AVRIL 2023

DÉCARBONER LES PME & ETI FRANCAISES

DES PETITS PAS AUX VIRAGES STRATÉGIQUES

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 fondamental 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 **lelab.bpifrance.fr**

Edito

Dans le cadre du consensus contre le réchauffement climatique, le modèle conventionnel des entreprises pose question. De leur consommation de matières premières, d'eau et d'énergie, jusqu'à leurs émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, sans oublier leur production de déchets, les impacts environnementaux des sociétés privées sont au centre de certaines critiques. Au regard des objectifs de décarbonation des Accords de Paris (neutralité carbone en France visée pour 2050) et de l'urgence face au dérèglement climatique, l'investissement massif des entreprises vers des modèles économiques plus respectueux de l'environnement constitue une nécessité.

Sur ce front environnemental, les dirigeants de PME (et dans une moindre mesure d'ETI) sont dans l'angle mort des législateurs français et européens, qui concentrent leur attention sur les gros industriels et les plus grands sites énergivores. Toutefois, les injonctions à réaliser des efforts à tous les niveaux ne peuvent faire l'impasse sur ces sociétés peu visibles, mais susceptibles de figurer parmi les chevilles ouvrières de la transition climatique. Malgré leurs ressources limitées, leur intégration dans des marchés compétitifs et leurs impératifs de rentabilité, la transformation écologique des 140 000 PME et ETI tricolores (employant 56 % des salariés français et représentant 51 % de la valeur ajoutée nationale) apparait comme un levier de réussite de la stratégie de verdissement du pays tout entier.

Par conviction, contrainte ou opportunisme, les dirigeants d'entreprise se montrent toujours plus vigilants vis-à-vis de l'empreinte écologique de leur société. Nombreux sont les chefs d'entreprise sensibilisés à ces questions et qui multiplient les petits gestes en faveur de l'environnement. Toutefois, les plans de transformation globaux se font rares et n'engendrent que très peu de modèles d'affaires parfaitement écoresponsables. Dans certains secteurs, très énergivores par essence, la possibilité même de cette métamorphose pose question et semble devoir passer par des actions de compensation carbone plus ou moins crédibles.

Lorsque certains précurseurs se targuent d'avoir d'ores et déjà mené des actions concrètes en faveur du climat, la majorité silencieuse des dirigeants de PME-ETI reste à quai. Perplexes face à la complexité du sujet, timorés devant l'importance des investissements à réaliser, ils semblent être à la croisée des chemins.

Notre étude nous renseigne ici sur l'ambition écologique croissante des dirigeants de PME-ETI, malgré les difficultés de recrutement, l'inflation record et la hausse du coût de l'énergie. Si la créativité des entrepreneurs s'emploie d'ordinaire à la production de richesses, gageons que la défense de l'environnement et du climat bénéficiera aussi de cette force créatrice toujours renouvelée.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 Les dirigeants de PME-ETI ont multiplié les actions environnementales depuis 2020

En 2020, 31 % des dirigeants affirmaient suivre les sujets climatiques au sein de leur société, soit *via* un service dédié, soit *via* une personne ayant d'autres responsabilités. En 2023, ce sont 67 % qui surveillent leurs enjeux environnementaux. De même, en 2020, 16 % de ces chefs d'entreprise avaient évalué les émissions carbone de leur société, contre 35 % en 2023.

Cette évolution positive, qui devrait encore s'intensifier dans les années à venir, reflète un profond et rapide changement des mentalités, dans un contexte émaillé d'événements extrêmes : crise sanitaire, hausse des prix de l'énergie, sécheresses, incendies…

Cette prise de conscience peut avoir des conséquences majeures sur la trajectoire de décarbonation du pays tout entier. En effet, selon nos estimations, les PME-ETI françaises représentent entre 27 % et 32 % de l'empreinte carbone française totale. Le sujet de la décarbonation des PME-ETI constitue un levier manifeste pour respecter les trajectoires dessinées par les Accords de Paris sur le climat.

2 Les bonnes volontés des chefs d'entreprise se matérialisent avant tout dans de petits gestes

La sensibilité des dirigeants de PME-ETI s'aiguise sur les sujets climatiques et les stratégies de transition bas carbone fleurissent dans de nombreuses sociétés. Toutefois, ces initiatives sont loin d'affecter les principaux postes d'émissions carbone de ces entreprises. Ces cinq dernières années, l'installation de l'allumage automatique de la lumière et la mise en place du tri des déchets figurent parmi les leviers de verdissement les plus utilisés. Or, une transformation écologique plus large doit s'attaquer aux postes d'émissions les plus importants de l'entreprise, souvent liés aux achats de marchandises et de matières premières, mais aussi à l'usage des produits finaux, à la rénovation thermique des bâtiments, au fret et à la mobilité. La stratégie des petits gestes s'apparente à une entrée en matière dans un périmètre sous contrôle, avant l'instauration de projets plus ambitieux ou d'un éventuel virage stratégique. En bref, du chemin reste à parcourir.

