Il est composé de polyester, de cellulose, et fibre de verre. Ce produit n'est donc pas recyclable, à moins d'investir dans une usine capable de redispacher les fibres. Il y a une entreprise française, qui fait cela très bien. Ils ont une usine en Italie, mais cela a demandé un budget de l'ordre de 50 millions d'euros pour la construire. Nous n'avons pas ce budget. Nous devons donc trouver un partenaire industriel.

## Quelle est la difficulté pour vous ? Est-ce une question de procédé ?

J'ai beaucoup parlé, j'ai beaucoup raconté ma vie, j'ai beaucoup demandé d'aide. Et, en fait, aujourd'hui, si j'avais une demande, ce serait celle-ci : que l'on puisse identifier les unités industrielles capables de recycler. Parce qu'on ne peut pas faire cela sans une aide industrielle, ni sans partage d'information. Aujourd'hui, tout le monde s'enorgueillit de dire : « Regardez, j'ai un produit conçu à partir de textile recyclé. Tiens, j'ai un produit recyclé conçu avec des capsules plastiques trouvées sur les plages sénégalaises. » Mais lorsqu'on demande quel outil permet de faire cela, on nous répond « Mon outil, il est confidentiel ». C'est très dommage que ce soit ça la conception de l'économie aujourd'hui : on ne partage pas et on conserve son pré carré. Je crois que l'urgence, c'est de faire autrement. Une unité industrielle pourrait par exemple en inspirer une autre, qui ferait différemment avec un gisement local.

## Le recyclage, c'est une réflexion que vous portez depuis longtemps ?

Ça fait des années que nous cherchons une solution. C'est difficile de ne pas être convaincu qu'il faut faire autrement aujourd'hui. Mais la demande de la part des clients (grands comptes du luxe) est récente. Par exemple, le non-plastique chez L'Oréal, c'est récent. C'est générationnel. Et j'ai désormais une urgence pour trouver une possibilité de recyclage de mon produit. Et depuis peu, on sait le faire.

## Quelle solution avez-vous trouvée finalement ?

Un industriel situé en République Tchèque peut recycler cent pour cent de nos déchets. Et pas seulement une fois. Car il n'y a pas de chimie. Et cet industriel est dans une grande démarche de transparence.

Avant, pour récupérer l'aluminium, ils utilisaient l'incinération. Puis, quand le pays est entré dans l'Union européenne, on leur a dit : « L'incinération, ça ne va plus être possible. » Du coup, ils se sont dit : « Là, c'est un problème pour nous. Qu'est-ce qu'on peut faire ? » Et cette contrainte est devenue un brevet mondial où, tout simplement, ils déchiquettent l'ensemble, ils pressent à chaud, et ils en font des plaques extraordinaires qu'ils revendent à l'industrie du bâtiment.

## Comment les avez-vous connus ?

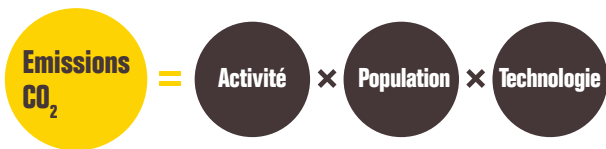
C'est par notre écosystème. Il y a des matériaux qui collectent des choses et qui nous donnent des informations. Mais il a fallu beaucoup de tests avant de parvenir à trouver. Voilà, nous sommes super contents. L'étape deux, maintenant, sera de développer cela en France, parce que j'aimerais beaucoup travailler avec une société française.

# Les émissions carbone

## Trois types de leviers pour les réduire

Les impacts sur l'environnement de manière générale, les émissions carbone en particulier, sont le produit de trois grands facteurs.

L'équation de Kaya, élaborée par l'économiste japonais du même nom dans les années 1990 pour éclairer les débats autour des enjeux de la réduction des émissions carbonées, permet de mettre en avant les grands facteurs qui concourent à une émission de CO<sub>2</sub>. Nous en présentons ici une version simplifiée<sup>(1)</sup>.



**Activité :** C'est une action, telle qu'un déplacement, une consommation, une production, un usage, etc. Elle peut représenter un besoin vital (se nourrir) ou un élément de confort (s'éclairer). Elle est très liée au niveau de vie.

**Population :** Le volume de l'activité importe. Une même activité, si elle est pratiquée par une seule personne ou plusieurs millions (par exemple se déplacer en voiture ou regarder un film en streaming), n'aura pas les mêmes conséquences globales en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>.

**Technologie :** Au sens large, c'est le moyen technique utilisé pour réaliser l'activité. Si l'on souhaite consommer une tomate (activité « alimentaire »), celle-ci peut être produite localement ou venir de loin, être de saison ou cultivée sous une serre... Chaque technologie est à l'origine d'un niveau différent d'émissions carbone pour une même activité.

Ainsi, contrairement à une idée répandue, la technologie n'est pas la seule réponse possible pour solutionner les problèmes climatiques.

La réduction de l'empreinte carbone relève à la fois des comportements et modes de vie, des choix de consommation, des choix politiques, des connaissances scientifiques, des technologies disponibles et de leurs coûts de mise en œuvre.

Plus globalement, cette équation fonctionne pour les trois dimensions déjà évoquées : climat, biodiversité, ressources naturelles. Les mesures spécifiques à prendre sur chaque levier peuvent différer en fonction de la dimension que l'on souhaite préserver.

### Exemple : se déplacer



Si je veux diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport je peux :

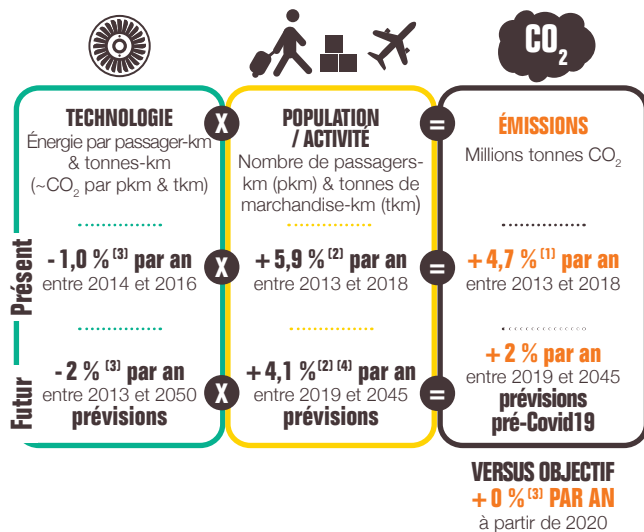
- **Activité :** diminuer la distance parcourue ou supprimer des déplacements non essentiels
- **Population :** limiter le nombre de personnes devant se déplacer chaque jour (ex : télétravail, relocalisation, visioconférence) ou maximiser l'utilisation d'un moyen de transport
- **Technologie :** utiliser une technologie moins émettrice de carbone : vélo, marche à pied, bus fonctionnant au gaz renouvelable...

<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab** d'après Jean-Yves Wilmotte, « Le défi mondial : résoudre l'équation de Kaya », *Carbone 4*, 26 juin 2013 et MIT « The IPAT equation », 2008.

# Le casse-tête de l'aérien

Le secteur du transport aérien illustre bien les questions derrière ces différents leviers. Malgré des gains importants d'efficacité énergétique, l'aérien affichait des émissions carbone en hausse de 4,7 % par an<sup>(1)</sup>, qui devaient continuer à augmenter de 2 % par an d'ici 2045 (**données avant la crise du Covid-19**). Stabiliser ses émissions de CO<sub>2</sub> à partir de 2020, hors crise épidémique, représentait donc un grand défi pour le secteur. Alors que les technologies de rupture ne seront probablement pas matures avant 2050, d'autres leviers à court terme seront nécessaires.

## • ÉQUATION DE KAYA SIMPLIFIÉE APPLIQUÉE AU SECTEUR DE L'AÉRIEN



<sup>(1)</sup> Brandon Graver, Kevin Zhang, et Dan Rutherford, « CO<sub>2</sub> emissions from commercial aviation », *ICCT Working Paper*, septembre 2019.

<sup>(2)</sup> Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Presentation of 2018 Air Transport Statistical Results.

<sup>(3)</sup> Agence internationale de l'énergie, « Tracking Transport - Aviation », mai 2019.

<sup>(4)</sup> OACI, *Long-Term Traffic Forecasts Passenger and Cargo*, juillet 2016.

## Réduire le bilan des émissions de CO<sub>2</sub> consiste actuellement à améliorer l'efficacité énergétique et à compenser

L'amélioration de l'efficacité énergétique des avions, grâce à de nouveaux modèles et des vols optimisés, a permis de réduire de plus de 40 % la consommation pour chaque kilomètre parcouru par passager ou tonne de marchandise depuis 2000<sup>(3)</sup>. L'accroissement du taux de remplissage des avions y a également contribué<sup>(3)</sup>. Plus récemment, des compagnies aériennes se sont engagées à compenser tout ou partie de leurs émissions carbone. Cette solution suscite le débat et le consensus général reste qu'il faut avant tout réduire les émissions CO<sub>2</sub> à la source.

L'électrification des avions semble peu probable avant 2035 et ce pour de petits modèles<sup>(5)(6)</sup> à cause de barrières techniques et de projets qui ont été suspendus<sup>(7)</sup>. De même, un avion à hydrogène ne devrait pas être disponible avant 2035<sup>(8)</sup>. Les biocarburants restent aussi très marginaux<sup>(3)</sup>. La question se pose donc à court et moyen terme sur la manière d'arrêter la croissance des émissions carbone à partir de 2020. L'équation de Kaya permet d'entrevoir d'autres types de solutions moins consensuelles : mettre en place une taxe sur le kérosène pourrait multiplier le prix du billet d'avion par quatre<sup>(6)</sup>, excluant de fait une grande partie de la population de ce mode de transport. Ou bien, solutions plus radicales, l'interdiction de l'usage de l'avion, notamment pour les vols nationaux. Le débat reste ouvert et clairement aucune solution n'apparaît simple à mettre en œuvre.

<sup>(5)</sup> Marie Maurisse, « L'avion électrique d'EasyJet est loin de décoller », *Le Temps*, 11 avril 2019.

<sup>(6)</sup> Julian Allwood, « The only way to hit net zero by 2050 is to stop flying », *Financial Times*, 7 février 2020.

<sup>(7)</sup> David Kaminski-Morrow, « Airbus and Rolls-Royce made the joint decision to bring the E-Fan X demonstrator to an end in April 2020 », *Flight Global*, 24 avril 2020.

<sup>(8)</sup> Ministère de l'Économie et des Finances, Plan de soutien à la filière aéronautique, juin 2020.



**02.**

**QUE PENSENT  
LES DIRIGEANTS  
...**

**...  
DU CLIMAT ?**

# Le climat et l'environnement pour les dirigeants

Des avis multiples <sup>(1)</sup>...

## 1 Un enjeu important aux yeux des dirigeants

“ Chaque petit geste compte, nous sommes tous acteurs. « Je suis le premier acteur » doit être la motivation de tous. ”

Dirigeant, Location de véhicules de travaux publics  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

“ Il est important de sensibiliser fortement les entreprises aux réels changements à réaliser pour s'adapter, sans faire de greenwashing. ”

Dirigeant, Industrie du packaging  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

## 2 Des dirigeants motivés et engagés

“ Très sensible au respect de l'environnement, j'ai voulu intégrer cette dimension dans nos différents magasins. L'écoresponsabilité ne doit pas s'arrêter à la porte du point de vente. Nous cherchons sans cesse des solutions pour réduire notre consommation d'énergie et notre impact sur l'environnement. ”

Dirigeant, Chaîne de magasins d'optique  
Chiffre d'affaires : entre 5 et 10 M€

“ Je pense qu'il existe à ce jour des moyens efficaces permettant de réfléchir au sujet mais il faut mettre l'accent sur les parties prenantes des projets. Étant en bout de chaîne, nos moyens et actions sont limités mais restent possibles s'il y a une volonté et une dynamique face au changement. Ce problème est surtout un problème de conscience générale ramené à l'individu et pas seulement un problème d'entreprise. ”

Dirigeant, Usinage de pièces complexes  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

<sup>(1)</sup> Tous ces verbatims sont extraits des questionnaires que nous avons collectés. Dans la suite de l'étude, c'est également le cas pour les autres, sauf quand la personne interrogée est explicitement nommée.

### 3 Mais aussi une volonté d'agir freinée par la réalité économique

“ La priorité d'une PME est d'abord son carnet de commandes, la satisfaction de ses clients et sa santé financière. Nous n'avons pas les moyens de mener une politique très volontariste en matière d'environnement sinon nous adapter aux évolutions, répondre aux besoins de nos clients en la matière et rester vigilants face aux nouvelles opportunités. ”

Dirigeant, Travaux de menuiserie  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

### 4 Des dirigeants climato-sceptiques peu nombreux, mais présents

“ Je ne pense pas que le changement climatique soit lié à l'activité humaine, mais plutôt que nous sommes dans un cycle comme la terre en a connu dans le passé. ”

Dirigeant, Bureau d'études mécanique et électronique  
Chiffre d'affaires : entre 5 et 10 M€

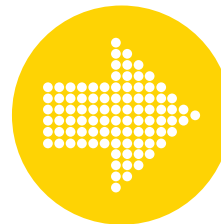
“ Bien qu'étant un grand défenseur de la démarche écologiste, je ne suis pas certain que ce soit l'activité humaine qui provoque le réchauffement. Quoiqu'il en soit, je pense que nous devons tous faire des efforts pour baisser fortement les pollutions. ”

Dirigeant, Système de surveillance par caméra  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

### 5 Le changement des comportements comme solution pour certains

“ La meilleure économie d'énergie est celle que l'on ne consomme pas, mais toutes les énergies sont nécessaires pour le développement économique de nos sociétés. Un changement de nos modes de consommation individuel et collectif au niveau global sera indispensable mais difficile à accepter pour réduire notre impact sur la biodiversité et autres conséquences sur le changement climatique. ”

Dirigeant, Commerce de gros de produits pétroliers  
Chiffre d'affaires : entre 100 et 200 M€



# Le climat est bien une urgence

## avec des nuances en fonction de la motivation du dirigeant

Notre enquête nous montre que l'importance de l'enjeu climatique est très claire pour les dirigeants de PME-ETI :

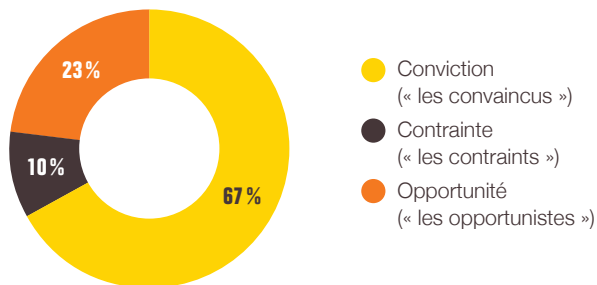
**80 %** Estiment que le changement climatique appelle une réaction d'urgence

**86 %** Se sentent concernés par les objectifs mondiaux de réduction des émissions carbone

Mais la sensibilité au sujet est variable en fonction du type de motivation. Nous avons en effet interrogé les dirigeants sur leur motivation principale pour adapter leur entreprise aux enjeux climatiques et environnementaux. Ils sont 67 % à nous dire qu'ils le font ou le feront par conviction (nous les appellerons dans la suite du document « **les convaincus** »), 23 % à dire le faire par opportunité (ce sont « **les opportunistes** ») et 10 % à le faire par contrainte (ce sont « **les contraints** »).

### • MOTIVATION PRINCIPALE POUR ADAPTER L'ENTREPRISE AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE L'ENVIRONNEMENT

(en % de répondants)



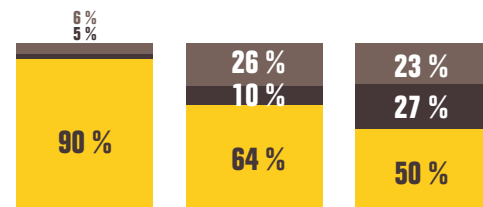
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

Le niveau de conviction ne dépend pas de la taille de l'entreprise, ni de la dynamique d'activité, ni du genre du dirigeant.

À noter que les dirigeants « convaincus » sont 90 % à considérer que le changement climatique appelle une réaction d'urgence, contre 64 % pour « les opportunistes » et 50 % seulement pour « les contraints ».

### • DIRIGEANTS DE PME-ETI CONSIDÉRANT QUE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE APPELLE UNE RÉACTION D'URGENCE

(en % de répondants)



Les convaincus Les opportunistes Les contraints

● Oui ● Non ● Je ne sais pas

## Parole de dirigeant

“ Le sujet est central pour l'avenir de l'humanité mais il reste encore un cloisonnement naturel entre la perception professionnelle et la perception personnelle ! C'est certainement à tort et il faudra réconcilier les deux grâce une sensibilisation généralisée, un cadre réglementaire élargi mais aussi une responsabilisation des dirigeants sous réserve de ne pas mettre en péril nos économies souvent fragiles. ”

Dirigeant, Secteur du numérique,  
Chiffre d'affaires : entre 10 et 20 M€

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

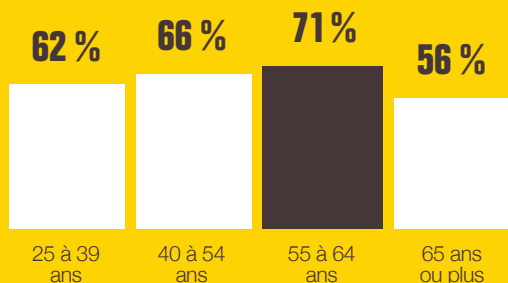
# FOCUS

## LA MOTIVATION POUR AGIR ? L'ÂGE ET LE SECTEUR SONT DEUX FACTEURS DIFFÉRENCIANTS

Qui sont les dirigeants « convaincus », c'est-à-dire agissant par conviction et non par opportunisme ou par contrainte pour adapter leur entreprise aux enjeux climatiques et environnementaux ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les plus jeunes entrepreneurs ne sont pas les plus convaincus. La part de dirigeants convaincus est la plus importante parmi les 55-64 ans : 71 % d'entre eux agiraient par conviction, contre 62 % des moins de 40 ans. La part des convaincus est la plus faible chez les plus de 65 ans (56 %), qui représentent parallèlement le groupe le plus présent parmi « les contraints » (20 % contre 10 % dans toutes les autres catégories d'âge).

### • PART DE DIRIGEANTS DE PME-ETI « CONVAINCUS » PAR CLASSE D'ÂGE (en % de répondants)



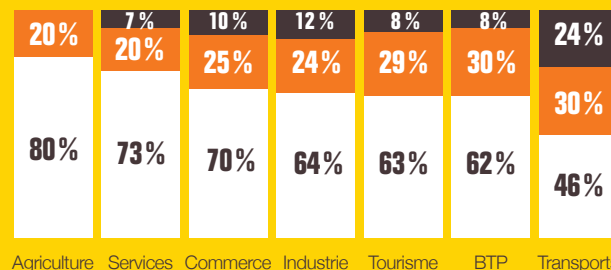
Par ailleurs, on trouve plus de dirigeants « convaincus » dans les secteurs de l'agriculture et des services, respectivement 80 % et 73 %.

À l'opposé, le secteur des transports comporte le plus grand nombre de dirigeants qui s'adapteraient par contrainte (24 %), sans doute du fait des réglementations environnementales qui y sont déjà fortes et du manque d'alternatives technologiques économiquement viables à court terme.

Le tourisme, le BTP et les transports, comportent la plus grande part de dirigeants qui s'adapteraient par opportunité (autour de 30 %)

### • RÉPARTITION, PAR SECTEUR, DES MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS DE PME-ETI POUR ADAPTER LEUR ENTREPRISE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

(en % de répondants)



- Les contraintes
- Les opportunistes
- Les convaincus

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

## Une préoccupation évidente mais sans lien avec la stratégie de l'entreprise

Si le climat est bien perçu comme une urgence pour les dirigeants, il n'en reste pas moins qu'au global, seuls :

**51 %** Déclarent intégrer aujourd'hui l'enjeu climatique dans la stratégie de l'entreprise (majoritairement par des actions d'efficacité et d'investissement, nous le verrons par la suite)

**32 %** Déclarent suivre les sujets climatiques en interne

Il semble ainsi que ce soit davantage la casquette du « citoyen » qui s'exprime face à l'urgence climatique, plutôt que celle du chef d'entreprise. D'ailleurs, les dirigeants dits « convaincus » sont 58 % à intégrer l'enjeu climatique à la stratégie de l'entreprise et 37 % à suivre les sujets climatiques en interne, contre respectivement 30 % et 16 % pour « les contraints ».