3 Les freins administratifs et réglementaires cristallisent les frustrations de nombreux dirigeants

Le principal obstacle à la décarbonation des PME-ETI, avant le manque de moyens financiers ou le manque de temps, semble être la lourdeur des services de l'Etat. 76 % des répondants à notre enquête affirment être contraints par la lenteur et la complexité des procédures. Ces chefs d'entreprise rencontrent notamment des difficultés à trouver les bons interlocuteurs publics pour bâtir leurs projets et à obtenir des subventions ou des permis de construction dans un délai convenable. Les deux-tiers des dirigeants regrettent aussi la multiplication des normes, parfois contradictoires (normes de sécurité *vs* normes climatiques…), qui freinent les velléités de transition.

CE QU'IL FAUT RETENIR

4 La décarbonation est encore largement perçue comme une prise de risques par les dirigeants

Malgré l'urgence climatique et l'objectif de neutralité carbone à horizon 2050, 70 % des dirigeants de PME-ETI considèrent que la décarbonation est synonyme de risques et de désavantages à court-terme par rapport à une concurrence moins verte.

Les trois-quarts des dirigeants considèrent par ailleurs qu'il est difficile d'investir dans la décarbonation car la rentabilité de ces investissements reste aujourd'hui incertaine. En outre, pour 75 % de ces chefs d'entreprise, il n'existe pas encore à l'heure actuelle de véritable reconnaissance client envers les produits plus respectueux de l'environnement. Sans demande certaine et débouchés stables, il reste compliqué pour ces sociétés de bouleverser leur modèle d'affaires traditionnel, et ce, quelle que soit la taille de leur organisation.

Les convictions des précurseurs se propagent vite mais il est impératif de donner des gages à ces dirigeants pour atténuer les aléas, valoriser leur engagement climatique, et favoriser le passage à l'action. Les grands donneurs d'ordres, les organismes étatiques, les acteurs financiers, l'écosystème du conseil et les consommateurs ont tous ici un rôle prépondérant à jouer. Encore un effort pour que l'immobilisme climatique devienne plus imprudent que la prise d'initiatives vertes !

5 Les arguments pour faire sauter l'inertie climatique sont toujours plus nombreux !

Afin de faire disparaître l'actuelle prime à l'inaction climatique, la mobilisation paraît s'engager à tous les niveaux. Les dirigeants de PME-ETI semblent eux-mêmes très déterminés pour relever ce défi fédérateur avec leurs équipes et partenaires. La hausse des coûts de l'énergie et des matières premières leur offre un contexte macroéconomique propice aux comportements plus sobres et plus verts. Par ailleurs, les grands donneurs d'ordres, les fonds d'investissements et les banques semblent réviser à la hausse leurs objectifs climatiques, entraînant dans leur sillage un nombre croissant de sociétés. Enfin, les évolutions législatives en faveur d'un *reporting* extrafinancier clair et harmonisé renforcera bientôt le crédit des mieux-disants climatiques. Avant une nouvelle salves d'obligations visant une décarbonation plus ambitieuse et accélérée ?

Méthodologie employée

Une double approche qualitative et quantitative

L'étude s'appuie sur une approche quantitative et qualitative.

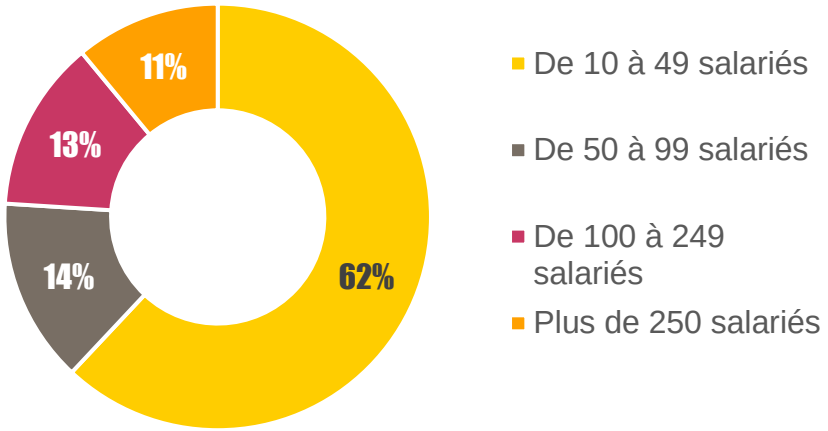
Une enquête en ligne a été menée auprès de dirigeants de PME et ETI entre le 9 mars et le 27 mars 2023. Elle a permis de collecter 405 réponses de PME de plus de dix salariés et d'ETI. L'échantillon n'a pas été redressé, d'où une surreprésentation des ETI (11 % dans notre échantillon contre 5 % dans la moyenne nationale) et des acteurs de l'industrie (39 % vs 22 % dans la population mère).

Plus de 40 entretiens ont été menés avec des experts et des chefs d'entreprise :

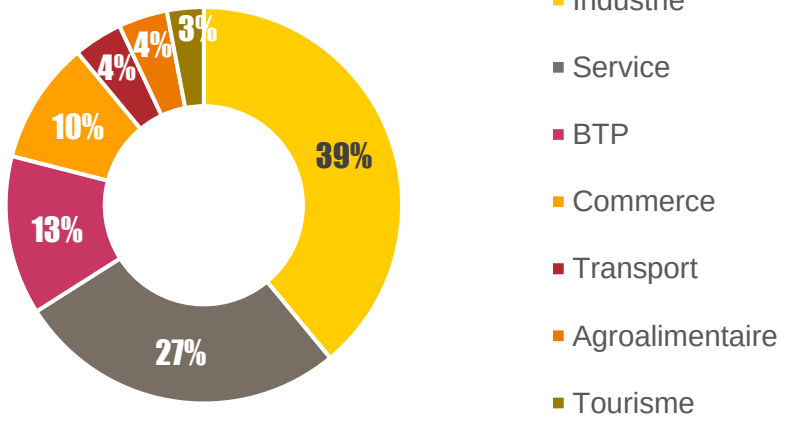
- 23 experts externes des problématiques de décarbonation (consultants, associations de dirigeants, fonds d'investissements verts..) ;
- 12 experts internes à Bpifrance (direction plan climat, accompagnement…) ;
- 6 dirigeants de PME-ETI.

Par souci de simplicité, nous parlons dans cette étude du carbone pour englober tous les gaz responsables de l'effet de serre (carbone, méthane, protoxyde d'azote, hydrocarbure perfluorée…). Et nous utilisons le terme de « bilan d'émissions de gaz à effet de serre » (BEGES), reconnu par la législation, plutôt que le terme de "bilan carbone" marque déposée souvent utilisée comme terme générique.
Par ailleurs, si les politiques climatiques doivent s'efforcer de prendre en considération les neuf limites planétaires (climat, biodiversité, eau douce…), cette étude se concentre sur les émissions carbone.

Répartition des entreprises de notre échantillon selon leur nombre de salariés



Répartition par secteur de notre échantillon



Les PME et ETI, grandes inconnues de la transition écologique et pourtant responsables de 30 % des de l'empreinte carbone française

Souvent invisibles dans les politiques publiques, les PME-ETI semblent ne pas compter pour la réussite de la transition écologique. Par pragmatisme, la politique énergie-climat européenne et le plan France 2030 ciblent les sites industriels les plus émetteurs, soit une poignée de grandes entreprises et d'ETI : 1 300 environ pour le marché carbone européen(1), 50 pour l'initiative « Industrie Zéro Carbone »(2).

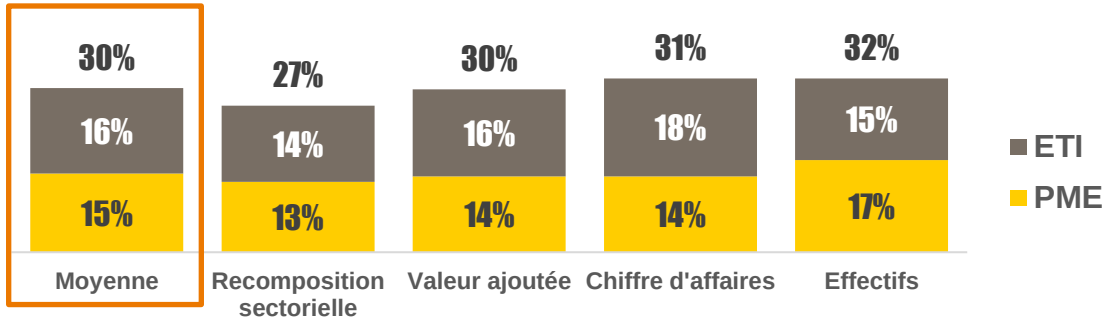
Les obligations réglementaires pour le climat, qu'il s'agisse du bilan d'émissions de gaz à effet de serre(3) ou du *reporting* carbone de la déclaration de performance extrafinancière(4), ne s'appliquent pas directement aux PME. Les estimations nationales d'émissions carbone sont réalisées par secteurs d'activité, et le détail par taille d'entreprises n'existe pas.

Pourtant, les PME et ETI représentent environ 30 % de l'empreinte carbone de la France. Il s'agit d'une estimation inédite de Bpifrance le Lab, tant les chiffres d'empreinte carbone sur les PME et ETI sont rares(5). Cette estimation est un ordre de grandeur, recomposé à partir de l'empreinte carbone de la France et d'éléments de comptabilité nationale, et ne s'apparente en aucun cas à un bilan des émissions de gaz à effets de serre des PME et ETI en France.

En comparaison internationale, la British Business Bank (l'équivalent britannique de Bpifrance) estime que les PME britanniques comptent pour 29 à 36 % des émissions nationales, pour un poids globalement comparable des PME dans son économie.