## Parole de dirigeant

“ À l'échelle d'une entreprise industrielle de 15 personnes, le sujet semble très compliqué à aborder. Je me sens personnellement très concernée par le sujet, et je souhaite faire évoluer mon entreprise vers des pratiques plus vertueuses. Cependant, nous sommes soumis à des contraintes très fortes et avons peu de moyens. Les actions réalisées nous semblent dérisoires, mais nous nous y tenons par conviction. ”

Dirigeante, Industrie manufacturière,  
compresseurs pour usages spécifiques  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

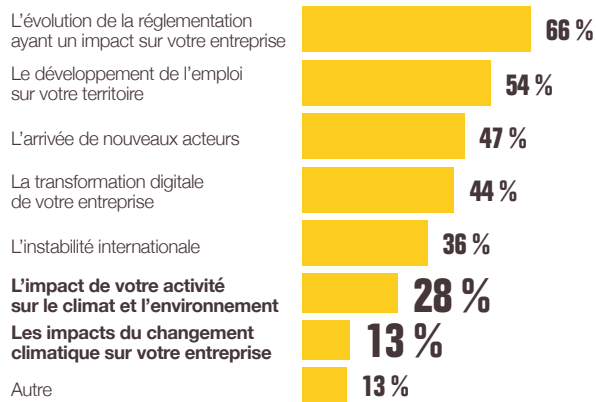
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

Le climat exerce très peu d'influence sur la stratégie des entreprises interrogées, puisque ces enjeux arrivent en toutes dernières positions dans les préoccupations des dirigeants (cf. graphique ci-dessous). Notons également que les dirigeants n'ont pas pleinement intégré la boucle climatique évoquée précédemment et/ou ne l'ont pas encore trop subie. En effet, l'impact du changement climatique sur leur entreprise, mentionné dans 13 % des cas, est deux fois moins souvent mentionné que l'impact de leur activité sur le changement climatique (28 %).

Bien que les dirigeants de PME-ETI se montrent particulièrement attachés à la lutte contre le changement climatique, l'attachement<sup>(1)</sup> à leur entreprise, à travers tout ce qui peut l'impacter de façon plus immédiate (la réglementation, l'emploi, etc.), « l'emporte » dans ce qui semble être un choix irréconciliable entre défendre l'environnement et défendre son entreprise.

### • ENJEUX QUI IMPACTENT LE PLUS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE DES DIRIGEANTS DE PME-ETI, APRÈS LES ENJEUX ÉCONOMIQUES

(en % de répondants, trois réponses classées par ordre d'importance)



<sup>(1)</sup> Bruno Latour, « À quoi tenons-nous ? », *Revue Projet*, janvier 2020.

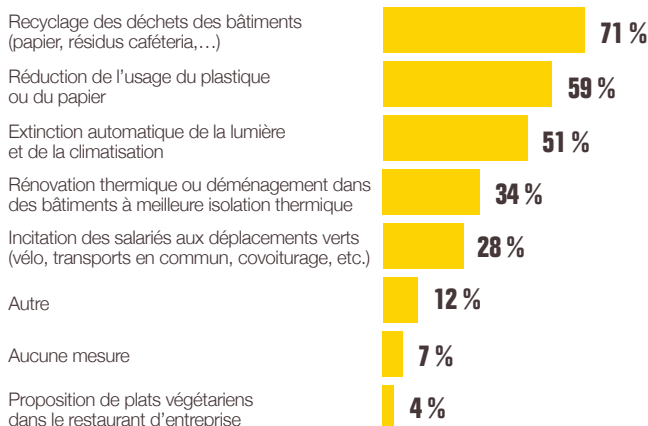
## Peu d'actions menées

### Priorité à l'efficacité énergétique

Les dirigeants de PME-ETI faisant difficilement le lien entre climat et stratégie, ils passent encore peu à l'action et lorsqu'ils le font, les actions menées sont souvent corrélées aux coûts de mise en œuvre. La majorité des répondants a mis en place des « petits gestes », tels que le recyclage (71 %) et la réduction de l'usage du plastique et du papier (59 %). Ce sont des mesures assez simples à mettre en place, activables à moindre coût et pour toute taille d'entreprise. Des mesures plus coûteuses, telles que la rénovation thermique, dont le retour sur investissement n'est pas évident, restent plus marginales.

#### • MESURES APPLIQUÉES DANS LES « CENTRES DE COÛTS » POUR RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)

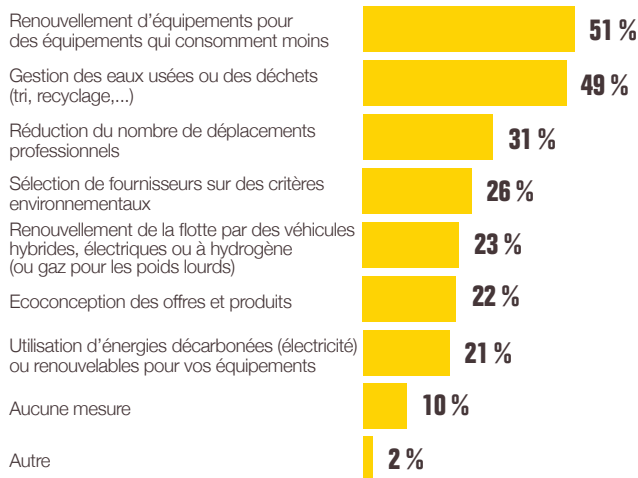


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

Les dirigeants prennent des mesures pour se conformer à la réglementation et pour réduire leurs coûts d'exploitation. Ils sont 51 % à renouveler leurs équipements pour de nouveaux qui consomment moins, et 49 % à gérer les eaux usées ou les déchets. À l'inverse, des pratiques aux résultats moins tangibles, telles que la sélection de fournisseurs sur des critères environnementaux (26 %), restent assez peu diffusées auprès des PME-ETI.

#### • MESURES MISES EN PLACE SUR LES « CENTRES DE PROFITS » POUR RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

## Chez les dirigeants convaincus, les actions menées vont plus loin

« Les convaincus », à savoir les dirigeants qui adapteraient leur entreprise aux enjeux climatiques par conviction, se distinguent des autres dirigeants sur le type d'actions menées : ils en font plus que les autres.

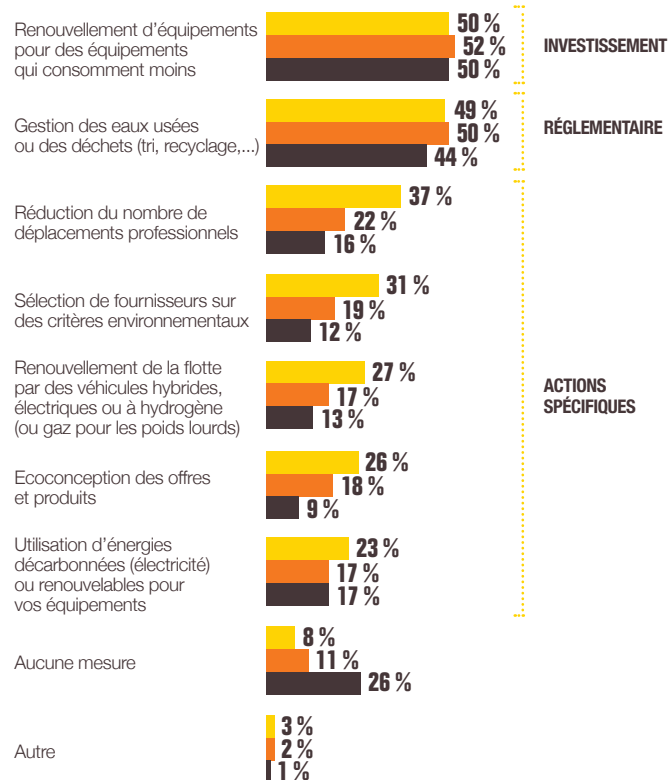
Parmi les actions dites « usuelles », les différences sont faibles. Par exemple, près de la moitié des dirigeants de PME-ETI effectuent une gestion active des eaux usées et des déchets, actions qui relèvent souvent d'obligations réglementaires.

De même, le renouvellement d'équipements pour des équipements qui consomment moins est également une mesure pratiquée par la moitié des dirigeants, sans différence selon le type de motivation. Le retour sur investissement est clairement positif et visible rapidement.

« Les convaincus » se démarquent sur des mesures plus spécifiques bien que celles-ci restent encore assez limitées. C'est le cas sur la réduction du nombre de déplacements, la sélection de fournisseurs sur des critères environnementaux, le renouvellement de la flotte de véhicules, l'écoconception et l'utilisation d'énergies décarbonées.

Notons par ailleurs qu'un quart des contraintes n'applique aucune mesure.

### • MESURES MISES EN PLACE AU NIVEAU DES CENTRES DE PROFITS (en % de répondants, plusieurs réponses possibles)



● Les convaincus ● Les opportunistes ● Les contraintes

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.



# Actions futures anticipées

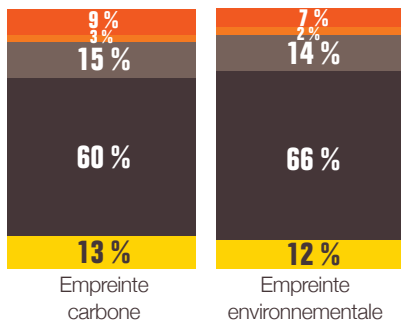
## Les ambitions restent limitées

En se projetant sur les cinq prochaines années, 60 % des dirigeants de PME-ETI pensent pouvoir réduire « un peu » leur empreinte carbone, contre seulement 13 % déclarant pouvoir le faire de « manière importante ». Le constat est le même concernant l'empreinte environnementale où 66 % déclarent pouvoir « un peu » la réduire au cours des cinq prochaines années.

Le défi est majeur quand on sait que pour rester en dessous de 1,5°C d'augmentation, le monde doit réduire ses émissions carbone de plus de 6 % par an d'ici à 2030<sup>(1)</sup>. C'est une valeur équivalente à l'impact qu'aura eu la crise du Covid-19 en 2020<sup>(2)</sup>.

### • CAPACITÉ À RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LES 5 ANNÉES QUI VIENNENT

(en % de répondants)



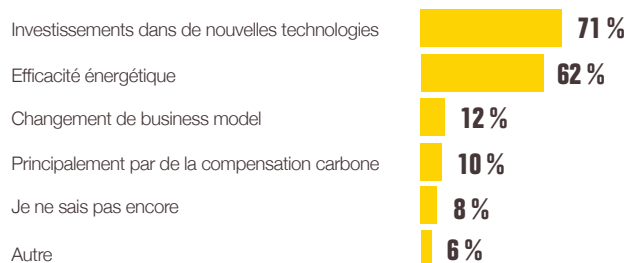
- Oui, de manière importante
- Oui, un peu
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

Autre signe de ces ambitions limitées : les dirigeants sont peu nombreux à voir un changement de business model comme un levier potentiel pour réduire leur empreinte (respectivement 12 % et 10 % pour réduire l'empreinte carbone et l'empreinte environnementale). La majorité (environ deux tiers des répondants) se focalise sur une optimisation de l'existant avec un retour économique certain (efficacité énergétique, baisse des consommations), et sur un investissement dans de nouvelles technologies, comme le montrent les deux graphiques ci-dessous.

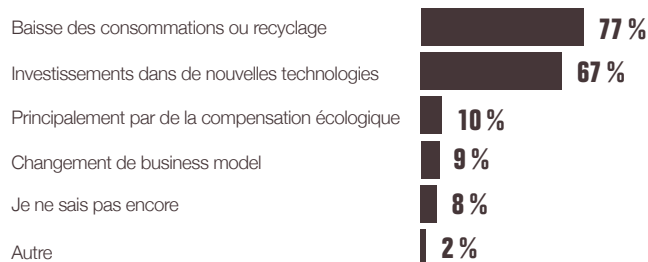
### • LEVIERS POUR RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DANS LES 5 ANS

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)



### • LEVIERS POUR RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DANS LES 5 ANS

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)



<sup>(1)</sup> UNEP, *Emissions Gap Report 2019*, 2019.

<sup>(2)</sup> Corinne Le Quere, « Temporary reduction in daily global CO<sub>2</sub> emissions during the COVID-19 forced confinement », *Nature Climate Change*, mai 2020.

# QUES- TIONS À ...



## Marie-Laurence Le Ray

Directrice adjointe d'Ecodis

- Activité : Conception et distribution d'écoproduits
- 100 salariés
- Chiffre d'affaires 2019 : 28 M€
- Région : Bretagne

“ Il n'y aurait aucun sens pour nous à faire voyager nos produits loin, hors Europe ! ”

## Que mettez-vous en œuvre concrètement pour contribuer à réduire votre impact sur l'environnement ?

On essaie de mettre en œuvre un maximum de choses à notre échelle de PME. C'est dans l'ADN de l'entreprise, c'est sa raison d'être ! L'entreprise conçoit et distribue des produits écologiques avec ce que cela implique : longue durée de vie, qualité des matériaux (bois, papier, coton), certifications, proximité, utilisation de sources d'approvisionnement renouvelables.

Chaque salarié a un parcours d'intégration à son arrivée. Nous les sensibilisons beaucoup. Mais nous ne cherchons pas des militants du changement climatique non plus. C'est un sujet de discussion avec nos salariés, mais pas un critère de sélection à l'embauche. Et globalement, ils sont fiers de travailler chez nous. Nous essayons également de favoriser le covoiturage, les déplacements doux, et nous avons une politique de revalorisation totale des déchets.

Nos produits viennent de France ou d'Europe (hormis le textile qui vient de Turquie ou d'Inde, mais pas de Chine). On s'attache également à vendre en France et en Europe. Il n'y aurait aucun sens pour nous à faire voyager nos produits loin, hors Europe ! On veille aussi à préserver les savoir-faire de chez nous, les emplois locaux, le travail artisanal.

## Comment faites-vous pour mesurer et suivre votre impact ?

Depuis 2010, nous mesurons notre bilan carbone. Notre entreprise se développe, donc l'émission globale de CO<sub>2</sub> augmente aussi. Mais sur ces neuf dernières années, nous avons baissé de 17 % les tonnes de CO<sub>2</sub> émises par tonne de marchandises expédiées. C'est plutôt satisfaisant. Nous avons des mesures comme le départ de camions complets, moins de points de livraison, avec de grosses livraisons.

Enfin, nous compensons cent pour cent de nos émissions de CO<sub>2</sub> en finançant des projets à l'international (foyers de cuisson plus efficaces énergétiquement dans des pays du Sud, par exemple).

## Quels sont vos leviers et vos freins pour vos actions ?

Nous sommes dans la recherche d'innovations (plus de local, moins de chimie, etc.). Parfois, nous faisons une pure invention, comme de petits sacs en coton bio très fins, durables pour transporter ses légumes.

Pour les freins, nous nous coupons de parts de marché volontairement, quand cela vient de trop loin et que cela a impact négatif pour la planète. C'est le cas par exemple du marché des bouteilles isothermes en inox, car elles sont produites uniquement en Chine. Alors que ce serait une poche de développement gigantesque pour nous. A contrario, nous faisons fabriquer des pailles en inox en Europe via un investissement dans une relocalisation.

## Quel serait votre principal message aux dirigeants de PME aujourd'hui ?

Plus nous serons nombreux dans ces pratiques en faveur de l'environnement et du climat, plus l'on pourra apprendre les uns des autres. Chez Ecodis, on reste très vigilants sur le juste prix. Nous avons pour objectif de rendre accessibles nos produits au plus grand nombre. On n'est pas très dépendants de nos fournisseurs ; c'est un point fort. On a 1 300 références, 3 500 clients différents et nous ne travaillons pas avec la grande et moyenne surface (GMS). C'est déjà une forme de résilience.

## À chaque secteur ses actions spécifiques

Une analyse sectorielle permet de mieux isoler les actions menées et de voir les poids différents de la réglementation ou des attentes des consommateurs, par exemple.

L'industrie et le BTP sont surreprésentés parmi les entreprises qui ont une gestion active des eaux usées et des déchets. La réglementation y joue un rôle certain. L'industrie est par ailleurs surreprésentée dans l'écoconception des offres et produits : la capacité d'innovation de ce secteur est un levier important.

Logiquement, le renouvellement de la flotte de véhicules pour des véhicules qui consomment moins ou possédant des motorisations alternatives, sont les deux principaux leviers d'action des PME-ETI du transport. Ce secteur est par nature limité pour réduire le nombre de déplacements professionnels, même si l'optimisation de la chaîne logistique est possible.

Moins soumises à des obligations réglementaires en matière environnementale, les PME-ETI des services essaient de réduire le nombre de déplacements professionnels et d'utiliser des véhicules alternatifs.

Les PME-ETI du tourisme, secteur qui inclut l'hébergement et la restauration, sont surreprésentées parmi les entreprises qui sélectionnent les fournisseurs sur des critères environnementaux. L'évolution des attentes des consommateurs en matière de traçabilité et de transparence, vers un tourisme plus durable, pourrait expliquer cette tendance.

### • MESURES MISES EN PLACE SUR LES « CENTRES DE PROFITS » POUR RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT PAR SECTEUR

**SUR-+** OU **SOUS-** **REPRÉSENTATION** statistique  
des secteurs sur les différents items

	INDUSTRIE	BTP	TRANSPORTS	SERVICES	TOURISME
Gestion des eaux usées ou des déchets	+	+		-	
Renouvellement d'équipements pour des équipements qui consomment moins			+		
Renouvellement de la flotte par des véhicules hybrides, électriques, etc.	-		+	+	-
Réduction du nombre de déplacements professionnels	-		-	+	-
Sélection de fournisseurs sur des critères environnementaux			-		+
Écoconception des offres et produits	+				
Aucune mesure	-	-		+	

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Pourquoi si peu d'actions ?

## Trois principaux freins

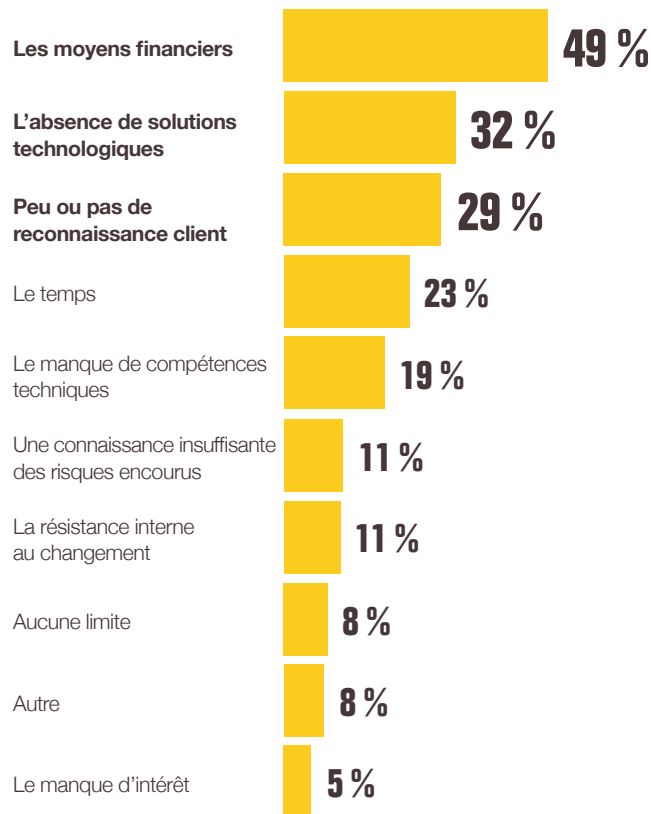
Pour bien comprendre les différences entre la position de principe et les actions concrètes, s'intéresser aux freins est déterminant. Le manque de moyens financiers est de loin le principal frein qui limite ou empêche les dirigeants de PME-ETI de réduire leurs émissions carbonées (pour 49 % des répondants).

Le deux autres freins après le manque de moyens financiers sont chacun cités par 30 % environ des dirigeants :

- le peu ou pas de reconnaissance client (cité par 29 % des répondants) : les clients et consommateurs qui seraient intéressés par des produits ou services équivalents, mais plus vertueux pour le climat ou l'environnement, ne sont pas prêts à payer beaucoup plus (cf interview de P. Moati page 76). D'autres ne sont pas forcément attentifs au critère environnemental, que le prix soit équivalent ou non. Enfin, tout surcoût est un frein pour une partie de la population, quelle que soit l'empreinte carbone ou environnementale du produit ou service ;
- l'absence de solutions technologiques (citée par 32 % des répondants) : fournir le même produit ou service, à coût équivalent, mais en générant moins d'émissions carbone grâce à une technologie innovante, c'est l'ambition que certains dirigeants ont, mais cela ne se révèle pas toujours envisageable.

### • FREINS À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONE

(en % de répondants, 3 réponses maximum par répondant)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Les pouvoirs publics en première ligne

## pour faciliter la transition

Il ressort donc que les pouvoirs publics au sens large sont très attendus par les dirigeants de PME-ETI. Ils sont à la fois en demande d'incitations financières, sous forme de subventions/aides et de fiscalité, et en demande de réglementation pour faire jeu égal avec l'ensemble des acteurs du marché.

Le manque de moyens financiers peut intervenir dans différentes situations : le renouvellement de machines ou d'outils moins consommateurs d'énergie et moins émetteurs de carbone, le renouvellement d'une flotte de véhicules, des travaux de rénovation immobilière, etc. Le lien entre l'activité économique et le climat étant trop peu évident pour les PME-ETI, l'arbitrage entre un investissement aux résultats tangibles à court terme et un investissement en faveur du climat, avec un retour sur investissement incertain et lointain, se fait au détriment du second.

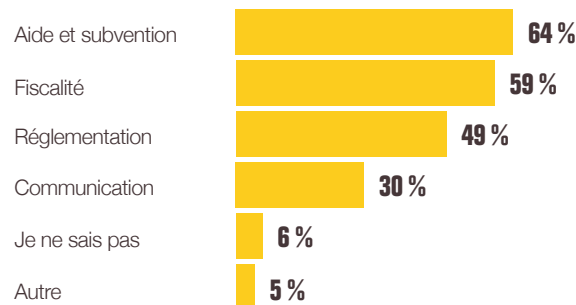
## Parole de dirigeant

“ De manière générale, j'observe qu'il est difficile pour une PME d'investir et de s'investir pour le développement lié à ces questions, tout en sécurisant l'activité récurrente. Je trouve également que les aides/subventions sont difficiles d'accès aux PME (eu égard à la taille des structures et au temps à y consacrer). ”

Dirigeant, Secteur de la construction  
Chiffre d'affaires : entre 5 et 10 M€

### • TYPES DE SOUTIENS ATTENDUS DANS LA TRANSITION CLIMATIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)



Les deux tiers des dirigeants attendent un appui de la part de l'État et des ministères pour les aider dans la transition climatique et environnementale. Plus du tiers attend aussi un appui des collectivités locales ou encore de l'Union européenne.

### • QUELS ACTEURS DEVRAIENT EN PRIORITÉ APPUYER LES DIRIGEANTS DE PME, DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES, DANS LA TRANSITION ?

(en % de répondants, trois réponses maximum par répondant, seules les trois plus plébiscitées sont ici représentées)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Les clients et consommateurs

## À eux d'impulser la demande

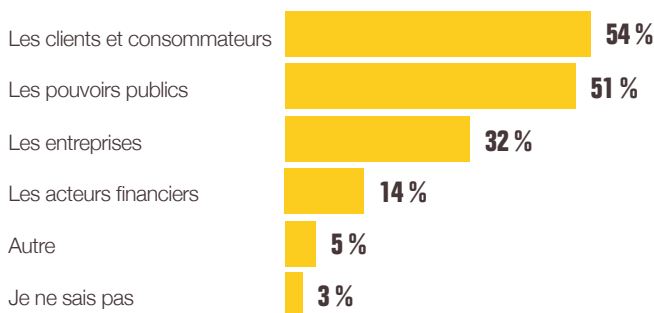
En outre, 54 % des dirigeants estiment que l'action et l'effort en termes d'urgence climatique doivent être portés principalement par les clients et consommateurs, aussi bien en B2C qu'en B2B.

Cette donnée montre une forte attente de la part des dirigeants sur l'évolution de la demande : les clients sont-ils prêts à payer plus le cas échéant ? Puisque dans le cas contraire, les entreprises qui s'engageraient dans des actions vertueuses pourraient être pénalisées économiquement.

On peut donc raisonnablement en déduire que les PME n'engageront pas d'actions massives, tant que les clients et consommateurs ne seront pas prêts à payer le surcoût éventuel lié à l'intégration des enjeux climatiques et environnementaux aux produits et services.

### • ACTEURS DEVANT PRINCIPALEMENT PORTER L'ACTION ET L'EFFORT DANS LE CADRE DE L'URGENCE CLIMATIQUE, SELON LES DIRIGEANTS DE PME-ETI

(en % de répondants, 2 réponses possibles)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Parole de dirigeant

“ Seuls les consommateurs pourront faire changer les choses et nous sommes tous des consommateurs. ”

Dirigeant, Fertilisation agricole durable  
Chiffre d'affaires : entre 10 et 20 M€

“ Nous sommes extrêmement dépendants des conditions météorologiques et hydrologiques. Nous travaillons dans tous les cours d'eau de France et sommes en première ligne pour assister aux effets des changements climatiques. Mais avant une transformation profonde, nous avons des freins à régler. Nous ne pouvons pas les régler seuls. Les maîtres d'ouvrage (notamment les maîtres d'ouvrage publics) recherchent des prix bas. Ceci limite les investissements majeurs et les surcoûts. Or, très peu d'alternatives existent à des coûts similaires sur les postes polluants (transport notamment). ”

Dirigeant, Bureau d'études milieux aquatiques  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

Le manque de reconnaissance par les clients était déjà ressorti dans une étude sur la RSE (Responsabilité sociétale d'entreprise) et les fournisseurs<sup>(1)</sup>. Malgré l'importance de critères RSE dans les appels d'offres et dans les certifications requises par les donneurs d'ordre publics ou privés, les fournisseurs ne parviennent pas à valoriser les performances RSE au travers des prix. Notre enquête vient appuyer ce point.

Le manque de transparence sur les critères d'évaluation est aussi critiqué. Toute action qui va au-delà de la réglementation ou qui n'a pas un gain économique immédiat est donc moins évidente à mettre en place.

<sup>(1)</sup> **Bpifrance**, PwC, Orse, « RSE : la parole aux fournisseurs ! », *l'Observatoire de la RSE*, janvier 2020.

# AVIS D'EXPERT



## L'impact du client en B to C



### Philippe Moati

Professeur agrégé d'économie  
à l'Université Paris-Diderot  
Co-fondateur de l'Obsoco  
Membre du Conseil d'Orientation  
de **Bpifrance Le Lab**

“ Il y a bien aujourd'hui une envie d'intégrer la dimension responsable dans la consommation, mais le consommateur parle plus fort que le citoyen. ”

## Est-ce que les consommateurs sont prêts à modifier leurs comportements d'achat et participer de cette manière à la transition écologique ?

On sent qu'il y a une disposition. Dans le cadre de nos enquêtes, nous avons montré qu'une majorité de Français aspire à consommer mieux, que ce soit autant voire moins qu'avant. Cette part a fortement progressé au cours des cinq dernières années, et il y a une forme d'insatisfaction avec le modèle de consommation dominant, avec les excès de l'hyperconsommation.

Par ailleurs, dans le cadre d'une autre enquête portant sur les conceptions que les Français se font d'une société idéale, nous avons montré que l'utopie écologique l'emporte. On ne peut s'empêcher de rapprocher ce résultat de la brusque montée de la sensibilité environnementale en France, notamment au cours des deux dernières années. Cette prise de conscience, liée à la dramatisation suscitée par exemple par la montée du discours sur l'effondrement, invite à l'action. Bien sûr, on est ici dans le registre des idéaux, des aspirations, et les comportements effectifs sont toujours un compromis entre des idéaux et des contraintes, mais cela révèle la présence d'un terreau porteur. Et la surprise, c'est que l'adhésion à cette utopie n'est pas simplement liée à la peur des effets du réchauffement climatique, ou de la crise environnementale. Il y a une adhésion positive à un mode de vie et de consommation plus sobre : circuits courts, mutualisation et partage, seconde main, faire soi-même..., avec en surplomb un désir de ralentissement et de recentrage sur le local.



## Que signifie « consommer mieux » pour les Français ?

En général, cela renvoie à la qualité. En tête, l'innocuité de ce qui est consommé, mais très près derrière on trouve la durabilité des produits (associée à la dénonciation de l'obsolescence programmée), le respect de l'environnement et des parties prenantes, ainsi que la production locale. Les consommateurs se montrent particulièrement réactifs aux offres qui savent combiner un avantage individuel et un bénéfice collectif. C'est typiquement le cas avec l'achat d'occasion où au gain de pouvoir d'achat s'ajoute la satisfaction d'avoir économisé des ressources naturelles. Idem avec la durabilité des biens d'équipement.

## Cette aspiration à « mieux consommer » se traduit-elle, dans les faits, par une acceptation à payer plus des produits ou services qui sont plus vertueux pour le climat ou l'environnement ?

Pour que l'aspiration à la qualité s'accompagne d'un passage à l'acte, encore faut-il que les consommateurs disposent d'une signalisation crédible de la qualité les engageant à accepter de payer plus. Or, en la matière, il reste beaucoup à faire. L'exemple du succès du label rouge dans l'alimentaire devrait convaincre de l'intérêt qu'il y a à s'engager dans des démarches d'objectivation de la qualité.

La disposition à payer plus cher un produit mieux disant uniquement sur le plan de la responsabilité (sans bénéfices consommateur directs) est plus problématique. Il y a bien aujourd'hui une envie d'intégrer la dimension responsable dans la consommation, mais le consommateur parle souvent plus fort que le citoyen. Le premium de prix doit rester très modeste au risque de ne toucher que la fraction des consommateurs les plus en rupture avec le modèle de consommation dominant. Mais ces derniers, qui font de la consommation un acte quasi-politique, sont de plus en plus nombreux.

## Quelles sont les implications de cette dynamique de consommation qui émerge pour les dirigeants de PME-ETI ?

Pour les entreprises, il y a quelque chose à saisir. Le conseil à donner à un dirigeant c'est ça : travailler le lien qu'il y a entre la dimension responsable et le bénéfice consommateur. Là, il y a une disposition à payer. Je pense que c'est la martingale : fournir à la fois un bénéfice consommateur et un bénéfice sociétal, collectif. Nous avons tous envie de faire quelque chose mais nous n'avons pas envie de nous faire hara-kiri. Et si on veut valider cette disposition à monter en gamme, il faut se donner la peine de signaler la qualité.

De plus, quand on est une PME, on n'a pas besoin de s'adresser à un marché de masse, il y a donc des opportunités à saisir. Les consommateurs sont profondément hétérogènes et je pense qu'aujourd'hui, les adeptes d'une consommation responsable, qui a du sens, ont dépassé le cercle militant. Nous ne sommes plus uniquement sur de la niche extrême. Cela ne dispense pas d'avoir une démarche marketing efficace, de savoir créer un discours et d'avoir des produits qui correspondent malgré tout aux attentes des clients.

Je crois que c'est ça qu'il faut retenir : si on est uniquement sur le domaine du responsable, il ne faut pas que le sacrifice soit important et il est compensé par une sorte de gratification personnelle, le sentiment de contribuer au bien commun... Il y a toujours une contrepartie !



# QUES- TIONS À ...



## Jean-Marc Chalot

Président de Pharmatis

- Activité : Industrie de la santé
- 260 salariés
- Chiffre d'affaires 2019 : 42 M€
- Région Hauts-de-France

“ On reste très dépendants de nos clients. ”

## Estimez-vous que l'entreprise est engagée sur le terrain de l'environnement et du climat ?

Pour une PME comme nous, le premier sujet est l'aspect environnement et économie d'énergie. Pharmatis a été précurseur en la matière, car elle est certifiée ISO 14 001 depuis 1998, soit depuis plus de 20 ans déjà ! Et notre personnel a été également sensibilisé à travers notre certification sur l'aspect protection et respect de l'environnement. Mais, au niveau de la production pure, c'est assez compliqué : on reste très dépendants de nos clients, car nous sommes dans une position de sous-traitants.

## Le client est-il votre principal frein ?

Ma première contrainte, c'est effectivement le client (le laboratoire). C'est lui qui décide si je peux ou dois changer le conditionnement. Il nous impose le process et le type de conditionnement. On peut juste suggérer d'autres formats, des matériaux moins coûteux par exemple. À l'exception des boîtes, nos conditionnements (primaires) ne sont pas recyclables car il s'agit de multicouches, et en développer de nouveaux qui soient recyclables peut être long et coûteux. Pour changer les dimensions ou la nature du matériau, il faut faire des études de biocompatibilité et de stabilité. Cela peut nécessiter jusqu'à deux ans de travail avant d'obtenir la validation. Ensuite, il faut déposer le dossier administratif pour les Autorisations de mise sur le marché, qui peuvent être plus ou moins longues à obtenir suivant les pays. En fait, le client est à l'écoute uniquement pour un nouveau produit, un changement de forme (passer de l'ampoule au stick, par exemple), ou une nouvelle formulation. Il est en attente d'un produit hyper-innovant plutôt que de modifier un ancien produit.

# Chez les dirigeants convaincus, l'entreprise est plus actrice face à l'urgence climatique

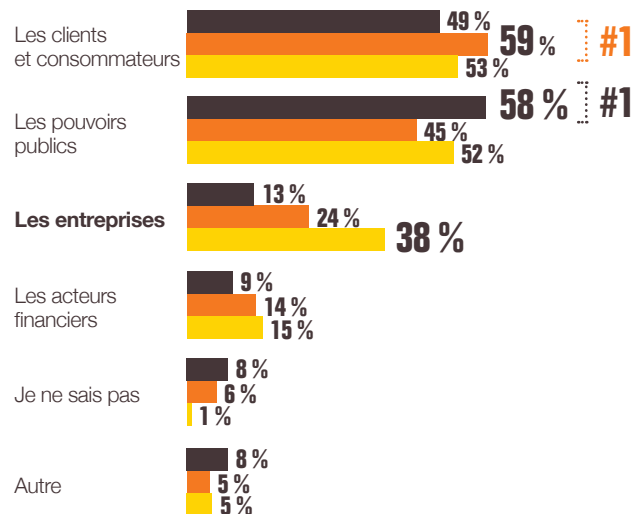
Même si « les convaincus » estiment que les clients et consommateurs doivent porter en premier l'effort en matière d'urgence climatique, ils considèrent, beaucoup plus que les autres dirigeants, l'entreprise comme un acteur majeur de la réponse à l'urgence climatique. C'est le cas pour 38 % d'entre eux, soit trois fois plus que « les contraints » (13 %), et 14 points de plus que « les opportunistes » (24 %).

Les dirigeants « opportunistes » s'appuient plus que les deux autres profils sur le levier de la demande. Ils se démarquent par l'importance primordiale accordée aux clients et consommateurs (pour 59 % d'entre eux), qui devraient permettre de créer de nouveaux marchés « climato-compatibles ».

Les dirigeants « contraints » accordent quant à eux une importance particulière à l'action des pouvoirs publics face à l'urgence climatique (pour 58 % d'entre eux). En effet, on y trouve des dirigeants en situation difficile pour des raisons structurelles, parce que leur secteur d'activité par nature limite leurs possibilités d'action (le transport par exemple). On y trouve également des dirigeants pour qui le climat ne constitue pas un enjeu. Dans ces deux cas, l'action des pouvoirs publics a tout son sens, à la fois pour soutenir les PME-ETI en situation difficile et pour réglementer les entreprises qui seraient rétives à toute transition climatique.

## • ACTEURS DEVANT PRINCIPALEMENT PORTER L'EFFORT EN MATIÈRE D'URGENCE CLIMATIQUE - PAR TYPE DE MOTIVATION

(en % de répondants, deux réponses possibles)



● Les contraints ● Les opportunistes ● Les convaincus

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# La technologie : une réponse à tout ?

## Les dirigeants en attendent beaucoup

L'importance de l'innovation technologique semble centrale pour nombre de dirigeants pour faire face à l'urgence climatique et environnementale. En l'absence de solutions disponibles, il apparaît compréhensible que ce soit l'un des premiers freins identifiés par les dirigeants de PME-ETI.

Une forte tendance technophile se dégage en effet de nos répondants. Les dirigeants sont une grande majorité (59 %) à voir la science et la technologie comme « la » solution face à ces enjeux, sans pour autant trouver de réponses pour l'instant. Il est à noter que les dirigeants les plus jeunes sont les moins enclins à choisir la technologie comme seule solution. Seuls 5 % d'entre eux se déclarent « tout à fait d'accord », trois fois moins que les dirigeants de 65 ans et plus.

Le rôle du progrès technologique intervient régulièrement dans les débats comme moyen inéluctable pour régler des problèmes clés de la société, tels que la mobilité, l'accès à l'information, etc. Le climat n'y échappe pas. Il est fréquent d'entendre que la technologie va permettre de résoudre les enjeux climatiques et environnementaux. Notre enquête le confirme pour le point de vue des dirigeants de PME-ETI.

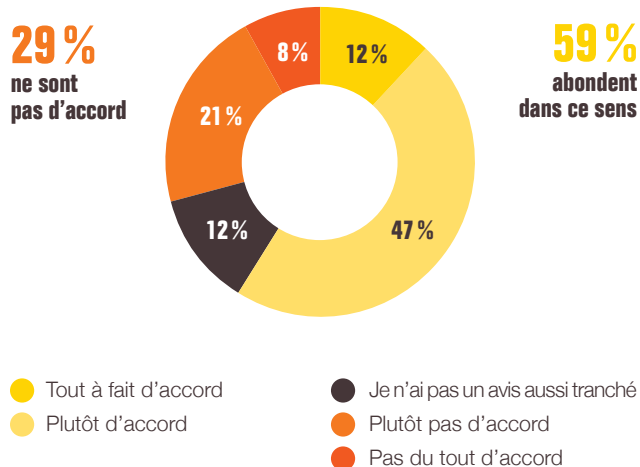
## Parole de dirigeant

“ La grande partie de nos émissions carbone provient de nos véhicules camions de livraison frigorifiques et voitures. Aucune solution n'existe pour remplacer cela dans les conditions d'usage. ”

Dirigeante, Commerce Alimentaire  
Chiffre d'affaires : entre 20 et 50 M€

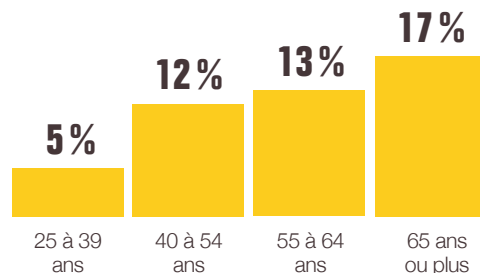
### • LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE SONT « LA » SOLUTION FACE AUX PROBLÈMES CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

(en % de répondants)



### • PART DE DIRIGEANTS DE PME-ETI « TOUT À FAIT D'ACCORD » PAR CLASSE D'ÂGE

(en % de répondants)

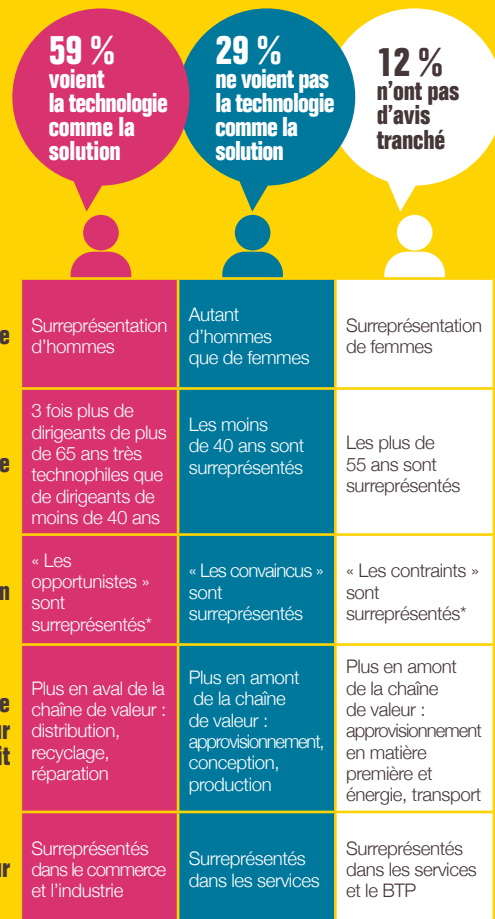


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# FOCUS

## MIEUX COMPRENDRE LES DIRIGEANTS ET LEUR RAPPORT À LA TECHNOLOGIE

Bien que la technologie soit perçue par une majorité de dirigeants de PME-ETI comme la solution face aux enjeux climatiques et environnementaux, il est utile de creuser davantage pour discerner les facteurs qui peuvent expliquer cette conviction ou croyance. Certains critères viennent ainsi offrir une image plus nuancée sur cette question, tels que le secteur d'activité et l'âge. Il est également intéressant de regarder la place de l'entreprise sur la chaîne de valeur.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

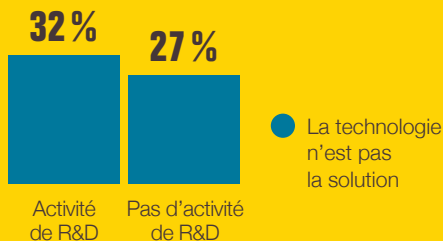
Les dirigeants qui paraissent les plus éloignés des contraintes de transformation et d'approvisionnement, des centres techniques, et des centres de production de biens ou de services, sont les plus nombreux à envisager la technologie comme solution. À titre d'exemple, seuls 29 % des dirigeants issus des filières d'approvisionnement en matière première ou énergie attendent « la » solution d'innovations technologiques contre 82 % des dirigeants issus des filières de réparation.

Les plus technophiles le sont-ils parce qu'ils sont moins au fait des limites technologiques permettant d'agir ? Il est difficile de l'affirmer avec certitude.