(1) Commission Européenne (2021) ; (2) Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique ; (3) Loi « Grenelle II » portant engagement national pour l'environnement (2010), art 75 : les bilans carbone sont obligatoires pour les entreprises de plus de 500 salariés ; (4) Loi « Grenelle II » (2010), article 225

Part des PME et ETI dans l'empreinte carbone française en 2021 selon différentes approches



Note de lecture : Compte tenu du poids des PME et ETI dans la valeur ajoutée, elles représentent 30 % de l'empreinte carbone de la France

Méthodologie (voir une note méthodologique complète p.40) :
Estimation des approches VA, CA et Effectifs à partir :
- Du poids des PME-ETI dans les entreprises françaises selon trois indicateurs (effectifs, chiffre d'affaires, valeur ajoutée)
- Du poids des entreprises françaises dans l'empreinte carbone de la France (en tenant compte des émissions liées à la production intérieure et aux importations pour leurs consommations intermédiaires)

Estimation de la recomposition sectorielle à partir :
- De l'empreinte carbone par secteur d'activité
- De la répartition des PME et ETI au sein de ces différents secteurs

Les quatre approches proposées convergent toutes autour d'un poids de 30 % des PME et ETI dans l'empreinte carbone nationale

Source : Analyse Bpifrance Le Lab à partir de données Insee (Empreinte carbone et émission sur le territoire national, Esane), CITEPA, EUROSTAT, AIE, DOUANES, FAO, SDES

(5) Sur un périmètre distinct, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) analyse le rôle des très petites entreprises (TPE) et PME dans les actions pour le climat. Il leur impute 12 à 14 % des émissions carbone nationales, en prenant en compte leurs émissions indirectes (scope 3) telles que les trajets du personnel et les approvisionnements matière.

Les PME et ETI, chevilles ouvrières de la décarbonation de l'économie

D'autre part, les PME et ETI jouent un rôle déterminant dans le bilan des émissions de gaz à effet de serre des grandes entreprises. D'après l'analyse par Accenture[5] des rapports publiés de 1 022 entreprises cotées, le poids de leurs émissions indirectes (scope 3), notamment liées à leurs fournisseurs (principalement des PME et ETI) est significatif dans tous les secteurs. Par exemple, 35 % des émissions du secteur de l'information-communication proviennent du Scope 3 amont, c'est-à-dire à travers l'achat de biens et de matières premières.

La décarbonation des PME-ETI est donc cruciale au sein de leur propre chaine de valeur, mais aussi en tant que responsables des émissions des grands groupes. Qu'ils soient fournisseurs, sous-traitants, prestataires, partenaires, les dirigeants de PME-ETI ont un rôle crucial à jouer pour le climat, malgré leur faible périmètre d'action en apparence.

Dans ce cadre, quelle responsabilité des PME-ETI dans la réussite de la transition bas carbone ? Où en sont-elles et quel chemin leur reste-t-il à parcourir afin de contribuer à la neutralité carbone ? Si les dirigeants de PME et ETI se sentent toujours plus concernés par les enjeux climatiques de leur société, cela suffira-t-il à les guider jusqu'à l'abandon de leurs activités les plus carbonées ? Au-delà des gains rapides à la portée de toutes les organisations, ces chefs d'entreprise sont-ils en mesure de développer des stratégies de décarbonation complexes et ambitieuses sur la durée ?

(5) Reaching Net Zero by 2050 : Europe can – and must – accelerate their efforts (2021)

Profils d'émissions par secteur d'activité dans le monde

	Chaîne de valeur	Production		Usage	
	Scope 3 amont	Scope 1	Scope 2	Scope 3 aval	
Information & communication	35%	3%	11%	51%	Upstream-heavy
Construction	24%	15%	4%	58%	
Immobilier	12%	5%	13%	70%	Operations-heavy
Utilities	8%	40%	4%	48%	
Transport & stockage	14%	46%	3%	36%	
Pétrole, gaz & chimie	21%	15%	4%	60%	Up & downstream-heavy
Services	20%	8%	4%	68%	
Automobile	21%	1%	2%	75%	
Mines, métaux et minerais	6%	15%	3%	75%	
Distribution	16%	3%	4%	77%	Downstream-heavy
Industrie manufacturière	16%	2%	2%	80%	
Finance	16%	2%	3%	80%	

Source : Accenture – Reaching net zero by 2050 (2021)

SOMMAIRE

1. L'ENGAGEMENT CLIMATIQUE DES DIRIGEANTS S'AFFIRME
DES PETITS GESTES AUX ACTIONS D'ENVERGURE ? p.10

2. LES FREINS PERSISTANTS À LA DÉCARBONATION
QUELS OBSTACLES ENTRAVENT ENCORE LES PME-ETI ? p.20

3. LES TREMPLINS À LA DÉCARBONATION
QUELLES ACTIONS POUR FAIRE SAUTER LES VERROUS DES PME-ETI ? p.28

1

L'ENGAGEMENT CLIMATIQUE DES DIRIGEANTS S'AFFIRME

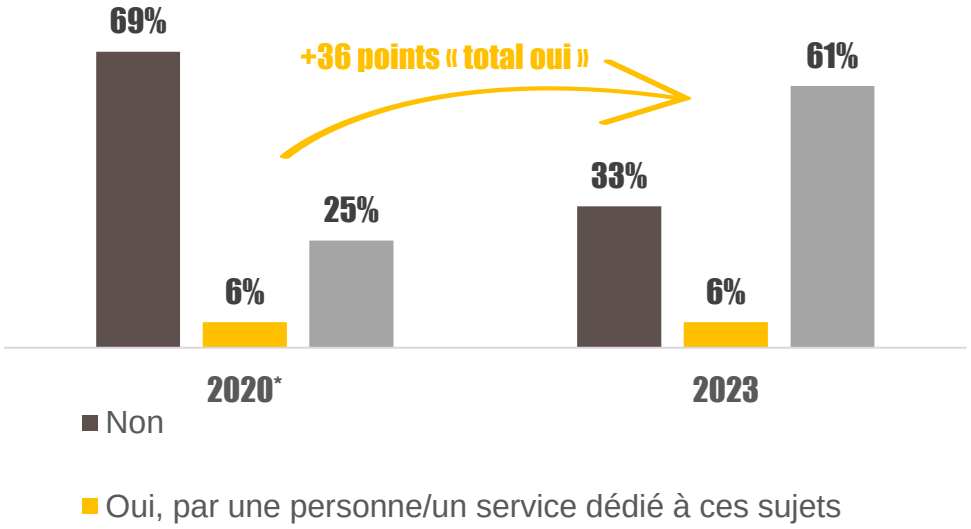
DES PETITS GESTES AUX ACTIONS D'ENVERGURE ?

La fulgurante prise de conscience écologique des PME-ETI

Depuis la première enquête Bpifrance Le Lab sur les enjeux climatiques des PME-ETI, menée en février 2020, la conscience écologique des chefs d'entreprise s'est nettement aiguisée. La comparaison de certains indicateurs prouve qu'en mars 2023, l'urgence climatique s'impose plus que jamais dans la réflexion des dirigeants et l'organisation des entreprises.

Certains renversements sont à cet égard spectaculaires, à l'image de la gestion du suivi des sujets climatiques en interne. En trois ans, le taux de dirigeants affirmant suivre les sujets climatiques a plus que doublé, passant de 31% en 2020 à 67% en 2023.

Les sujets climatiques sont-ils suivis en interne au sein de votre société ?



> **« On assiste à une prise de conscience accélérée de la part des dirigeants de PME-ETI. L'été 2022, avec ses incendies et ses épisodes de sécheresse, a poussé les dirigeants à se préoccuper de l'impact environnemental de leur propre société. »**
>
> Noëlla de Bermingham, directrice RSE, Andera Partners

> **« La guerre en Ukraine et ses conséquences sur les coûts de l'énergie ont servi de levier pour souligner l'importance du sujet climatique au sein des PME. En reliant de plus en plus la consommation énergétique à la rentabilité de l'entreprise, les dirigeants commencent à accorder une importance stratégique à ces enjeux. »**
>
> Lionel Canesi, président, ECF Experts-comptables

La chasse aux émissions carbone : nouvelle ambition des PME-ETI

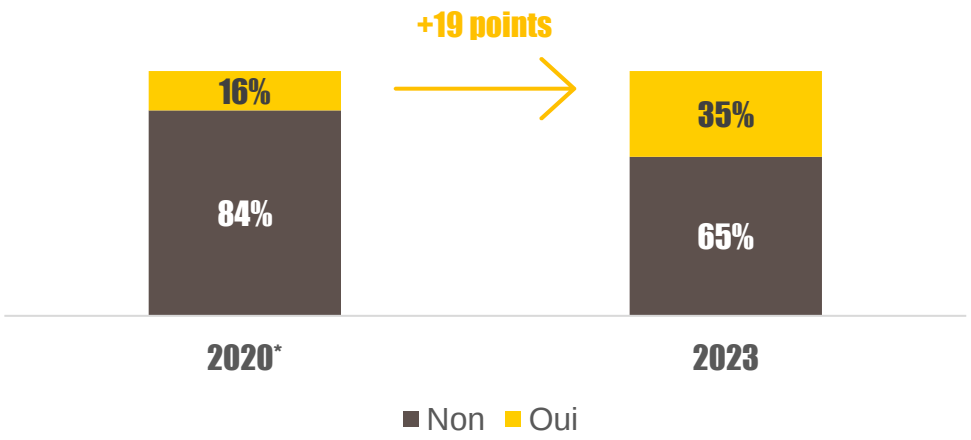
Afin de bâtir leur stratégie de transition bas carbone sur un diagnostic tangible, les dirigeants de PME-ETI font aussi de plus en plus l'effort d'évaluer leurs émissions. Ces bilans des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) peuvent suivre différentes méthodologies (bilan carbone, GHG Protocol, normes ISO, référentiels sectoriels…). Ils permettent tous d'établir un diagnostic documenté et chiffré, de donner des gages à ses partenaires, de se comparer avec ses concurrents mais aussi de suivre le résultats des initiatives passées.

Ces trois dernières années ont là-encore joué un rôle d'accélérateur évident. Depuis 2020, la proportion d'entreprises évaluant ses émissions carbone a progressé de dix-neuf points.