Une piste de réponse pourrait également se trouver dans la R&D. Les entreprises ayant une activité de R&D sont un peu plus nombreuses à chercher la solution aux enjeux climatiques ailleurs que dans la technologie. On pourrait expliquer cette observation par la conscience de ces entreprises des limites technologiques en termes de maturité, de coûts et de temps pour les diffuser massivement<sup>(1)</sup>.

## • POSITION DES DIRIGEANTS FACE À LA TECHNOLOGIE, EN FONCTION D'UNE ACTIVITÉ DE R&D OU NON DANS LEUR ENTREPRISE

(en % de répondants)

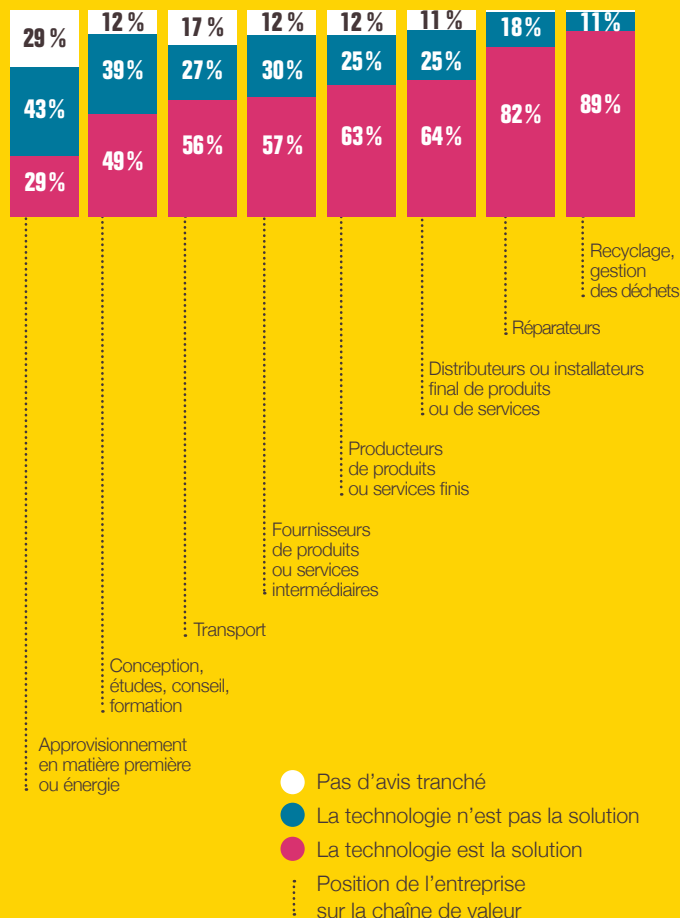


<sup>(1)</sup> À l'exception du recyclage, qui est un secteur devant de plus en plus faire appel à des solutions technologiques pour répondre à la grande diversité des produits et des matériaux à recycler (solutions physiques, chimiques, biologiques...) et pour obtenir une meilleure qualité en sortie de recyclage.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

## • LES DIRIGEANTS FACE À LA TECHNOLOGIE COMME SOLUTION POUR LE CLIMAT ET L'ENVIRONNEMENT, EN FONCTION DE LA POSITION SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

(en % de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

En effet, les technologies pourraient fournir une partie de la réponse à l'urgence climatique et environnementale, mais les investissements ne sont actuellement pas au rendez-vous.

**+ 50%**

Il faudrait augmenter de 50 % le montant total des investissements dans le domaine de l'énergie au niveau mondial pour respecter l'objectif des 1,5°C (soit 830 milliards de dollars par an)<sup>(1) (2)</sup>. En parallèle, il s'agit de diminuer la part dédiée aux énergies fossiles.

**x 6**

Toujours au niveau mondial, les investissements annuels dans les technologies bas-carbone et l'efficacité énergétique dans tous les secteurs économiques devraient être multipliés par six à l'horizon 2050<sup>(1)</sup>, pour atteindre 70 à 85 % d'électricité produite à partir d'énergies renouvelables en 2050<sup>(1)</sup> (contre 26 % en 2018<sup>(3)</sup>).

**x 2**

En Europe, il s'agit de doubler le financement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans les transports, le résidentiel-tertiaire et l'industrie<sup>(4) (5)</sup>.

**+ 35%**

Enfin, en France, les investissements climat ont atteint 46 Md€ en 2018. Il faudrait les augmenter de 35 % par an à court terme, pour respecter la trajectoire de neutralité carbone<sup>(6)</sup>.

<sup>(1)</sup> GIEC, *Réchauffement planétaire de 1,5°C. Un rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C par rapport aux niveaux pré-industriels et les trajectoires associées d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, dans le contexte du renforcement de la parade mondiale au changement climatique, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté*, septembre 2019

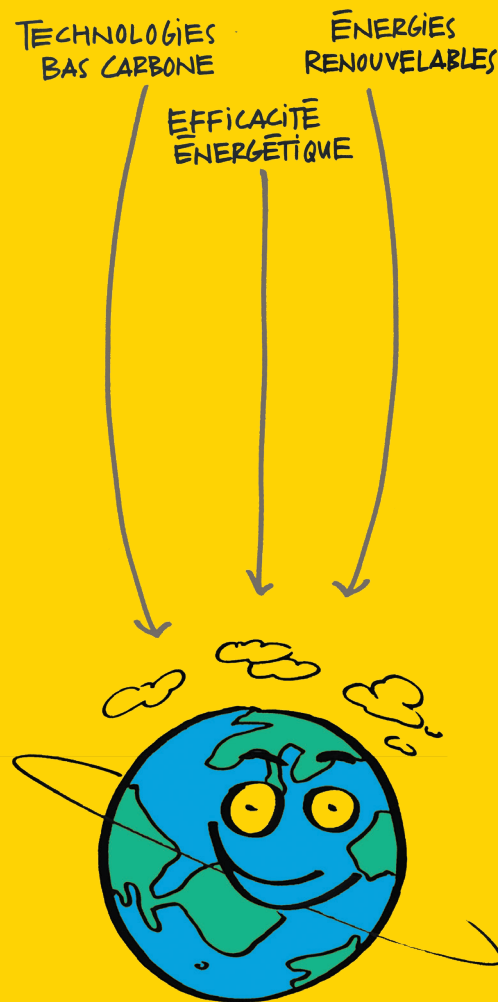
<sup>(2)</sup> AIE, *World Energy Investment 2019*, mai 2019.

<sup>(3)</sup> AIE, *Renewables 2019*, octobre 2019.

<sup>(4)</sup> Cour des comptes européenne, *L'action de l'UE dans le domaine de l'énergie et du changement climatique*, 2017.

<sup>(5)</sup> European Environment Agency, *Financing Europe's low carbon, climate resilient future*, juillet 2017.

<sup>(6)</sup> Hadrien Hainaut, Maxime Ledez et Ian Cochran, *Panorama des financements climat, Edition 2019*, I4CE, septembre 2019.



**QUELS SONT  
LES RISQUES ET  
OPPORTUNITÉS  
...**

**...  
POUR  
LES PME-ETI ?**

**03.**



# Le réchauffement climatique

## et l'entreprise à horizon 2050

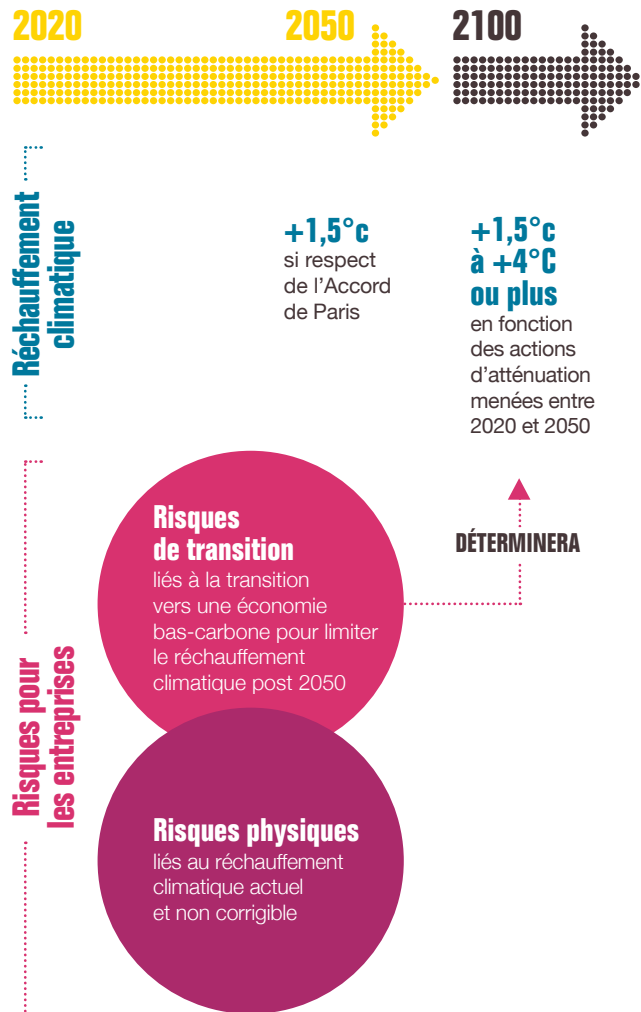
Par rapport à l'ère préindustrielle (1850-1900), les activités humaines ont déjà provoqué un réchauffement planétaire d'environ +1°C. Il atteindra probablement +1,5°C d'ici 2050 au rythme actuel<sup>(1)</sup>.

Quelles que soient les actions menées entre 2020 et 2050 pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, les effets sur le climat seront assez similaires à l'horizon 2050 du fait de l'inertie du système. En revanche, les différentes projections de l'état du climat divergent fortement après 2050, en fonction des efforts réalisés dans les trente prochaines années.

La période 2020-2050 dans laquelle nous entrons constitue donc l'étape critique pour l'avenir du climat, d'où le terme actuellement largement employé d'« urgence climatique ».

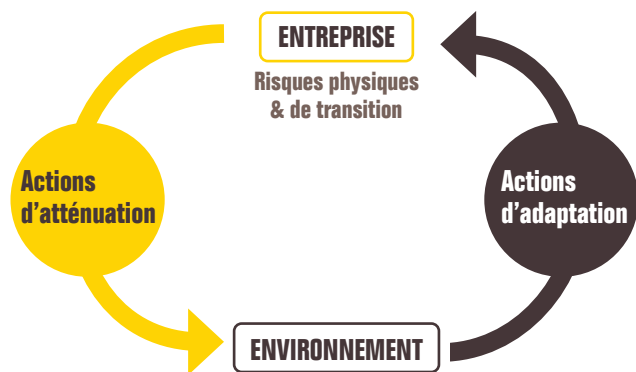
Ainsi, d'ici 2050, les entreprises vont faire face à deux types de risques : des risques physiques issus du dérèglement climatique (l'inondation d'un site industriel par exemple) et des risques de transition vers un monde bas-carbone (une taxe supplémentaire par exemple), avec des impacts plus ou moins forts sur leur business model selon les actions mises en place.

<sup>(1)</sup> GIEC, *Réchauffement planétaire de 1.5°C*, op. cit.

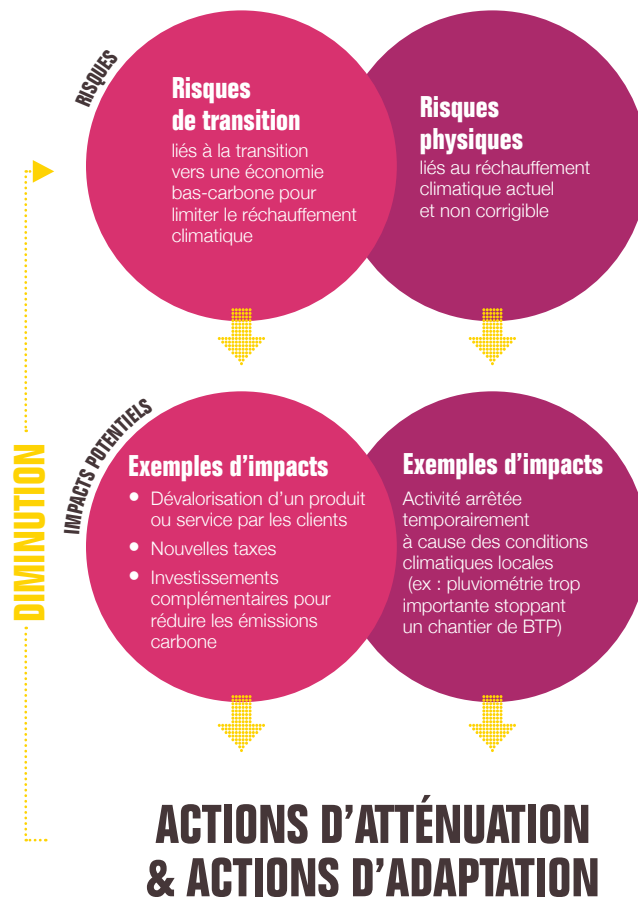


# Le réchauffement climatique et l'entreprise à horizon 2050

L'entreprise devra répondre par des actions dites d'atténuation et des actions dites d'adaptation (termes consacrés par le GIEC) : les premières pour limiter l'impact de l'entreprise sur le climat (et plus largement sur l'environnement) et les secondes pour limiter l'impact des changements climatiques (et plus largement environnementaux) sur l'entreprise.



- BOUCLE ENTRE LES RISQUES PESANT SUR LES ENTREPRISES ET LES ACTIONS POUR LIMITER LES IMPACTS D'ICI À 2050



# De quels risques parle-t-on ?

## Des risques physiques

Le premier type de risques concerne les risques physiques qui découlent directement des conséquences de l'évolution du climat sur la température, avec des événements météorologiques ponctuels extrêmes plus récurrents par exemple (cf. le Focus ci-après).

Ce type de risques est difficile à gérer, car impossible à maîtriser. Les PME-ETI n'ont pas d'autres choix que de s'adapter à ces nouvelles conditions d'activité, que ce soit directement et localement, ou par une gestion renforcée des risques au niveau des fournisseurs ou des clients, qui peuvent être sujets à ces risques physiques.

On peut regrouper ces risques en deux catégories :

### Risques physiques chroniques

Ce sont des risques qui affectent le quotidien, et qui évoluent tendanciellement. C'est par exemple une température en moyenne plus élevée, un manque de neige chaque année un peu plus marqué, ou des infrastructures qui se dégradent peu à peu du fait de la chaleur ou des variations de températures.

Des dirigeants ont pu témoigner de ces risques dans le cadre de l'enquête<sup>(1)</sup> : le manque de neige qui impacte une PME de l'hôtellerie de montagne, une chaleur qui devient trop importante pour travailler dans le BTP ou même dans le soutien scolaire, des plaintes de clients concernant l'absence de climatisation dans les locaux ou le manque d'entretien des systèmes de chauffage car les clients les utilisent moins...

<sup>(1)</sup> Les exemples cités ici sont extraits de verbatims fournis par les répondants à notre enquête.

## Parole de dirigeant

“ Suite à un orage de grêle, nous avons eu trop de sinistres à traiter. Les salariés étaient débordés, fatigués, et nous avons enregistré une démission. ”

Dirigeant, Secteur de l'immobilier  
Chiffre d'affaires : inférieur à 2 M€

### Risques physiques aigus

Ce sont des risques plus ponctuels mais très puissants. Ce sont, par exemple, des épisodes de canicule de quelques jours, des sécheresses de quelques semaines ou des orages et inondations d'un seul jour. Bien qu'assez brefs, ces événements peuvent engendrer des dégâts matériels et humains très importants.

Certains des dirigeants interrogés ont déjà dû faire face à ce type d'épisodes : moins de fourrage disponible pour une PME du secteur de la nutrition animale car la production agricole a été amputée par une sécheresse, des conditions d'accueil particulièrement difficiles dans une crèche pendant une canicule, ou bien un surmenage de salariés du secteur de l'immobilier trop sollicités suite à un orage de grêle. Bien qu'ils soient très souvent négatifs, ces risques créent également des effets d'opportunités pour des entreprises, par exemple un équipementier industriel appelé par un client suite à une inondation.

# FOCUS

## RISQUES PHYSIQUES : DES VAGUES DE CHALEUR PLUS MARQUÉES ET DES CATASTROPHES NATURELLES PLUS FRÉQUENTES

Dès aujourd'hui, on remarque un climat métropolitain plus souvent en proie à des vagues de chaleur<sup>(1)</sup> qu'auparavant.

Leur fréquence est passée d'une tous les cinq ans entre 1947 et 1980, à deux tous les trois ans entre 1981 et aujourd'hui, avec une durée moyenne de huit jours restée à peu près stable.

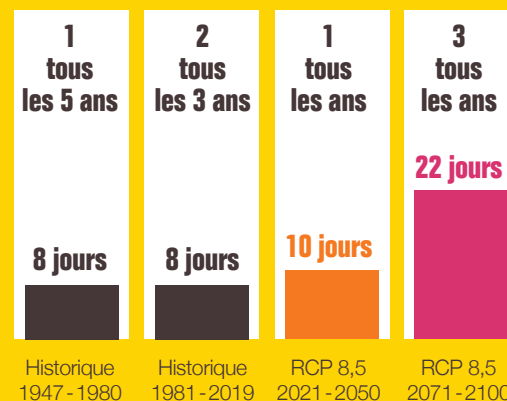
Ainsi, en 2019, deux vagues de chaleur de courte durée et de très forte intensité ont touché la France en métropole. De six jours chacune, celles-ci ont battu de nombreux records. Cette évolution va se renforcer à l'avenir à la fois en termes de durée et de fréquence. Peu importe le scénario retenu, à horizon 2050, la durée moyenne de ces épisodes devrait s'accroître légèrement et augmenter en fréquence. Si on prend le scénario du GIEC correspondant à la prolongation de la dynamique actuelle, sans mesures de réduction des émissions carbone, dit « scénario RCP8,5 », leur fréquence passerait de huit à dix jours par an en moyenne, mais surtout ils devraient toucher la France chaque année.

Enfin, ce type d'évolution sera similaire, et même beaucoup plus fort, dans différentes régions du monde, ce qui annonce des perturbations importantes de l'activité économique globale.

<sup>(1)</sup> Selon Météo France, les vagues de chaleur sont définies ici comme 5 jours consécutifs avec une température maximale supérieure de 5 degrés à la normale 1976-2005.

### • FRÉQUENCE ET DURÉE MOYENNE DES VAGUES DE CHALEUR<sup>(1)</sup> EN FRANCE MÉTROPOLITAINE À DIFFÉRENTES ÉPOQUES PASSÉ, PRÉSENT ET FUTUR

(en nombre de jours par vague de chaleur)



Source : **Bpifrance Le Lab** d'après Météo France : Bilans climatiques annuels, Portail en ligne « Climat HD ».

À plus long terme, sans actions importantes de la part de tous les États en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, la France pourrait connaître chaque année en moyenne trois vagues de chaleur, d'une durée de 22 jours chacune, d'intensité potentiellement similaire ou supérieure à la canicule de 2003. La seule action possible pour éviter ce futur non désirable est de réduire drastiquement les émissions de carbone entre 2020 et 2050.

## RISQUES PHYSIQUES : LES RISQUES MÉTÉOROLOGIQUES

Si l'on regarde les risques météorologiques, on constate qu'en 2016, ils concernaient déjà potentiellement six Français sur dix<sup>(1)</sup> et la fréquence des événements qui en découlent est en augmentation. Le changement climatique semble jouer un rôle, bien qu'il soit difficile d'en connaître la part, et que d'autres facteurs influent également (étalement urbain, densification en centre ville).

Dans tous les cas, on observe que la fréquence annuelle des événements dits « très graves »<sup>(2)</sup> a presque quadruplé entre 1997 et 2017 par rapport à la période 1950-1996. Elle est passée d'un événement par an, à 3,6 événements par an. Les inondations représentent la majorité d'entre eux.

Les risques météorologiques incluent les inondations ou submersions marines, les mouvements de terrains, l'érosion côtière, les feux de forêt, les avalanches, et les tempêtes ou cyclones (pour les territoires ultra marins), mais pas les vagues de chaleur. Ces risques sont susceptibles de provoquer des victimes ou des dommages aux biens et à l'environnement, selon leur localisation et la population concernée.

Ces risques sont donc déjà susceptibles d'affecter directement l'activité des PME-ETI, ce qui en fait un paramètre non négligeable à prendre en compte dans la stratégie du dirigeant, en termes d'implantation, d'aménagement des locaux et de plan d'actions en cas d'impact.

### • INDICE DE RISQUE MÉTÉOROLOGIQUE<sup>(1)</sup> EN FRANCE MÉTROPOLITAINE EN 2016



<sup>(1)</sup> L'indice de risques météorologiques est déterminé au niveau de chaque commune, par un croisement entre la densité de population et le nombre d'aléas météorologiques déclarés par les services de l'Etat.

<sup>(2)</sup> Événement très grave qui a provoqué au moins dix morts ou plus de 30 millions d'euros de dommages matériels.

Source : **Bpifrance Le Lab** d'après Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES), Commissariat général au développement durable (CGDD), « Risques climatiques : six français sur dix sont d'ores et déjà concernés », jan. 2020.