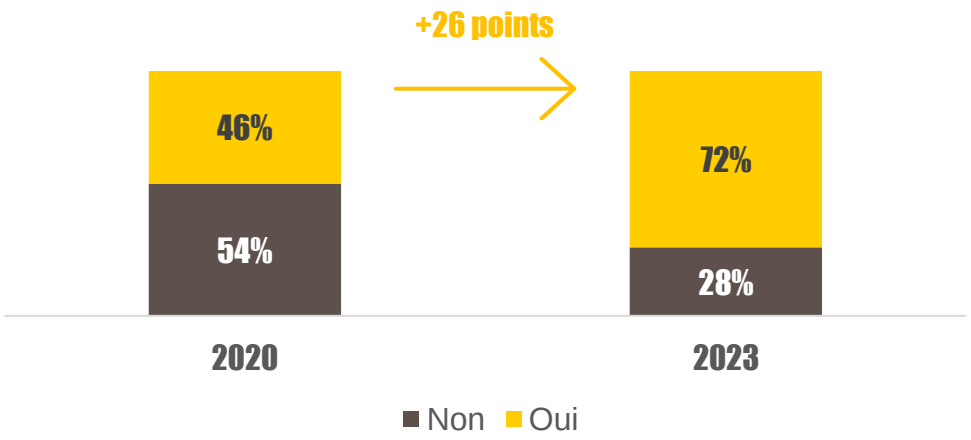
Même constat pour la réduction des émissions carbone : près des trois quarts des interrogés affirment qu'ils ont réduit leurs émissions carbone ces cinq dernières années ; ils n'étaient que 46 % en 2020.

Beaucoup de dirigeants affirment avoir diminué leurs émissions carbone sans les avoir évaluées. Cela peut prêter à une double lecture : beaucoup de PME s'engagent sans bilan GES, considérant que cette évaluation normée n'est pas l'alpha et l'omega de leurs actions. Certains vont même jusqu'à dire que les entreprises moins-disantes se donnent bonne conscience avec un tel bilan. Et pourtant, comment agir avec sérieux sur ce qu'on ne mesure pas ? Comment être certain de baisser ses émissions sans référence de base ?

Au cours des cinq dernières années, avez-vous évalué les émissions carbone de votre entreprise ?



Avez-vous réduit vos émissions carbone depuis cinq ans ?



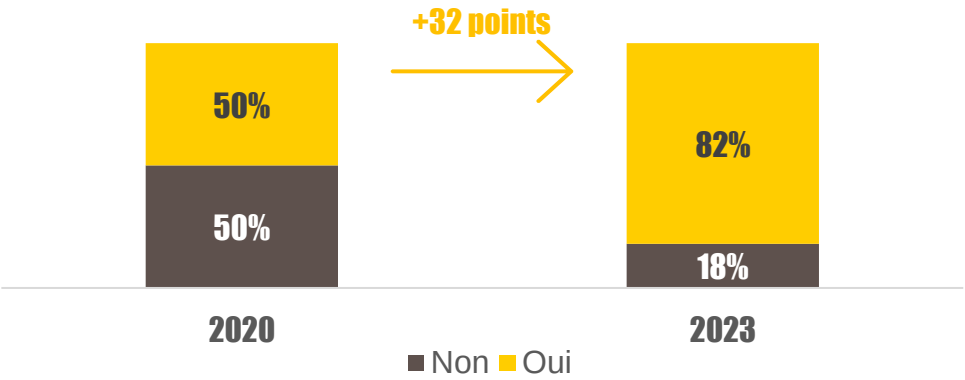
*Etude 2020 Bpifrance Le Lab : Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique

Le verdissement des réflexions stratégiques des PME-ETI : virage ou mirage ?

Loin de se limiter à de simples projets évasifs, les chefs d'entreprise ancrent de plus en plus l'enjeu climat dans leur stratégie. Qu'il s'agisse d'anticiper les impacts du changement climatique sur le fonctionnement de leur société, d'améliorer leur résilience ou encore de réduire leurs émissions carbone, les chefs d'entreprise mêlent désormais les enjeux environnementaux à leurs problématiques business au moment de bâtir leur feuille de route : ils sont 82 % à intégrer l'enjeu « climat » à leur stratégie, contre 50 % en 2020.

Toutefois, la prise en compte des enjeux climatiques et plus largement environnementaux reste dans les faits très variable. Si certains dirigeants opèrent de spectaculaires virages et bouleversent leur modèle d'affaires, la majorité se focalise volontiers sur des gains rapides et de petits gestes facilement accessibles.

Votre stratégie d'entreprise intègre-t-elle aujourd'hui l'enjeu climat ?