# De quels risques parle-t-on ?

## Des risques de transition

Le second type de risques concerne ceux liés à la transition vers un monde bas-carbone. Si cette transition est souvent porteuse de contraintes supplémentaires, elle peut représenter une source d'opportunités pour les entreprises ayant voulu les saisir ou ayant pu prendre le virage suffisamment tôt pour ne pas devoir en subir les effets a posteriori. Contrairement aux risques physiques, ceux liés à la transition sont plus prévisibles, même s'ils peuvent s'étaler sur une période de temps assez longue. Dans ce cas, une PME-ETI pourra plus facilement anticiper les évolutions pour son entreprise, agir en avance de phase et transformer ce risque de transition en une opportunité pour toucher d'autres clients, adapter, voire restructurer, son offre, et progressivement repenser son business model.

Les risques de transition peuvent être regroupés en quatre catégories<sup>(1)</sup>.

## Risques liés à la réglementation

Ce sont des normes, des taxes, des incitations fiscales... qui ont pour but d'aider à développer des produits, services ou comportements qui contribuent à la baisse des émissions carbone. On peut penser que la réglementation sera amenée à se densifier à l'avenir sur ces enjeux. Certains dirigeants interrogés témoignent déjà de ces impacts : évolution des normes thermiques et création de nouveaux labels pour un équipementier en climatisation, ou normes d'émissions CO<sub>2</sub> dans le secteur automobile qui font évoluer les produits fournis par un équipementier.

Source : **Bpifrance Le Lab** d'après Morgane Nicol et al., « Gérer les risques de transition de son portefeuille : de la théorie à la pratique », Résumé exécutif, I4CE, avril 2017.

<sup>(1)</sup> Les exemples cités ci-après sont extraits de verbatims fournis par les répondants à notre enquête.

## Risques liés au marché

Les clients ou consommateurs deviennent de plus en plus attentifs à certains critères environnementaux comme les diagnostics énergétiques des biens immobiliers, les types d'emballage ou encore les labels dans l'industrie agroalimentaire. On peut s'attendre à ce que cette tendance croisse, voire s'accélère suite à la crise du Covid-19. La transparence et le respect de l'environnement devraient en effet continuer de prendre une place de plus en plus centrale dans le choix des clients.

## Risques liés à la réputation

Le positionnement de l'entreprise ou du secteur au regard des enjeux climatiques peut affecter son image. Une posture vertueuse améliorera son image auprès de ses clients ; l'inverse est aussi vrai et pourrait s'accroître à l'avenir. L'impact peut aussi se ressentir auprès des acteurs financiers par exemple. Dans le cas d'une exposition à des risques climatiques et sans mise en œuvre de stratégies d'adaptation ou d'évolution de son modèle économique, une entreprise peut aussi se retrouver pénalisée, par exemple par le refus d'une entrée au capital d'un fonds d'investissement.

## Risques liés à la technologie

Ce sont les potentiels surcoûts liés à l'acquisition d'équipements bas-carbone ou le fait de mener des activités de recherche et développement en interne pour développer des technologies bas-carbone. C'est notamment le cas du secteur automobile actuellement en pleine mutation pour proposer des véhicules électriques, hybrides ou hydrogènes.

# AVIS D'EXPERT

...



## Vivian Depoues

Chef de projet Adaptation  
au changement climatique  
Institut de l'économie  
pour le climat (I4CE)

“ Il existe un réel potentiel d'innovation  
sur des services dédiés à l'adaptation. ”

## Les risques climatiques physiques ou liés à la transition bas-carbone, semblent difficiles à appréhender, pourquoi ?

Le paradoxe est que les différents acteurs - qu'ils soient économiques, politiques, ou individuels - semblent de plus en plus conscients des enjeux sans toujours prendre la mesure de l'importance des transformations que régler ces problèmes supposent. Il est donc important, dans un premier temps, de rapprocher le niveau de l'enjeu du niveau de réponse que cela implique. On voit alors clairement que ce ne sont pas de petites mesures, et que cela impacterait énormément les entreprises dans une grande diversité de secteurs d'activité, pas uniquement dans l'énergie. Les propositions de la Convention Citoyenne sur le Climat en sont un bon exemple.

## Comment peut-on anticiper les risques liés à la transition ?

Il n'y a pas un seul scénario de transition possible, mais s'il est compliqué de dire aujourd'hui avec exactitude quels seront la réglementation, le prix du carbone, le changement des comportements, il existe quand même des éléments sur lesquels s'appuyer. C'est par exemple le cas de la Stratégie Nationale Bas Carbone (plan défini par l'État pour atteindre la neutralité carbone NDLR). Il s'agit de matérialiser ce qu'elle implique secteur par secteur, en termes d'évolution technique, réglementaire, ou fiscale. Cela dessine une trajectoire qui se traduit en besoins d'investissements, en potentiels d'emplois et d'innovation comme le montrent les travaux du Panorama des financements climat. De manière générale, il est nécessaire d'adopter une posture prospective et de regarder au-delà des données historiques.

## Qu'en est-il des besoins d'adaptation aux conséquences du changement climatique ?

L'adaptation au changement climatique est le processus visant à rendre dès maintenant et de manière continue l'économie et les territoires mieux à même de faire avec les évolutions du climat. Cela se traduit par une diversité de chantiers très concrets - sur l'eau, les bâtiments, les infrastructures, etc. - qui concernent de multiples acteurs dont les PME.

Cela signifie d'abord pour les acteurs économiques, gérer les risques physiques auxquels ils sont exposés. On sait par exemple qu'une canicule comme celle de 2003 est déjà deux fois plus probable aujourd'hui qu'elle ne l'était en 2003, et qu'elle pourrait être un été normal en 2050. Il s'agit ensuite de contribuer à l'adaptation des territoires et de l'économie de manière proactive. En effet, il existe un réel potentiel d'innovation sur des services dédiés à l'adaptation (ex. services climatiques, modes de constructions résilients, solutions basées sur la nature). Il est nécessaire de développer des compétences et des réponses pertinentes pour intégrer l'enjeu climat dans tous les équipements et les activités qui sont, ou seront, impactés par le changement climatique.

C'est par exemple rendre les villes plus résilientes aux vagues de chaleur. Pour cela, certaines réponses – ex. désimperméabiliser les sols, végétaliser - s'appuient des techniques existantes. D'autres devront faire appel à de l'innovation pour des nouveaux matériaux par exemple. On voit déjà un certain nombre de startups proposer des choses sur ces sujets-là.

C'est également anticiper l'évolution de filières, comme le tourisme hivernal en moyenne montagne, déjà confrontées à des évolutions climatiques. Ces filières peuvent s'ajuster à court terme mais doivent aussi envisager des évolutions plus radicales (diversification, voire transformation de leur offre) afin d'éviter des situations comparables à de la désindustrialisation dans lesquelles des territoires sont sinistrés car des activités ont disparu.



# Trois secteurs témoins

## Des enjeux et des risques spécifiques

Nous avons exposé jusqu'ici les risques pour toute entreprise, quelle que soit sa taille et quel que soit son secteur d'activité.

Nous nous focalisons maintenant sur quelques secteurs. Cinq ressortent comme principaux contributeurs au réchauffement climatique en France (en émissions de gaz à effet de serre) : le transport (29 %), le bâtiment/résidentiel (20 %), l'agriculture et la sylviculture (19 %), l'industrie (18 %) et la transformation d'énergie (11 %)<sup>(1)</sup>.

Au-delà des émissions, chaque secteur porte aussi un impact environnemental par la production de déchets, la pollution autre que le CO<sub>2</sub>, la consommation de ressources naturelles, etc.

Trois de ces cinq secteurs sont abordés de façon non exhaustive dans cette étude afin d'illustrer différents types de risques climatiques. Ils ont été choisis en tenant compte de leur forte contribution aux émissions de gaz à effet de serre (bâtiment, transport) ou de leur exposition importante aux conséquences du changement climatique (agroalimentaire).



<sup>(1)</sup> Citepa, *Gaz à effet de serre et polluants atmosphériques. Bilan des émissions en France de 1990 à 2017*, format SECTEN, juillet 2019.

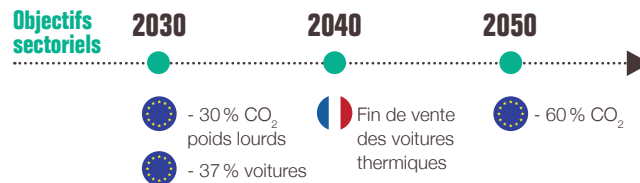


## SECTEUR DES TRANSPORTS

### Les enjeux

- Le transport routier est le principal mode de transport émetteur de gaz à effet de serre (GES) et consommateur d'énergie finale en France : la route représente en 2015 plus de 80 % des consommations du secteur des transports, suivi de l'aérien (15 %), du ferroviaire (~2 %) et de la navigation intérieure (0,4 %) <sup>(1)</sup>.
- Les véhicules particuliers et utilitaires sont les principaux émetteurs de CO<sub>2</sub> (77 %), devant les poids lourds (22 %) dans le secteur routier.
- Les alternatives - les véhicules électriques, le gaz naturel, l'hydrogène et les biocarburants - soulèvent des questions sur leur coût environnemental sur l'ensemble de leur cycle de vie. À titre d'exemple, se pose la question du recyclage des batteries pour les véhicules électriques. Pour les véhicules à hydrogène, c'est en amont que les dilemmes se posent, car la production d'hydrogène actuelle est fortement émettrice de GES.
- Des outils de comparaison des entreprises sur la base de leur impact écologique se développent, apportant transparence mais aussi une pression du client. Parallèlement, les prestataires du transport routier français ont l'obligation légale d'informer leurs clients de la quantité de GES émise à l'occasion du transport effectué à leur compte.

<sup>(1)</sup> Ademe, « Chiffres clés », [www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/chiffres-cles](http://www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/chiffres-cles).



### Les risques majeurs liés au changement climatique

- **Exemples de risques physiques :**
  - les chaleurs extrêmes pourront amollir des routes goudronnées, provoquant une usure accélérée ;
  - les besoins d'entretien et d'investissement risquent d'augmenter avec des inondations plus fréquentes et des précipitations intenses. Les impacts sur la stabilité et la sûreté des voies nécessiteront notamment des aménagements supplémentaires pour le drainage.
- **Exemples de risques de transition :**
  - les incitations pour l'achat de voitures électriques, qu'elles soient positives ou négatives, se renforcent, avec prochainement l'impossibilité de vendre ou d'acheter des voitures thermiques à l'horizon 2040 ;
  - les entreprises du secteur des transports de plus de 500 collaborateurs auront une obligation de reporting de l'impact climatique et environnemental à partir de 2022 (nouvelle taxonomie européenne) <sup>(1)</sup> ;
  - à plus long terme, une taxe sur le kérosène pour le transport aérien pourrait être débattue.

<sup>(1)</sup> Toutes les ressources documentaires concernant la taxonomie européenne sur les activités durables sont disponibles sur le site de la Commission européenne : [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy\\_fr](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy_fr).



## SECTEUR DU BÂTIMENT

### Les enjeux

- Le secteur du bâtiment est un secteur très énergivore en raison notamment d'un parc immobilier peu performant d'un point de vue énergétique.
- C'est le plus gros secteur consommateur d'énergie avec 44 % des consommations énergétiques françaises (contre 31,3 % pour les transports)<sup>(1)</sup>.
- Il subsiste de nombreux défis sur la construction de bâtiments neufs performants et sur les possibilités d'amélioration des performances du parc immobilier existant (avec des « passoires thermiques » ou classes énergie F ou G, estimées entre 7 et 8 millions de bâtiments en France)
- Le bâtiment représente 40 millions de tonnes de déchets par an, ce qui en fait le premier émetteur de déchets. Seules quelques filières recyclent. Par exemple, celle du PVC (plastiques) qui traite 700 000 tonnes par an ou celle du bois qui transforme ce dernier en panneaux de particules.
- Le recyclage du béton dans le béton de construction reste encore très rare.


<sup>(1)</sup> Ministère de la Transition écologique et solidaire, « Énergie dans les bâtiments », [www.ecologique-solidaire.gouv.fr/energie-dans-batiments](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/energie-dans-batiments)

Objectifs  
sectoriels

2030

2040

2050

 - 90 % CO<sub>2</sub>

### Les risques majeurs liés au changement climatique

- **Exemples de risques physiques :**
  - les changements importants de température, d'humidité, et en particulier des sécheresses qui assèchent les nappes phréatiques, pourront provoquer des mouvements de terrain ;
  - les phénomènes des îlots de chaleur urbains (écart de 1 à 4°C en conditions estivales entre le centre urbain et sa périphérie proche) peuvent s'amplifier, entraînant des besoins de locaux capables de refroidir ou qui ne retiennent pas la chaleur en été.
- **Exemples de risques de transition :**
  - la nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs (RE 2020), prévue pour 2021, demandera l'inclusion de toutes les phases du cycle de vie du bâtiment (depuis les matériaux jusqu'à la démolition, en passant par la phase de construction) dans l'empreinte carbone. La réglementation impose que tout bâtiment neuf soit à « énergie positive » (production d'énergie supérieure à la consommation du bâtiment) ;
  - les entreprises du secteur du bâtiment de plus de 500 collaborateurs auront une obligation de reporting de l'impact climatique et environnemental à partir de 2022 (nouvelle taxonomie européenne)<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Toutes les ressources documentaires concernant la taxonomie européenne sur les activités durables sont disponibles sur le site de la Commission européenne : [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy\\_fr](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy_fr).



## SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE

### Les enjeux

- La filière agroalimentaire fait face à des enjeux importants concernant les pollutions des sols, de l'air ou de l'eau, la question des emballages, ou les moyens de transport des aliments.
- L'alimentation représente 24 % de l'empreinte carbone des ménages français, selon l'Ademe.
- Le secteur est très sensible aux aléas climatiques.
- Les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux produits alimentaires ne sont pas forcément proportionnelles à la distance parcourue. Par exemple, des légumes ou fruits produits sous serre localement mais hors saison peuvent avoir un impact environnemental plus lourd que les mêmes produits venant de pays étrangers où ils sont cultivés en plein air, comme expliqué précédemment (cas de la tomate bio). Autre exemple, les émissions par kilomètre parcouru et par tonne transportée sont 100 fois plus faibles pour un cargo transocéanique que pour une camionnette de moins de 3,5 tonnes.<sup>(1)</sup>
- Les emballages plastiques alimentaires sont en utilisation croissante et se recyclent très peu.

<sup>(1)</sup> Ademe, « Alimentation - Les circuits courts de proximité », Les Avis de l'Ademe, septembre 2017.

Objectifs  
sectoriels

2030

2040

2050

 -35 % CO<sub>2</sub>

### Les risques majeurs liés au changement climatique

- **Exemples de risques physiques :**
  - les sécheresses et chaleurs plus fréquentes devraient impacter les productions agricoles ;
  - il en sera de même avec les changements des températures et de la saisonnalité ;
  - l'appauvrissement des sols agricoles pourrait aussi être amplifié.
- **Exemples de risques de transition :**
  - les emballages plastiques à usage unique vont progressivement être interdits d'ici 2040 ;
  - un taux minimum de plastique recyclé dans les emballages pourrait devenir la norme (cf l'obligation européenne des 25 % de matière recyclée dans les bouteilles PET d'ici à 2025) ;
  - les entreprises du secteur de l'agroalimentaire de plus de 500 collaborateurs auront une obligation de reporting de l'impact climatique et environnemental à partir de 2022 (nouvelle taxonomie européenne)<sup>(1)</sup>.

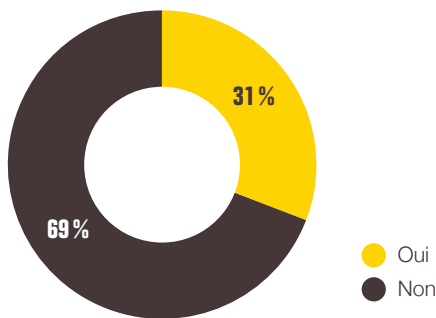
<sup>(1)</sup> Toutes les ressources documentaires concernant la taxonomie européenne sur les activités durables sont disponibles sur le site de la Commission européenne : [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy\\_fr](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-teg-taxonomy_fr).

## Des risques déjà expérimentés avec des impacts surtout sur l’approvisionnement et le personnel

Notre enquête montre que ces risques ne sont pas théoriques. En effet, un tiers des dirigeants de PME-ETI enquêtés déclarent avoir déjà été impactés par des événements climatiques et environnementaux.

### • DIRIGEANTS DE PME-ETI DÉJÀ IMPACTÉS PAR DES ÉVÉNEMENTS CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

(en % de répondants)

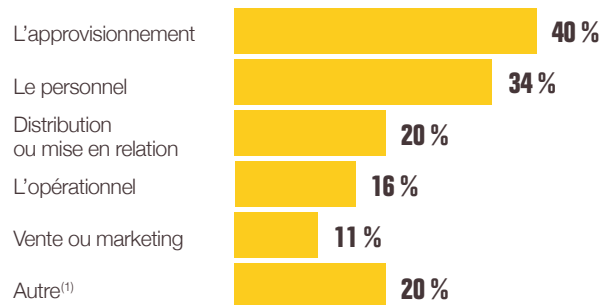


Cela concerne l’approvisionnement cité par 40 % des dirigeants déjà impactés (augmentation du prix des matières premières, manque de volumes), le personnel cité par 34 % (absences de salariés bloqués par des intempéries), la distribution ou la mise en relation citée par 20 % (impossibilité de livrer des produits ou un service), ou l’opérationnel cité par 16 % (par exemple inondation des équipements). Les impacts sur la vente ou le marketing (problème d’image due à une pollution avérée de la filière, perte de clients) sont quant à eux relativement moins fréquents.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

### • TYPES D’IMPACTS SUR L’ACTIVITÉ DE L’ENTREPRISE

(en % de répondants ayant été impactés par des événements climatiques et environnementaux, plusieurs réponses possibles)



Les impacts peuvent aussi être positifs pour les dirigeants de PME

Au sein de l’enquête, 10 dirigeants (sur les 303 déclarant avoir été impactés) ont signalé des effets positifs pour leur activité. Au-delà d’une augmentation de la demande après des dégâts matériels, certains font état d’une évolution de la demande :

## Parole de dirigeant

“ Dans notre cas, ces changements ont des impacts positifs sur nos clients qui, poussés par la pression sociale, revoient leurs pratiques culturelles et augmentent leurs commandes auprès de notre société qui propose des solutions d’accompagnement dans ces changements. ”

Dirigeant, Usinage et cambrage de fil métallique  
Chiffre d’affaires : entre 5 et 10 M€

<sup>(1)</sup> Dans la réponse « Autre » figurent des impacts physiques liés aux inondations, aux tempêtes et à la chaleur, des impacts réglementaires, ainsi que des impacts positifs pour les entreprises.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Des risques à venir

## avec une augmentation des impacts attendue

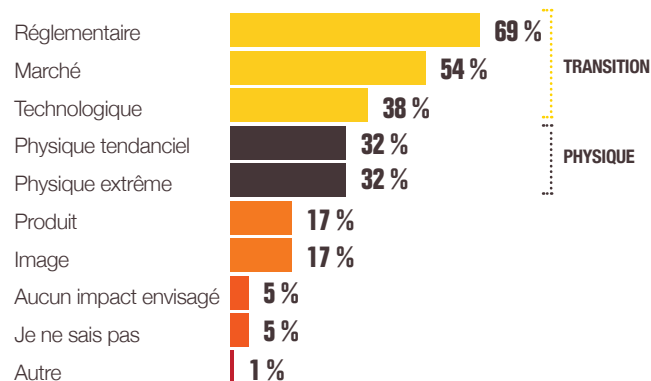
Qu'ils aient déjà été touchés ou pas, nombreux sont les dirigeants à anticiper une variété d'impacts à l'avenir, qu'ils soient liés à la transition vers un monde bas-carbone, ou liés aux nouvelles conditions climatiques.

Une large majorité des dirigeants enquêtés s'attend ainsi à un renforcement de la réglementation en matière de climat ou d'environnement (69 %) et à des évolutions du marché (54 %). Et ils sont plus de 30 % à s'attendre à des évolutions technologiques et à des impacts physiques (respectivement 38 % et 32 %).

A noter enfin l'impact anticipé par 17 % des dirigeants sur la perception de l'entreprise et/ou de ses produits ou services, en fonction de son impact sur le climat ou l'environnement. Ce type de risque peut même s'envisager comme pouvant aller jusqu'à d'éventuelles poursuites en justice, pour avoir contribué de façon importante au dérèglement climatique et à ses conséquences néfastes. Inversement, une entreprise vertueuse sur ces enjeux peut tirer son épingle du jeu, non seulement vis-à-vis de ses clients, mais également de ses fournisseurs et de ses collaborateurs.

### • TYPES D'IMPACTS CLIMATIQUES OU ENVIRONNEMENTAUX ANTICIPÉS PAR LES DIRIGEANTS DANS LES 5 À 10 ANS À VENIR

(en % de répondants, réponses multiples)



## Parole de dirigeant

“ La transition vers des productions écoresponsables ne pourra pas se faire au niveau des PME sans une réglementation accompagnée d'aides sous forme de subventions et de réduction d'impôts. Cette transition doit être très rapide si nous voulons des résultats mais peu de chefs d'entreprises sont sensibilisés à ce défi et donc il faut malheureusement les obliger à changer leurs comportements à la fois personnel et comme dirigeant d'entreprise. Mais l'État et les collectivités doivent montrer l'exemple en mettant en place de moyens de recyclage et en inscrivant dans leurs actions la responsabilité climatique. ”

Dirigeant, Fabrication de coutellerie  
Chiffre d'affaires : inférieur à 2 M€

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

## Une adaptation nécessaire pour gérer les risques et saisir des opportunités

Tous les secteurs ne seront pas affectés de manière égale, mais toutes les entreprises devront mettre en place des mesures d'adaptation.

La capacité des entreprises à limiter l'impact des risques physiques et de transition, voire à saisir des opportunités de marché, dépendra de leur capacité à s'adapter, idéalement en anticipant, notamment par le biais d'évaluations des risques et des opportunités (cf partie 4). Ou, à défaut, suite à un impact déjà survenu.

En effet, suite à un impact, deux-tiers des dirigeants interrogés ont mis en œuvre des mesures d'adaptation. Mais, il reste un tiers de répondants qui n'a pas adapté son entreprise, même après un impact. On y trouve notamment des dirigeants qui se sentent bloqués car leur secteur d'activité par nature limite plus leurs marges d'action.

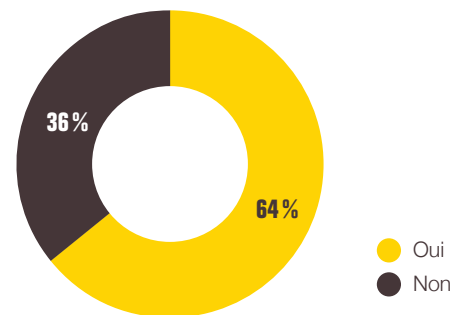
### Parole de dirigeant

“ Le réchauffement climatique dans nos métiers en agriculture devient une problématique constante. Nous avons de plus en plus de difficultés à obtenir des résultats fiables, pour accéder à des brevets, car les années ne se ressemblent plus : trop de chaleur, moins de pluie, plus d'aléas climatiques... des résultats controversés depuis une dizaine d'années ! ”

Dirigeant, R&D en production végétale  
Chiffre d'affaires : entre 2 et 5 M€

### • DIRIGEANTS DÉCLARANT AVOIR MIS EN PLACE DES MESURES D'ADAPTATION SUITE À DES IMPACTS DIRECTS OU INDIRECTS

(% de répondants déjà impactés par des événements climatiques ou environnementaux)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

### Parole de dirigeant

“ La prise de conscience est récente (2019) ainsi que les premières mesures mises en place en interne (réduction de l'empreinte carbone). L'étape suivante est l'adaptation de notre offre de services pour donner le choix à nos clients et être éco-disruptifs par rapport à la concurrence. ”

Dirigeant, Secteur du numérique  
Chiffre d'affaires : entre 10 et 20 M€

**04.**

**QUELLES  
ACTIONS  
MENER**  
■ ■ ■

■ ■ ■  
**POUR  
ENTAMER  
SA TRANSITION ?**

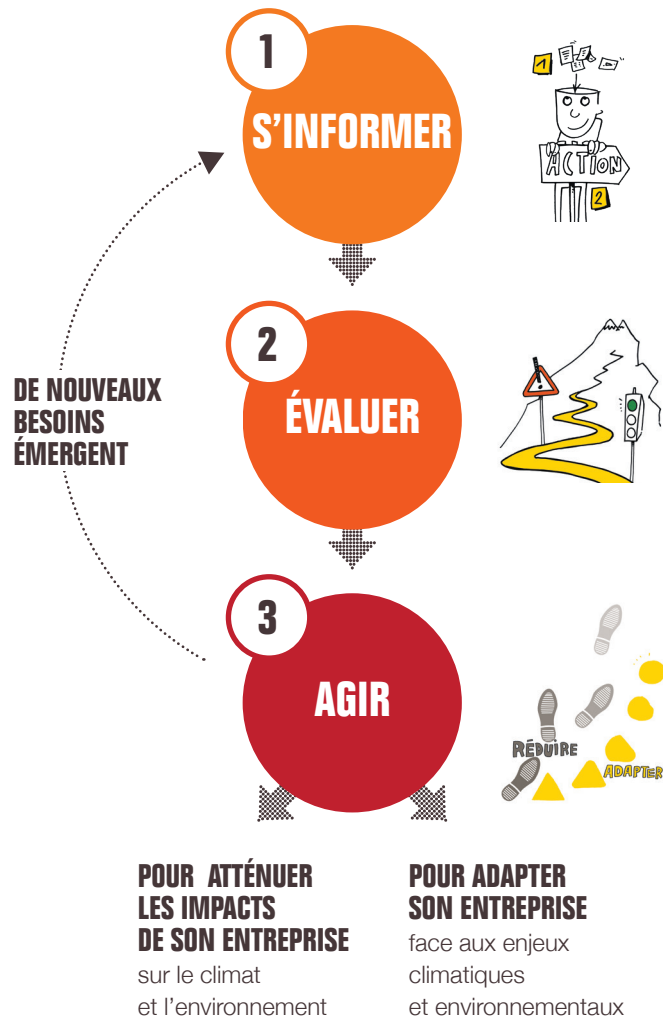
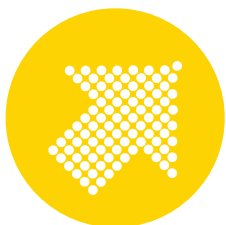


# Passer à l'action

## Une boucle vertueuse

Comment passer à l'action ? À l'image du témoignage de Laurence Capossele, Cofondatrice, Codirigeante de Cetup, Administrateur et Ambassadrice de Global Compact, c'est une boucle vertueuse : des petits pas aux gains rapides, une entreprise passera ensuite à des actions plus profondes et engageantes.

# NOUS PROPOSONS UNE DÉMARCHE COMPRENANT 3 ACTIONS



# QUES- TIONS À ...



## Laurence Capossele

Cofondatrice, Codirigeante de Cetup,  
Administrateur et Ambassadrice de Global Compact

“ Il faut penser simplement. ”

## Quel serait votre premier conseil pour une PME-ETI qui souhaite enclencher une démarche en faveur d'une meilleure prise en compte des enjeux climatiques et environnementaux ?

On m'a souvent posé cette question. Aujourd'hui, je recommande un outil que j'ai découvert avec Global Compact : ce sont les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU<sup>(1)</sup>.

Il faut l'utiliser avec beaucoup de simplicité. Il suffit de prendre la cartographie des 17 ODD, de lire chacun des ODD et de se dire : « Qu'est-ce que nous faisons au sein de notre entreprise pour y répondre ? »

Par exemple, la première ODD est « lutter contre la pauvreté ». Il est vrai que notre première réflexion est de penser à certains pays lointains où la pauvreté est très présente. Nous pouvons aussi réfléchir de façon beaucoup plus locale, au sein même de notre pays. Partant de cette idée, est-ce que le fait de créer de l'emploi n'est pas un moyen de lutter contre la pauvreté et donc, de l'exclusion ? L'ODD 14 nous interpelle sur les océans. A nouveau, la question à se poser : qu'est-ce que nous pouvons faire pour les océans ? Le fait de supprimer les gobelets à café par exemple, est une action souvent beaucoup plus vertueuse qu'on ne le pense. L'impact est immense. Il ne faut pas hésiter à faire des estimatifs sur une année complète.

Les 17 ODD sont peints sur les murs de Cetup. Quand nos partenaires nous rendent visite, ils font l'exercice, et il n'est pas rare qu'ils se rendent compte qu'ils mènent déjà pas mal d'actions. Il s'agit d'un outil transverse au sein de l'entreprise que chaque département, service et collaborateur peut s'emparer et qui devient un enjeu collectif.

L'ONU a travaillé trois ans à cette cartographie et nous avons fêté ses 4 ans en septembre 2019. Une utilisation en toute simplicité, de façon collective et inter organisation, est une des solutions aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux de notre époque..

<sup>(1)</sup> Les 17 ODD sont disponibles à cette adresse : [www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable](http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable)



**S'INFORMER  
POUR  
AGIR**

**ACTION  
N°1**



# S'informer pour agir

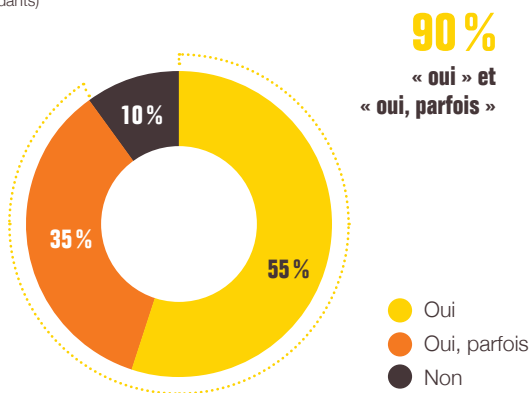
## Des dirigeants intéressés mais peu experts

La première action est de s'informer. Bonne nouvelle : 90 % des dirigeants de PME-ETI nous disent s'informer sur les enjeux climatiques et environnementaux, dont 55% de manière active.

La forte médiatisation, notamment depuis l'Accord de Paris, n'échappe donc pas à l'attention des chefs d'entreprise. On relève également que cette montée en connaissance se fait grâce à des échanges entre pairs. En Allemagne, par exemple, les réseaux d'échanges d'idées et d'expériences entre PME en matière d'efficacité énergétique semblent avoir fait leurs preuves, en permettant la diffusion d'informations « à moindre coût »<sup>(1)</sup>.

### • LES DIRIGEANTS S'INFORMENT-ILS SUR LES ENJEUX CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX ?

(en % de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> Antoine Bonduelle, Stéphanie Goujon « TPE-PME, comment réussir le passage à la neutralité carbone ? », *Les Avis du CESE*, septembre 2018

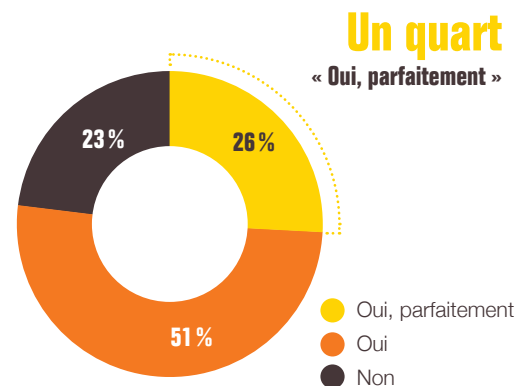
Mais certains concepts sont encore mal appréhendés puisque lorsqu'on demande aux dirigeants s'ils maîtrisent certaines notions fondamentales sur le changement climatique (scénario 2°C, atténuation du changement climatique et neutralité carbone), un quart seulement affirme maîtriser parfaitement ces notions (une liste bibliographique indicative est disponible en annexe pour aider les dirigeants à sélectionner de bonnes sources).

Si la sensibilité à l'urgence climatique est bien présente chez les dirigeants interrogés, il reste une marge de progression importante en termes de niveau et de qualité d'information.

C'est d'autant plus important que certaines notions comme la « neutralité carbone » les impactent directement.

### • LES DIRIGEANTS MAÎTRISENT-ILS LES NOTIONS « SCÉNARIO 2°C », « ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE » ET « NEUTRALITÉ CARBONE » ?

(en % de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# S'informer pour agir

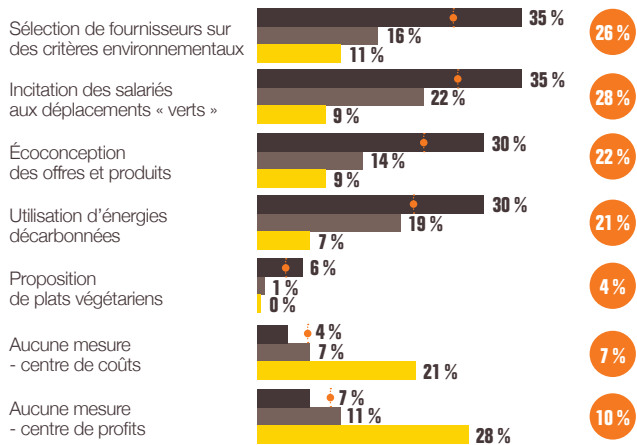
## Le niveau d'information renforce l'action

L'importance d'être informé joue sur les ambitions. Plus les dirigeants sont informés, plus ils agissent et mettent en place des mesures d'atténuation pour réduire les impacts de leur entreprise sur le climat et l'environnement.

Il n'est pas possible de savoir si la démarche d'information active précède la mise en place d'actions, ou si une volonté initiale d'agir provoque la recherche d'informations. Le pragmatisme dirait sans doute que les deux agissent réciproquement.

### • MESURES MISES EN PLACES SUR LES CENTRES DE PROFITS ET DE COÛTS

(en % de répondants, plusieurs réponses possibles)

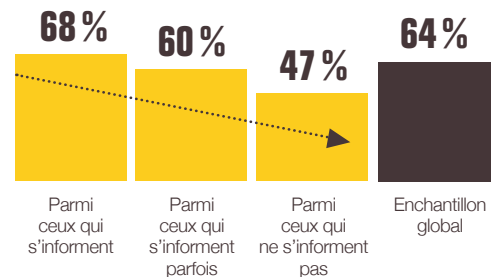


● Dirigeants qui s'informent    ● Dirigeants qui s'informent parfois    ● Dirigeants qui ne s'informent pas    ● Enchantillon global

Dans la même logique, notre enquête montre que la mise en œuvre de mesures d'adaptation, suite à un impact, et l'intégration du climat dans la stratégie de l'entreprise, sont positivement corrélées au niveau d'information du dirigeant.

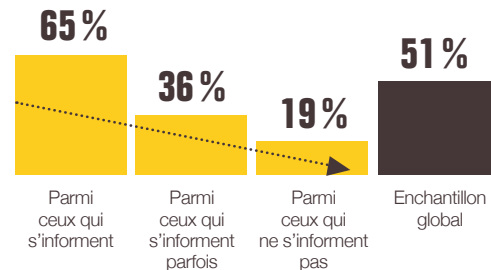
### • DIRIGEANTS DÉCLARANT AVOIR MIS EN PLACE DES MESURES D'ADAPTATION APRÈS UN IMPACT CLIMATIQUE OU ENVIRONNEMENTAL

(en % de répondants)

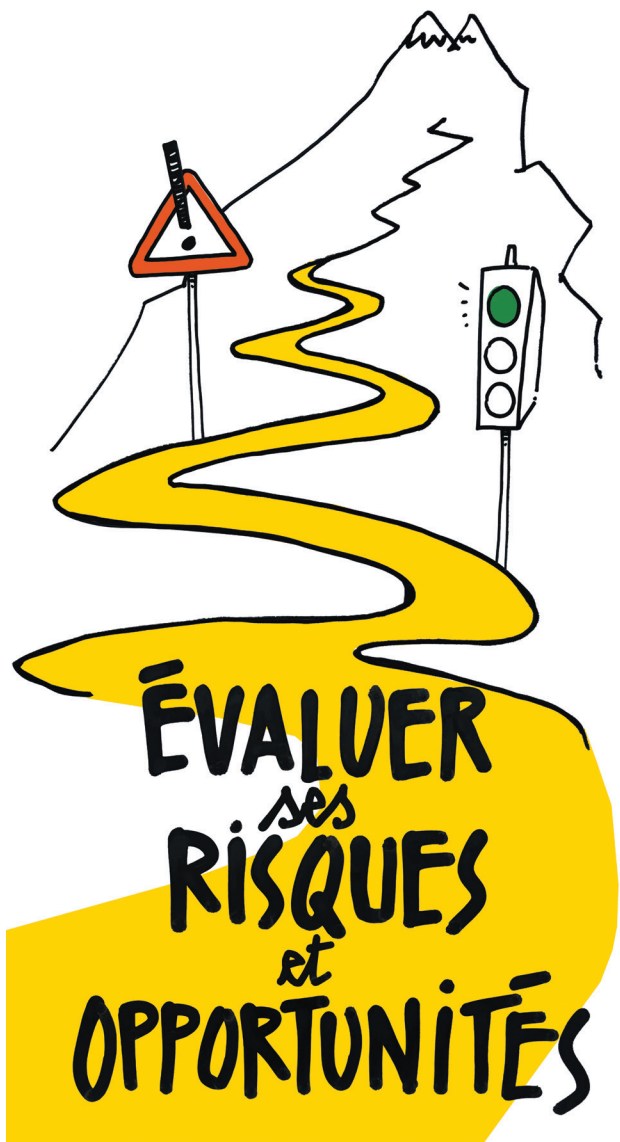


### • DIRIGEANTS DÉCLARANT INTÉGRER L'ENJEU CLIMAT DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

(en % de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.



**ACTION**  
**N°2**



# Évaluer ses risques et opportunités

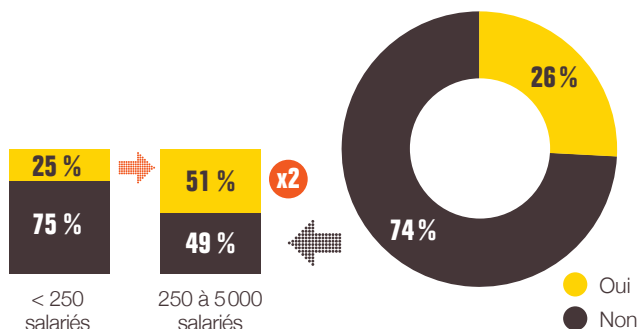
## L'évaluation renforce l'action

La deuxième action est d'évaluer, aussi bien les risques des impacts liés au climat que les opportunités à saisir.

Or, seul un quart des dirigeants de PME-ETI ont déjà réalisé une évaluation des risques et opportunités. Cette proportion est toutefois deux fois plus forte parmi les entreprises de 250 salariés ou plus (51 %), potentiellement du fait d'obligations réglementaires (cf page 159). Cela soulève la question des moyens, financiers et humains, nécessaires à une telle démarche. À défaut d'une évaluation complète menée par un cabinet externe, des démarches moins coûteuses peuvent être lancées dans un premier temps. Nous proposons ci-après une première approche abordable pour toute entreprise prête à investir un peu de temps sur ces questions.

### ÉVALUATION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE POUR LEUR ENTREPRISE, LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

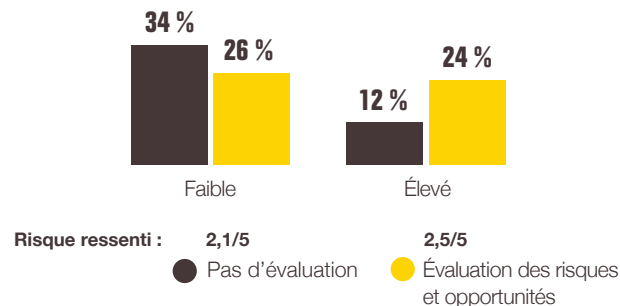
(en % de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

### NIVEAU DE RISQUE RESENTI PAR LE DIRIGEANT POUR SON ENTREPRISE VIS-À-VIS DES ENJEUX CLIMATIQUES OU ENVIRONNEMENTAUX

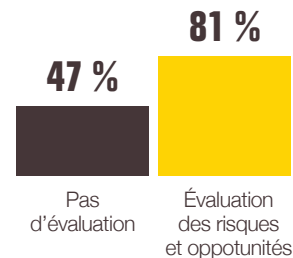
(notes entre 0 et 5, 5 étant le risque le plus élevé, regroupés en « Faible » si 0 ou 1 ; « Élevé » si 4 ou 5)



Lecture : 12 % des dirigeants qui n'ont pas fait d'évaluation risques-opportunités ressentent un risque élevé pour leur entreprise. C'est deux fois plus parmi les dirigeants ayant fait une évaluation des risques et opportunités (24 %).

### PART DE DIRIGEANTS QUI S'INFORMENT DE MANIÈRE ACTIVE PARMIS LES DIRIGEANTS AYANT EFFECTUÉ UNE ÉVALUATION (OU NON)

(en % de répondants)



Cette évaluation est bénéfique. Les dirigeants l'ayant déjà réalisée sont presque deux fois plus nombreux à s'informer de manière active et également deux fois plus nombreux à avoir une perception plus aiguë des risques encourus. Ainsi, après l'information, l'évaluation est une étape essentielle du processus vers une entreprise plus climato-compatible.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Le climat des affaires, une affaire de climat ? », 1 006 réponses exploitées.