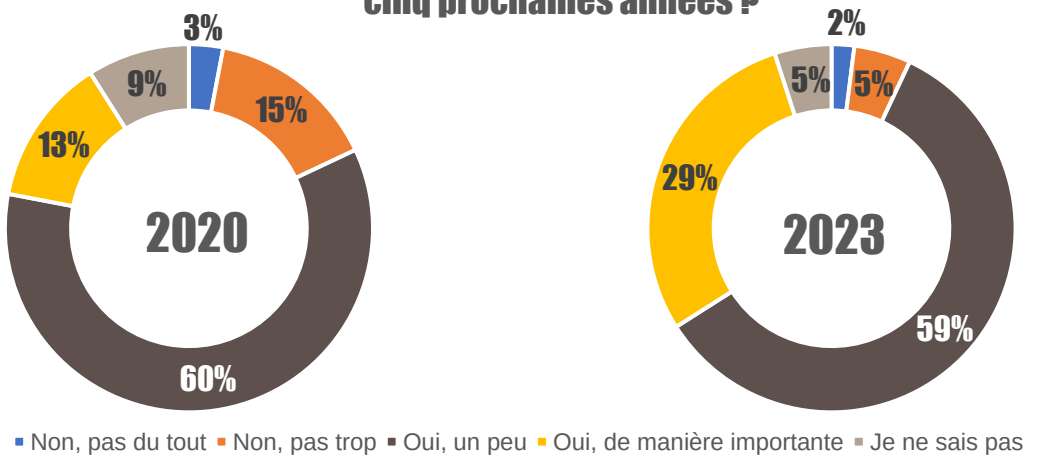


Les ambitions de réduction d'émissions carbone pour les cinq prochaines années démontrent l'intérêt croissant des dirigeants pour le sujet climatique, tout en affichant des résultats en demi-teinte.

En 2023, 86 % des dirigeants déclarent pouvoir réduire leur empreinte carbone dans les cinq prochaines années, un chiffre en hausse par rapport à 2020 (73 %). Toutefois, la majorité d'entre eux (59 %) pensent seulement la réduire « un peu », un chiffre stable, alors qu'il faudrait réhausser ses ambitions pour tendre vers la neutralité carbone. Heureusement, la part des dirigeants convaincus de pouvoir réduire leur empreinte carbone de manière importante fait plus que doubler, passant de 13 % en 2020 à 29 % en 2023.

Il reste maintenant à augmenter très nettement cette proportion de dirigeants en capacité de réduire fortement leurs émissions carbone.

Pensez-vous pouvoir réduire votre empreinte carbone dans les cinq prochaines années ?



PASCAL VAZARD
PRÉSIDENT DE VAZARD HOME (ÉBÉNISTERIE, DÉCORATION D'INTÉRIEUR, 16 COLLABORATEURS)

Bpifrance Le Lab. Quels sont vos défis spécifiques en matière climatique ?
Pascal Vazard. Vazard Home est une PME aujourd'hui composée de seize personnes et spécialisée dans l'ameublement, l'agencement et la décoration d'intérieur. Notre grand showroom ainsi que nos ateliers d'ébénisterie et de vernissage nous permettent de nous adresser au grand public. Concernant les défis à relever dans notre filière, ils sont considérables. Il y a d'abord la disparition progressive de nos essences de bois traditionnelles : le hêtre, l'épicéa et le frêne sont tous contaminés par des parasites et destinés à disparaître de nos forêts selon l'Office National des Forêts. Par ailleurs, les enseignes discount de meubles comme Ikea, But, Conforama ou Alinéa s'approvisionnent toujours plus loin et endommagent l'industrie française. Plus de 50 % du marché est ainsi composé de produits non durables, non réparables et donc « jetables ». Les montagnes de déchets qu'ils génèrent dans les centres de tri ne sont souvent pas recyclables ni valorisables puisqu'on y trouve plus de colle que de bois ! En résumé, la moitié de la filière est aujourd'hui engagée dans une voie insoutenable.

Comment sortir de cette impasse annoncée ?
En résumé, il faudrait moins de gaspillage d'énergie et de matières, plus de produits durables et plus de réparation. Les jeunes urbains, qualifiés et diplômés, ne s'y trompent pas et s'orientent de plus en plus vers les meubles d'occasion. C'est un motif d'espoir de voir le secteur de la seconde main exploser ces dernières années, jusqu'à représenter 9 % du CA du secteur de l'ameublement. Il est de plus en plus urgent de rompre avec le modèle de l'hyperconsommation du XXe siècle et ces jeunes-là incarnent le renouveau des pratiques. Le législateur pourrait aussi rendre la réglementation plus exigeante en matière de durabilité et de réparabilité des objets. Les spécialistes de la réparation ont un marché à défricher et à consolider. Rappelons-nous que le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) nous apprend qu'en 2050 le monde est susceptible de connaître un réchauffement de +2 degrés, voire +2,5 degrés. À cette échelle, les bouleversements seront radicaux pour tous, y compris les entreprises qui peinent à se projeter dans un tel scénario.

Quelle est la première étape pour bâtir un modèle plus durable ?
Toute entreprise qui veut à la fois progresser dans sa prise de conscience et se doter d'un plan d'actions doit d'abord mesurer son empreinte carbone globale. Pour ce faire, il est nécessaire de passer par un bilan carbone exhaustif (sur les émissions indirectes dites de « scope 3 »), car le bilan carbone restreint (sur les émissions directes dites de « scope 1 et 2 ») est trop limité, ne mesure pas les usages dynamiques de l'entreprise et finalement ne sert à rien. Les bilans réglementaires avant le décret 2022 passent à côté de la grande majorité des émissions carbone des entreprises et ne les aident pas à prendre des décisions éclairées.