# Démarche d'évaluation simplifiée

Une approche accessible à toute PME



Exemple : dans le cas d'un remplacement intégral de la flotte de véhicules thermiques du fait des réglementations et des difficultés d'accès aux centres-villes : Quelles opportunités (différentiation de la concurrence ? accès à des parkings gratuits...) Quel horizon pour le remplacement ? Quel taux de remplacement annuel ? Quels moyens associés ? (investissements, subventions, ressources humaines mobilisées).

Nous proposons une démarche simplifiée d'évaluation des risques et opportunités pour les PME-ETI<sup>(1)</sup>. Cette démarche est composée de trois étapes. L'objectif est ici de proposer un exercice qui ne demande pas forcément de faire appel à du conseil externe. Il pourra être mené par le dirigeant lui-même, un chef de projet en interne ou *via* d'autres dispositifs comme l'alternance ou le volontariat territorial d'entreprise (VTE). Il offrira alors une première vision d'ensemble pour une entreprise.

C'est un investissement en termes de temps, mais que nous considérons néanmoins nécessaire au regard de l'importance des impacts liés aux enjeux climatiques et environnementaux, qu'ils soient actuels ou à venir. Toutefois, plus les considérations seront techniques et nécessiteront une expertise forte, plus il deviendra important de se faire accompagner dans cet exercice.

## 1<sup>re</sup> ÉTAPE

### Dessiner quel sera l'environnement futur d'activité de l'entreprise. C'est à la fois l'étape la plus critique, et celle qui est la plus difficile

**Transition vers un monde bas-carbone :** en utilisant principalement les évolutions réglementaires (normes, fiscalité, subventions) qui sont plus prévisibles que les évolutions sociales (cf. les annexes pour retrouver des ressources utiles à cet exercice) :

- quelles sont les évolutions réglementaires déjà planifiées ? (par exemple fin progressive de la vente des véhicules thermiques et des emballages plastiques à usage unique) ;
- quelles sont les évolutions réglementaires en discussion ? (par exemple : taxe carbone aux frontières de l'Union européenne, limitation des vols infranationaux).

<sup>(1)</sup> Cet exercice s'inspire librement d'une démarche construite par I4CE pour la Compagnie des Alpes. Pour plus de détails, voir Vivian Depoues et Benoît Leguet, « Se situer dans la transition énergétique : un impératif pour toutes les entreprises », *Point Climat I4CE*, n° 53, mai 2018.



**Dérèglement climatique** : quelles seront les conditions météorologiques en France, ou dans les autres zones d’approvisionnement ou de distribution ? Cette partie semble aujourd’hui la moins connue ou la plus sous-estimée, alors même qu’elle fait partie de la boucle d’effet présentée en première partie (cf page 28). Paradoxalement, des projections climatiques de plus en plus précises sont disponibles, y compris à une échelle régionale. Cela permet de se faire une idée assez précise des futures conditions météorologiques. Des ressources, telles que Météo France, les travaux prospectifs du Sénat, du Ministère de la Transition écologique et solidaire, ou de certaines collectivités locales et ONG sont éclairantes à cet égard. À l’échelle internationale, les travaux du GIEC et différents experts qui vulgarisent les enjeux dans les médias sont des sources précieuses.

## 2<sup>e</sup> ÉTAPE

### Établir quels sont les risques et opportunités associés et spécifiques à son secteur d’activité

Le dirigeant, les collaborateurs, des partenaires, des clients et des soutiens extérieurs peuvent être mobilisés dans le cadre d’ateliers de réflexion afin de traduire ce que pourrait représenter concrètement l’évolution de l’environnement d’activité dû au climat. Le recours à des outils tels que la « version » environnementale du Business Model Canvas peuvent être utiles pour ce type d’exercice<sup>(1)</sup>. Cela permet de cadrer les échanges, de poser les risques actuels, mais également les bénéfices qui pourraient être attendus d’une vague d’adaptation avec des actions à plus ou moins fort impact pour l’entreprise. Cela peut en effet conduire l’entreprise à repenser son modèle d’affaires à terme.

<sup>(1)</sup> Alexandre Joyce et Raymond Paquin, « The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models », *The Journal of Cleaner Production*, n°135, 2016.

Si les dirigeants pourront, dans un premier temps, mener des exercices de risques et opportunités par leurs propres moyens, un accompagnement spécifique s’avèrera essentiel pour des actions plus stratégiques pour l’entreprise. En effet, la boucle vertueuse mènera les dirigeants à interroger des pans entiers de leur business model, voire à terme une refonte globale. Ce sont des décisions qui nécessitent d’avoir une vision aussi complète et affinée que possible.

## 3<sup>e</sup> ÉTAPE

### Définir une trajectoire d’action propre à l’entreprise

L’adaptation de l’entreprise se fera sur le temps long. En effet, les ressources financières et humaines qu’une PME ou une ETI peut mobiliser sont limitées. Il faut donc fixer des objectifs clairs à atteindre à différents horizons de temps (deux ans, cinq ans, dix ans, voire plus quand cela est possible). Pour chaque échéance d’action à mener, il faut établir des priorités grâce à des étapes intermédiaires, qui serviront non seulement d’échelons, mais également de moyens pour maintenir l’intérêt et l’engagement de toute l’entreprise.

Cette réflexion sur le temps long est envisageable pour deux raisons. Tout d’abord, la réglementation sur ces enjeux se fera progressivement et sera souvent dessinée à des échelons internationaux avant d’être transcrite en droit français, laissant une fenêtre d’anticipation aux entreprises (discussion avec les filières). Ensuite, les projections climatiques à l’horizon 2035, voire au-delà, sont déjà connues. Ce sont deux facteurs qui peuvent réduire l’incertitude globale dans laquelle les PME et les ETI évoluent dans l’ensemble.

# AVIS D'EXPERT

...



## Michel Cardona

Conseiller Senior Secteur financier,  
Risques et Changement climatique  
Institut de l'économie pour le climat (I4CE)

“ Du côté des entreprises, l'élément déterminant est la prise de conscience de l'ampleur du problème. ”

## On constate un écart important entre les montants à investir pour assurer la transition climatique, notamment par les entreprises, et les investissements réels, comment l'expliquez-vous ?

I4CE mesure depuis plusieurs années pour la France cet écart, entre d'un côté des besoins très importants d'investissement à faire, à la fois pour réduire les émissions carbone et aussi pour s'adapter aux effets du changement climatique, et le montant réellement investi. On pourrait supposer qu'il n'y a pas assez d'argent disponible, mais c'est le contraire nous disent les économistes, car depuis la crise de 2007-2008 il y a énormément de liquidités à la suite des politiques monétaires très accommodantes. C'est donc plus un problème d'affectation de ces liquidités.

Une explication avancée par des acteurs financiers et politiques est l'insuffisance de projets « verts » proposés par les entreprises. Le problème serait qu'elles n'ont pas conscience qu'elles peuvent aller voir leur banquier pour proposer ce type de projets. Mais pour certains observateur, le problème serait encore plus en amont : bien que les dirigeants se montrent conscients des enjeux à titre personnel, ils n'ont pas encore pleinement saisi le fait qu'ils sont aussi concernés en tant qu'entrepreneur. En tout cas, ils n'ont pas une vision claire des actions qu'ils doivent entreprendre pour transformer leur activité, à la fois pour profiter des opportunités et pour limiter les risques liés au changement climatique. En l'absence de cette préparation en amont, il y a peu de chance qu'ils aillent voir leur banquier pour demander des financements. Ce qui met les banquiers dans une position confortable : ils peuvent dire qu'il sont prêts à financer des projets (même si leur appétit réel est dans la réalité beaucoup plus nuancé que cela), de toute façon peu d'entreprises viennent les voir.

## **La manque de projets « verts » proposés par les entrepreneurs, n'est-il pas lié à un manque de rentabilité ?**

Cela fait vraiment partie des choses que nous voulons regarder de plus près. Quand les financiers disent « ce n'est pas qu'on ne veut pas, on n'a pas assez de projets » c'est un peu rapide. Je pense qu'il faudrait préciser « on n'a pas assez de projets verts qui nous apportent le niveau de rentabilité souhaité ».

Mais la situation est plus compliquée car il y a d'autres types d'obstacles qui peuvent intervenir également : l'absence d'indications claires données par les pouvoirs publics sur la transition nécessaire dans les secteurs, des imperfections de marché qui font que les prix ou les risques réels ne sont pas bien reflétés, ou bien le court-termisme des financiers qui ne veulent pas financer des projets au-delà de courtes périodes, ce qui pénalise les investissements de long terme, etc.

## **Y a-t-il des pistes pour inciter les entreprises à proposer plus de projets, et les investisseurs à les financer ?**

Du côté des entreprises, surtout les PME et les ETI, l'élément déterminant est la prise de conscience de l'ampleur du problème, qui devrait conduire les dirigeants d'entreprise à s'interroger et à se dire « on va être nécessairement touchés, donc nécessairement il faut que l'on fasse quelque chose » et commencer à regarder ce qu'ils peuvent faire.

Du côté des financiers, il faut des incitations supplémentaires qui peuvent être de nature différente (fiscale, réglementaire, etc.). Dans le domaine de la réglementation financière, on pourrait ajuster les exigences en capital pour financer plus d'activités vertes et moins d'activités brunes. Il pourrait aussi y avoir une réflexion à mener pour faire évoluer le business model des banquiers, pour qu'ils soient prêts à financer ce type de projets qui requiert un engagement plus long et donc plus risqué. Le financement de la transition est compliquée. L'enjeu est de faire basculer les préférences collectives.



ACTION  
N°3

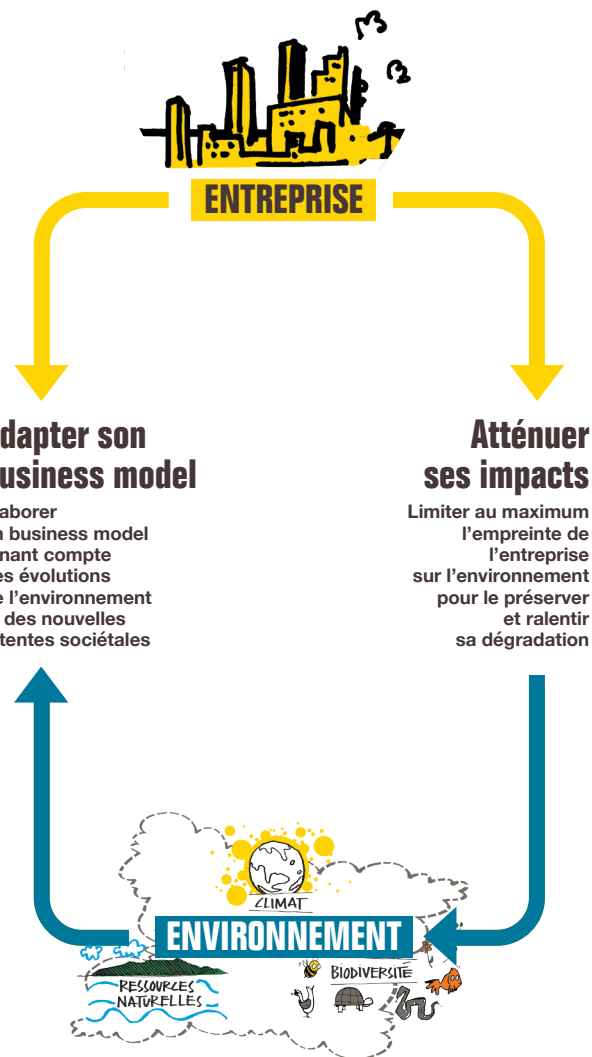
# Agir pour adapter son business model et atténuer ses impacts

Après s'être informé, et avoir évalué ses risques et opportunités, il est temps d'agir.

Nous distinguons deux niveaux d'actions à enclencher simultanément :

- agir pour atténuer les impacts de l'entreprise sur le climat et l'environnement.  
Enjeu : préserver l'environnement.
- agir pour adapter l'entreprise et son business model aux impacts des dérèglements climatiques et environnementaux, et des nouvelles attentes sociétales.  
Enjeu : élaborer un business model durable et pérenne.

Ces deux niveaux d'actions sont complémentaires et engagent la performance, voire la pérennité future de l'entreprise. Difficile, en effet, pour une entreprise d'être performante dans un monde totalement déréglé qui accumule les catastrophes naturelles et où la biodiversité disparaît peu à peu. Difficile également d'être pérenne en s'appuyant sur un business model qui consomme des ressources qui se raréfient ou qui proposent des offres qui ne respectent pas les attentes des consommateurs en matière de développement durable.



# Atténuer les impacts de l'entreprise

## pour préserver l'environnement

Pour atténuer les impacts, il faut tout d'abord passer par une étape de mesure de ses consommations de ressources et de l'impact de ses activités sur l'environnement. Il s'agit ensuite de les diminuer au niveau des postes les plus intéressants en termes de coût-bénéfice.

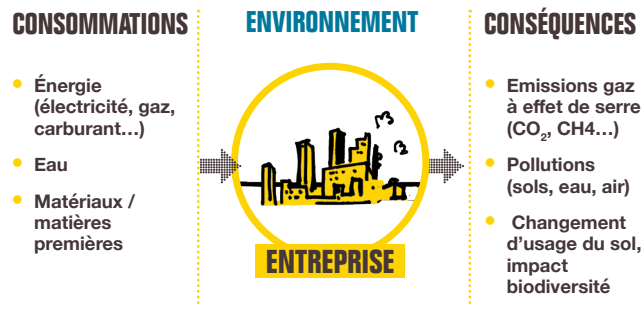
Réduire ses consommations et ses impacts vise à conserver une planète habitable, avec un climat et un environnement viables, et une planète où il est encore agréable de vivre.

Les impacts sur l'environnement générés par l'entreprise sont multiples et concernent aussi bien :

- ses process internes (ex : ses modes de production, ses implantations physiques, etc.) ;
- ses flux entrants ou sortants (ex : logistique fournisseurs, canaux de distribution et de commercialisation, etc.) ;
- l'usage de ses produits et services (matières utilisées, modalités d'utilisation, capacités ou pas de recyclage).

Il est important d'avoir une vision globale de l'impact de son entreprise sur ces différentes dimensions. Par exemple, si l'on se concentre sur les grands postes de consommation de l'entreprise (énergie, eau, matières premières), il est déjà possible d'identifier les impacts générés et de mettre en place des actions pour en limiter les effets négatifs sur l'environnement.

L'atténuation des impacts est d'ailleurs un enjeu réglementaire pour beaucoup d'entreprises, en particulier dans certains secteurs tels que l'industrie ou le bâtiment (la gestion des déchets ou des rejets dans l'air ou l'eau par exemple).



C'est également un enjeu économique, car toutes choses égales par ailleurs (c'est-à-dire sans de lourds investissements) :

- diminuer ses consommations de ressources revient directement à améliorer son bilan comptable grâce aux économies réalisées ;
- diminuer ses impacts peut impliquer l'optimisation de ses process, de ses déplacements, de son organisation... et ce sont donc également des économies financières et/ou de temps.

C'est enfin un enjeu d'image, dans la mesure où les consommateurs et les collaborateurs sont de plus en plus sensibles aux actions des entreprises en matière de préservation du climat et de l'environnement<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *Attirer les talents dans les PME et ETI*, janvier 2018 et *Croître avec la révolution écologique*, novembre 2015.

# QUES- TIONS À ...



## François-Henri Deutsch

Président de Eif-Astute

- Activité : Secteur parapétrolier (systèmes d'échantillonnage)
- 9 salariés
- Chiffre d'affaires 2019 : 2 M€
- Région : Île-de-France

“ La décarbonation a du sens, la marge de manœuvre est étroite. ”

## L'enjeu climatique affecte-t-il ou affectera-t-il votre entreprise ?

L'enjeu climatique affecte progressivement notre entreprise : plus l'horizon est long, plus l'enjeu est fort. Si l'impact actuel sur la vie quotidienne de l'entreprise est encore limité, cela influence déjà notre offre client. Plus précisément, nos clients se focalisent actuellement surtout sur la décarbonation (i.e. réduction des émissions carbone) de leur production, en quittant le pétrole pour le gaz par exemple. Par contre, il peut se dessiner des facteurs de risque pour nous si les variations climatiques sont telles qu'il fasse cinquante degrés dehors ! Car nous devrions isoler nos produits et réguler leur température, afin de garantir l'exactitude de l'analyse en continu des échantillons représentatifs de la production.

## Le réduction des impacts de l'entreprise sur l'environnement, comme la décarbonation, peut-elle générer des bénéfices ?

Nos salariés et nos clients ont été très concernés par la mutation rapide des modes de transport, comme le covoiturage ou les vélos. Ceci va dans le bon sens pour le climat. Nous avons déménagé, avec le souci de réduire leur temps de transport. Ainsi nos salariés sont plus heureux et, évidemment, plus productifs. De même une partie de télétravail nous semble aujourd'hui une option pérenne. Pour les producteurs, la décarbonation est un surcoût qu'il faut intégrer dans le prix de vente. Aussi, soit cela répond à des contraintes réglementaires qui s'appliquent à tous, soit il faut avoir l'opportunité de transformer cela en avantage concurrentiel. La décarbonation a du sens, la marge de manœuvre est étroite.

## La transition vers un monde bas-carbone est-elle porteuse d'opportunités pour les PME-ETI ?

Sur le plan industriel, la transition signifie un changement dans le mixte des produits et services proposés, donc des pertes de chiffre d'affaires sur l'existant, et des opportunités à saisir.

Nos clients pétroliers effectuent la transition vers le gaz. Il s'agit d'une vraie mutation, et certains raffineurs ont été amenés à modifier leurs capacités de production. Sur le plan des services, les smart grids prennent leur place.

Ensuite, il y a des questions techniques remplies d'incertitudes. Si l'on bascule vers l'électrique, comment stocker l'énergie ? Quid du rôle de l'hydrogène, qui permet de délocaliser l'énergie ? Finalement, quel mode finira par prendre le dessus ? Que doivent proposer les PME-ETI ?

En tant qu'entreprise, nous avons des produits à vendre pour les piles à hydrogène. Ces piles peuvent être combinées avec des éoliennes, ce qui paraît plutôt positif pour le développement de notre entreprise. Pour le reste, les opportunités induites par le changement climatique demeurent très indirectes. À ce stade nous pouvons estimer que cela représente à court terme un chiffre d'affaires complémentaire de 15 %.

Ensuite, le jour où l'on instituera de vraies incitations (taxes carbone, réglementations européennes applicables aux produits importés), nos clients investiront et l'on aura du matériel à leur vendre. Mais, aujourd'hui, ils n'ont pas de visibilité à très court terme sur la rentabilité immédiate que procurerait la transition bas-carbone. Le climat n'est donc pas encore pleinement leur priorité !

Hors carbone, nous proposons aussi des « écotecnologies ». Toutefois, l'essentiel est de permettre de diminuer leur temps de réponse grâce à l'installation d'instruments de mesure directement sur les lignes de production et, en même temps, de réduire les déchets.



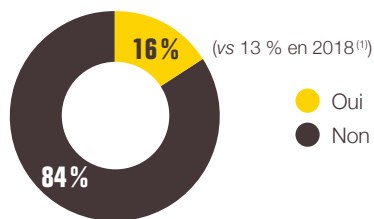
# Atténuer les impacts de l'entreprise

## La mesure de son empreinte carbone

La mesure de son empreinte carbone peut aider pour atténuer son impact. Mais seulement 16 % des répondants indiquent l'avoir fait, chiffre légèrement en hausse par rapport à l'étude de **Bpifrance Le Lab** sur la RSE réalisée en 2018<sup>(1)</sup> (cette proportion était de 13 %). Cet exercice augmente toutefois avec la taille de l'entreprise. En dehors de la problématique des moyens, des réglementations imposent aux plus grosses entreprises de réaliser ce type d'exercice de façon plus ou moins simplifiée.

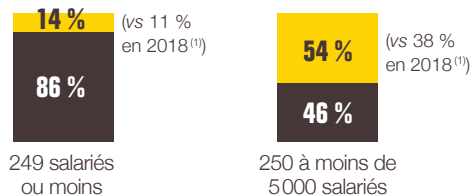
### ÉVALUATION DES ÉMISSIONS CARBONE DE L'ENTREPRISE, LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(en % de répondants)



### INFLUENCE DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SUR L'ÉVALUATION DES ÉMISSIONS CARBONE

(en % de répondants)



Le bilan GES (BEGES) est en effet une obligation réglementaire depuis 2010 pour les entreprises de plus de 500 salariés. Il s'agit d'une évaluation du volume d'émissions de gaz à effet de serre (GES) produit par l'entreprise. Il est accompagné d'une synthèse des actions envisagées pour les maîtriser et les réduire, et est à renouveler tous les quatre ans. L'évaluation porte sur les « scopes » 1 et 2 (émissions directes, et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, chaleur, vapeur). Le scope 3 qui inclut les autres émissions indirectes (achat de matières premières, déplacements des salariés, déchets, etc.) n'est pas obligatoire, bien qu'il représente souvent la part la plus importante de l'empreinte carbone des PME<sup>(1)</sup>.

Par ailleurs l'audit énergétique est obligatoire depuis 2015 pour les entreprises de plus de 250 salariés. Trois types d'activité sont auditées : le bâtiment, les procédés industriels et les transports.

Pour les plus avancées, il s'agit ensuite d'évaluer leur stratégie carbone a posteriori. La méthode *Assessing low Carbon Transition*® (ACT) de l'Ademe, évalue cette stratégie au regard de la trajectoire de décarbonation du secteur<sup>(2)</sup>.

Bpifrance a mis en ligne un outil simplifié pour les TPE et PME qui souhaitent réaliser une auto-évaluation de leur niveau de maturité vis-à-vis de la transition écologique et énergétique et de l'économie circulaire, le « Climatomètre ». D'autres outils permettent de mesurer l'empreinte écologique (impacts sur la qualité de l'air, l'eau, les sols, la biodiversité, etc.) tels que l'Analyse de cycle de vie (ACV) appliquée sur les produits ou services proposés, ou, à l'échelle de l'entreprise, le Diag-Eco-Flux proposé par Bpifrance et l'Ademe.

<sup>(1)</sup> Antoine Bonduelle et Stéphanie Goujon, TPE-PME, *comment réussir le passage ?*, op. cit.

<sup>(2)</sup> Ademe & groupement QICE « Expérimentation française de la méthode ACT auprès des PME et ETI, synthèse du rapport d'opération », mai 2018

<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *Une aventure humaine. Les PME-ETI et la RSE*, mars 2018.

# Adapter son business model pour le rendre durable

Au-delà des nécessaires actions à mener pour limiter les impacts négatifs de l'entreprise sur l'environnement, le dirigeant doit également réinterroger son business model pour l'adapter aux enjeux environnementaux. Cela nécessite de questionner sa façon de concevoir ses offres, les produire, les distribuer, etc. avec le défi de trouver l'équilibre nécessaire entre rentabilité et plus-value sociétale et environnementale.

Construire un business model durable, c'est par exemple :

- travailler en coûts complets et prendre en compte les externalités négatives générées par son business model ;
- aligner toutes les parties prenantes de l'entreprise vers un business model durable, qu'ils s'agissent du consommateur final, du banquier ou de l'investisseur, des collaborateurs, des fournisseurs, etc. En effet, certains financements vont être basés sur des contraintes environnementales et climatiques (cf taxonomie européenne) ; les partenaires extérieurs peuvent aussi demander plus de certifications RSE ; les clients vont vouloir également une démonstration des efforts entrepris par l'entreprise ; et les collaborateurs pourront demander de réels engagements ;
- contribuer activement aux 17 ODD <sup>(1)</sup> ;
- remettre en question des approches fondées sur l'obsolescence programmée et la course au volume, des modèles très consommateurs en ressources et en énergie et qui font peser une pression très forte sur l'environnement ;
- passer du produit à l'usage en facturant des solutions intégrées <sup>(2)</sup>. Dans ce cas de figure, l'entreprise ne vend plus un produit ou un service mais la performance promise par ce produit ou ce service (par exemple sous forme d'un pay per use). Ces modèles concourent à une durabilité accrue des produits, condition nécessaire à une performance élevée dans le temps.

<sup>(1)</sup> Voir page 162.

<sup>(2)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *La Transformation à l'ère du digital. Un guide pratique à destination des dirigeants*, mars 2019.

Construire un business model durable nécessite également de réinterroger la raison d'être de l'entreprise et sa contribution à la société. La crise du Covid-19 a d'ailleurs amplifié ce besoin de sens et d'authenticité chez les consommateurs et les collaborateurs. Elle nécessite que les entreprises s'emparent de la question au risque d'être boycottées ou ignorées.

## Exemple de PME-ETI ayant mis le climat et l'environnement au cœur de l'entreprise



**Savco** (secteur de la chaudronnerie, chiffre d'affaires de 8,9 M€ en 2018) : face à des concurrents moins chers, l'entreprise a décidé de se différencier depuis 2011 par une approche RSE et un volet environnemental très marqué. Elle a ainsi été certifiée ISO14001 en 2013, norme dédiée au management environnemental. Cela l'a, par exemple, amenée à des innovations technologiques sur différents dispositifs, à réduire son empreinte carbone sur plusieurs postes, à mettre en place des filières pour différents types de déchets, à former et sensibiliser ses collaborateurs sur ces enjeux etc.

**Résistex** (secteur de l'éclairage, chiffre d'affaires de 15,3 M€ en 2018) : l'entreprise est engagée dans la « croissance verte » depuis 2008. Cela s'est traduit par la volonté de réduire l'empreinte carbone de 40 % en dix ans, de chercher des solutions lumineuses moins énergivores et de faire évoluer son business model. En effet, plutôt que de vendre simplement des luminaires, l'entreprise offre désormais des services d'accompagnement pour prendre en compte le résultat d'éclairage une fois installé et ainsi diminuer la quantité d'énergie électrique nécessaire.

# FOCUS

## STRATÉGIE NATIONALE BAS-CARBONE ODD

Pour s'inspirer et se poser les bonnes questions pour adapter leur business model, les entreprises peuvent regarder des documents de programmation comme la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), ou des agendas internationaux comme les Objectifs de développement durable.

Ces documents fixent les grandes orientations en matière de climat et d'environnement.

### Stratégie nationale bas-carbone

C'est la feuille de route fixée par la France pour lutter contre le changement climatique, et atteindre la neutralité carbone en 2050. C'est un document structurant, qui donne les orientations sectorielles. Les dirigeants et leurs collaborateurs peuvent s'en saisir pour anticiper ce que cela implique comme impacts à terme pour leurs activités.

### Objectifs de développement durable

Ce sont 17 objectifs définis par l'Organisation des Nations unies, autour du triptyque : lutte contre la pauvreté, prospérité partagée, et protection de l'environnement. On y trouve des objectifs concernant la consommation durable, l'accès à des emplois décents, la protection des océans, etc., autant d'éléments qui peuvent aussi servir d'inspiration aux dirigeants de PME-ETI dans le cadre de leurs actions.

## LES SOLUTIONS FONDÉES SUR LA NATURE : UN MOYEN CONCRET D'ADAPTATION

Les **Solutions fondées sur la nature (SFN)** sont définies par l'Union internationale pour la Conservation de la nature (UICN) comme des actions positives pour la biodiversité, et qui répondent notamment à des défis d'adaptation, comme pour le changement climatique.

En contexte urbain, il s'agit principalement de verdier le bâti et la voirie. En plus de renforcer la biodiversité locale, les deux effets positifs recherchés sont :

- la limitation des risques d'inondation, en désimperméabilisant les sols ;
- l'atténuation des îlots de chaleur : les espaces verts et parcs urbains réduisent la température de 2,5°C par rapport aux zones environnantes<sup>(1)</sup>.

Pour les PME-ETI, ce concept peut s'appliquer dans l'aménagement des sites de l'entreprise et le traitement des eaux usées. Les SFN peuvent être plus économiques que des aménagements classiques.

Liste non exhaustive d'actions possibles :

- végétalisation des rues, des places et des bords de voiries, avec des arbres isolés ou non, des jardins, des massifs isolés, ou des espaces verts laissés en libre évolution ;
- végétalisation des façades des bâtiments et des toitures plates ;
- désimperméabilisation des sols : dans les zones piétonnes ou voiries à faible circulation (ex : parking), utilisation de matériaux poreux ou drainants pour faciliter l'infiltration de l'eau dans le sol ;
- phytoépuration des eaux usées : création de zones humides pour gérer les eaux de pluie, les eaux usées, y compris des eaux industrielles ;
- usage de matériaux bio-sourcés pour l'isolation ou utilisation de matériaux locaux, recyclés, ou issus de la déconstruction.

<sup>(1)</sup> CDC Biodiversité « Évaluation socio-économique des Solutions fondées sur la nature », Biodiv 2050 n°17, mai 2019.

# QUES- TIONS À ...



## Jean-Marc Chalot

Président de Pharmatis

- Activité : Industrie de la santé
- 260 salariés
- Chiffre d'affaires 2019 : 42 M€
- Région : Hauts-de-France

“ Si une sécheresse majeure nous mettait à cours d'eau cela deviendrait ma priorité, mais on ne peut pas être sur tous les fronts. ”

## Le dérèglement climatique peut-il avoir un impact négatif sur votre production ?

Oui au niveau des ingrédients, comme l'Agar-agar par exemple (algue avec laquelle on fait des gommés). Comme tout produit naturel, elle peut se raréfier, être contaminée. C'est un type de fragilité potentielle, mais pas une réelle menace. Cette algue pourrait être remplacée.

Ensuite, en cas de réchauffement, travaillant beaucoup en univers climatisé, on aurait sans doute plus de consommation d'énergie.

Cela pourrait devenir vraiment impactant le jour où l'on verra chez nos fournisseurs une raréfaction de certaines ressources. Par exemple, on pourrait manquer de cartons dont on est très consommateur. Par ailleurs, on utilise beaucoup d'eau essentiellement pour le nettoyage. Une raréfaction de l'eau serait un réel problème. Si une sécheresse majeure nous mettait à cours d'eau cela deviendrait ma priorité, mais on ne peut pas être sur tous les fronts.

## Avez-vous en interne une personne responsable de ces sujets ?

On a obligatoirement un responsable sécurité-environnement, étant donné notre activité, car on a des rejets. Mais, un « monsieur Climat », c'est plutôt pour les plus grandes entreprises. De plus cela dépend beaucoup, à mon sens, de la proximité de l'entreprise avec les activités liées au climat. Et nous ne sommes pas ici très liés au climat.

## Quelle place occupe actuellement l'adaptation de votre entreprise aux enjeux liés au climat ou à l'environnement ?

Il y a bien plus impactant que le réchauffement climatique pour nous. Nos priorités essentielles, aujourd'hui (dans l'ordre) sont la sécurité du personnel, la qualité du produit, et la production.

Mais nous mettons déjà en œuvre beaucoup de solutions de back-up ou de fonctionnement dans des conditions dégradées (piratage informatique, usine qui prendrait feu, accident, explosion), qui peuvent aussi concerner un impact occasionné par un événement climatique. En effet, nos clients sont déjà très exigeants par rapport à cela.

Ensuite, au niveau interne on a mis en place du covoiturage, car nous sommes un peu isolés et nous avons peu de transports en commun. On fait également beaucoup de conférences téléphoniques avec nos clients et/ou avec les salariés.

## Voyez-vous des opportunités de développement de produits pour faire face à ce genre d'enjeux ?

Cela peut-être le choix des excipients, comme les gommes (aspect gel, ce qui densifie le produit). Si l'on part sur des gommes naturelles, on sera moins consommateur d'énergie. Plus elles sont sophistiquées, plus elles sont chères à produire. Si on a le libre champ dans une formulation, on proposera le sirop de sucre, par exemple. C'est courant, facile à fabriquer, moins coûteux et dispense de rajouter des conservateurs, et c'est stable. Alors que les édulcorants sont chimiques et plus chers.

# Conclusion : l'action appelle à toujours plus d'action

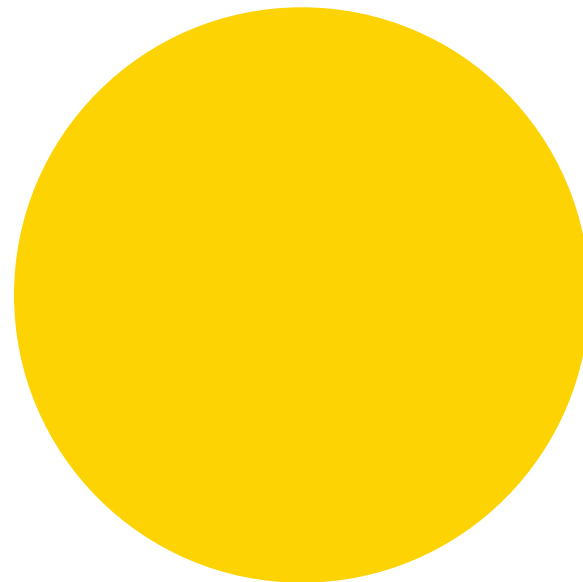
## Le climat au cœur de la stratégie d'entreprise

---

Les recommandations présentées dans cette étude permettent d'enclencher une démarche positive sur les enjeux climatiques et environnementaux, et de préfigurer un positionnement plus ambitieux et profond jusqu'à l'évolution du business model de l'entreprise.

Les enjeux climatiques et environnementaux sont rarement pris en considération seuls. En effet, cette composante s'intègre souvent dans une démarche de RSE, dont un des aspects se focalise sur les enjeux environnementaux<sup>(1)</sup>. Sur ce volet, les motivations de l'entreprise peuvent être multiples : volonté de s'adapter à des risques de transition, notamment réglementaires ; stratégie globale de l'entreprise de mettre le climat et l'environnement au cœur de son business model ; logique de survie face à des évolutions qui réduisent la viabilité d'un business model, etc.

L'essentiel est d'avoir à l'esprit que l'engagement de l'entreprise peut commencer par une approche limitée et circonstanciée à quelques initiatives. Progressivement, cet engagement deviendra plus global et systématique. Les avancées technologiques resteront souvent centrales, mais insuffisantes. Une PME ou une ETI embarquée dans une démarche globale de transformation en faveur du climat et de l'environnement déploiera, en effet, un ensemble d'initiatives qui modifieront en profondeur le fonctionnement de l'entreprise et son modèle d'affaires.



<sup>(1)</sup> Bpifrance Le Lab, *Une aventure humaine. Les PME-ETI et la RSE*, mars 2018.



**REMER-  
CIEMENTS...**

**...  
ET  
BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie non exhaustive

## Informations relatives à l'évolution du climat et aux risques environnementaux associés

- COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, *Risques climatiques : six français sur dix sont d'ores et déjà concernés*, janvier 2020, disponible sur : [www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr](http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr)
- DANTEC Ronan et ROUX Jean-Yves, *Adapter la France aux dérèglements climatiques à l'horizon 2050 : Urgence déclarée*, Rapport d'information, Sénat, n°511, mai 2019, disponible sur : [www.senat.fr](http://www.senat.fr)
- GIEC, *Changements climatiques 2014: Rapport de synthèse. Contribution des Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*, 2015, disponible sur : [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)
- GIEC, *Réchauffement planétaire de 1.5°C. Un rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C par rapport aux niveaux pré-industriels et les trajectoires associées d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, dans le contexte du renforcement de la parade mondiale au changement climatique, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté*, septembre 2019, disponible sur : [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)
- JOUZEL Jean (dir.), *Le climat de la France au XXI<sup>e</sup> siècle. Scénarios régionalisés : édition 2014 pour la métropole et les régions d'outre-mer*, Volume 4, Ministère de la Transition écologique et solidaire, août 2014, disponible sur : [www.vie-publicque.fr](http://www.vie-publicque.fr)
- MÉTÉO FRANCE, « Bilans climatiques annuels », Portail en ligne « Climat HD », disponible sur : [www.meteofrance.fr](http://www.meteofrance.fr)

## Informations générales sur l'environnement et le climat, liées à la transition vers un monde bas-carbone et à l'adaptation

- AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE, *Sustainable Recovery*, juin 2020, disponible sur : [www.iea.org](http://www.iea.org)
- AGENCE RÉGIONALE DE LA BIODIVERSITÉ, *Climat : la nature source de solutions en Île-de-France*, Recueil de propositions pour la COP21, novembre 2015, disponible sur : [www.arb-idf.fr](http://www.arb-idf.fr)
- COMMISSION EUROPÉENNE, *Plan d'action: financer la croissance durable*, mars 2018, disponible sur : [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)
- DÉPOUES Vivian, GRANGER Frédéric, LEGUET Benoît, *Se situer dans la transition énergétique : un impératif pour toutes les entreprises. Une démarche co-construite avec la Compagnie des Alpes, Point Climat*, I4CE, n°53, mai 2018, disponible sur : [www.i4ce.org](http://www.i4ce.org)
- HAINAUT Hadrien, LEDEZ Maxime et COCHRAN Ian, *Panorama des financements climat*, Édition 2019, I4CE, septembre 2019, disponible sur : [www.i4ce.org](http://www.i4ce.org)
- COMMISSION EUROPÉENNE, *Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*, mars 2020, disponible sur : [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, *Stratégie Nationale Bas-Carbone, La transition écologique et solidaire vers la neutralité carbone, Synthèse*, mars 2020, disponible sur : [www.ecologique-solidaire.gouv.fr](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr)
- *Novethic*, site d'information en ligne sur la finance durable et l'économie durable, à destination des entreprises et des acteurs financiers (filiale du Groupe Caisse des Dépôts), disponible sur : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES, « Les Objectifs du Développement Durable », disponible sur : [www.un.org](http://www.un.org)



# Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 19 dirigeants qui ont accepté d'échanger avec nos équipes ou celles de QualiQuanti sur leurs réflexions et leurs actions concernant le climat et l'environnement :

**Yasmina Auburtin** (On Est Prêt) ; **Arnaud Bayeux** (Shoemakers) ; **Marie-Dominique Bogo** (batiRIM) ; **Damien Cacouault** (Agilcare) ; **Laurence Capossele** (Cetup / Global Compact) ; **Pascale Cartier** (La Vie Saine) ; **Jean-Marc Chalot** (Pharmatis) ; **Sophie Chénel** (Procédés Chénel International) ; **Alice Cotte** (La Ruche qui dit Oui) ; **Hervé Dépéry** (La Précision) ; **François-Henri Deutsch** (Eif-Astute) ; **Emmanuel Duet** (DEI) ; **Thibault Laconde** (Callendar) ; **Marie-Laurence Le Ray** (Ecodis) ; **Michel Malvy** (Bamboo Fibers Technology) ; **Jonathan Schor** (CPC Packaging) ; **Jonathan Sebbane** (Sogaris) ; **Silvano Trotta** (Atelio) ; **Gaetan Vidal** (Rexia SAS).

Les auteurs remercient vivement les 10 experts interviewés directement, ou par l'intermédiaire de QualiQuanti, pour leurs analyses éclairées dans le cadre de la rédaction de cette étude :

**Gérard Aspar** (retraité, Groupe Saint-Gobain) ; **Frank Bénédic** (consultant fondateur d'ID Strat) ; **Michel Cardona** (I4CE) ; **Vivian Depoues** (I4CE) ; **Thierry Laval** (L'Atelier Consommateur et Citoyen) ; **Didier Livio** (Deloitte Développement Durable) ; **Philippe Moati** (Obsoco) ; **Sébastien Nerva** (EpaMarne) ; **Aurélien Rouquet** (Neoma Business School) ; **Guillaume Uster** (Université Gustave Eiffel campus de Lille).

Bpifrance Le Lab remercie également les 1 006 dirigeants de PME et ETI qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui ont permis la réalisation de cette étude.

Les auteurs remercient aussi **Eric Bodson**, **Cécile Malichier** et **Marie Rabaté** de la Banque de France pour leur précieuse lecture du questionnaire, et les échanges qui ont contribué à en assurer la qualité.

Les auteurs remercient les collaborateurs de **Bpifrance** qui ont contribué à cette étude :

- l'équipe marketing de Bpifrance, **Stéphane Bisconte**, **Nadia Ejdaa**, **Léa Estermann**, pour leur grande efficacité dans la gestion du questionnaire en ligne ;
- l'équipe de la Doc pour sa veille exhaustive ;
- **Pascale Courcelle**, **Philippe Kunter**, **Thomas Saleh**, **Pauline Schertzer** et **Clotilde Vernet**, pour les nombreuses discussions sur le climat, leurs conseils et avis ;
- **Edouard Combette**, **Gilles Schang**, **Samia Ben-Jemaa**, **Aurélien Hué**, **Jacques Solleau** pour nous avoir présenté le panorama des entreprises de la transition écologique et environnementale ;
- **Gabrielle Delmon** et **Louis Fonteneau**, chargés de mission en stage à Bpifrance Le Lab pour leurs contributions aux analyses et interviews, ainsi que toute l'équipe du Lab !

 [bpifrance-lelab@bpifrance.fr](mailto:bpifrance-lelab@bpifrance.fr)

 [www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)

 [www.twitter.com/BpifranceLeLab](https://www.twitter.com/BpifranceLeLab)

## Contacts

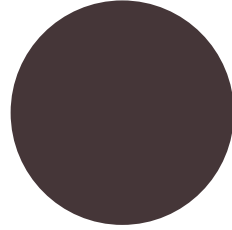
---

**Elise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**Aurélien LEMAIRE,**  
Responsable d'études **Bpifrance Le Lab**  
[aurelien.lemaire@bpifrance.fr](mailto:aurelien.lemaire@bpifrance.fr)

**Laura PARMIGIANI,**  
Responsable d'études **Bpifrance Le Lab**  
[laura.parmigiani@bpifrance.fr](mailto:laura.parmigiani@bpifrance.fr)

**Barbara LÉVY-ORTÉGA,**  
Responsable des interviews avec les dirigeants  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)



**SERVIR  
L'AVENIR**