Comment se répartissent vos émissions carbone ?
Notre consommation d'énergie sur nos différents sites ne représente que 4 % de nos émissions totales qui culminent à 204 tonnes d'éq. CO_2 pour l'année 2020. Avec l'électricité faiblement carbonée produite en France, notre priorité n'est pas d'installer des panneaux solaires. Le bilan scope 3 nous a permis d'identifier les segments les plus émetteurs de notre activité à savoir les intrants (105t), le fret (41t) et les usages sur vingt ans de nos produits chez nos clients (33t). Notre premier plan d'actions, qui court sur la période 2020-2025, est composé d'une vingtaine d'actions et doit nous permettre d'économiser 24 tonnes d'éq CO_2. Parmi nos chantiers concrets dans ce cadre figurent le remplacement progressif de nos matériaux de synthèse par des matériaux naturels, l'arrêt de la vente de tables de cuisson gaz ou l'électrification de notre flotte de véhicules.

Quels seront les prochains obstacles à surmonter d'ici à 2030 ?
De vrais dilemmes vont se poser à nous dans le prochain plan d'actions 2025-2030. Certaines matières premières dans nos process et certains produits finis sont très chargés en carbone, faut-il continuer à les utiliser et à les vendre ? Pourrons-nous nous passer de certains fournisseurs éloignés ? Chaque décision forte en faveur de la décarbonation peut être synonyme d'un sacrifice en points de chiffre d'affaires. Lorsque l'on sait qu'il n'y a pas d'alternatives, mieux vaut anticiper et adapter notre stratégie dès maintenant !

Les dirigeants de PME sont-ils tous bien outillés pour faire face à ce défi ?
Les outils existent (diagnostic décarbonation de Bpifrance, démarche ACT de l'ADEME), les cofinancements et subventions existent aussi. Autant profiter de ces services aujourd'hui avant de subir les futures obligations réglementaires. Par ailleurs, il y a un grand nombre de consultants experts en calculs de bilan et trajectoire carbone. Enfin, l'écosystème de la conduite du changement est prospère. Même si la décarbonation est un chemin complexe, nous n'avons plus d'excuse pour ne pas solliciter de l'aide et faire émerger des solutions de qualité !

Les changements de modèles ambitieux demeurent le fait d'une minorité

L'étude Bpifrance Le Lab *Agir face aux enjeux climatiques*, publiée en 2021, mettait en lumière onze précurseurs ayant mis en œuvre des initiatives fortes en faveur de leur performance environnementale. Les chantiers étudiés suivaient quatre axes majeurs (énergies, matières premières, mobilité, puits de carbone) et offraient des exemples concrets de réussite.

Derrière ces précurseurs qui montrent la voie à suivre, la majorité des chefs d'entreprise s'approprient ces problématiques à leur rythme. Si la motivation et la conviction progressent chez les dirigeants, la bonne volonté ne suffit pas à déterminer et exécuter le plan de décarbonation le plus efficace pour leur entreprise.

Plutôt qu'une transformation écologique d'ampleur, la stratégie des petits gestes constitue l'entrée en matière privilégiée des chefs d'entreprises qui tâtonnent, découvrent leurs enjeux climatiques et entrent au plus vite dans l'action. Le pilotage d'une décarbonation stratégique, souvent plus longue et plus coûteuse, s'impose comme leur prochain défi.

> **“ Aujourd'hui, la majorité des PME ne suit pas du tout la trajectoire attendue de réduction d'émissions. La décarbonation leur apparaît trop souvent comme un sujet abstrait, éloigné des questions de compétitivité à court-terme et difficile à chiffrer dans les calculs de chef d'entreprise. ”**
>
> Clémence Lacharme, manager & co-lead finance, Carbone 4.

> **“ Globalement, les entreprises ne font pas montre d'un grand sérieux sur les enjeux climatiques. Les choses progressent, mais nous restons à des années-lumière de la trajectoire requise. Faire des fresques du climat et réaliser un bilan carbone, c'est bien, mais la vraie ambition climatique consisterait à renoncer à des projets carbonés. ”**
>
> Eric Duverger, codélégué général, Convention des entreprises pour le climat

Les émissions de carbone en France doivent diminuer de 6 % chaque année pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Or, la trajectoire des émissions carbone, fortement chahutée par la Covid, ne recule en moyenne que de 1,4 % par an et accumule donc un retard certain par rapport à l'objectif fixé. Selon le GIEC(1), il faudrait des investissements trois à six fois plus élevés dans la réduction des émissions, aussi bien de la part des entreprises que du secteur public, pour tenir le cap des +2°C en 2100.

À l'instar de la société française, les dirigeants de PME-ETI sont de plus en plus soucieux de faire leur part et de participer à cet effort général de décarbonation, mais leurs initiatives ne semblent pas encore à la hauteur des défis annoncés.

(1) GIEC : (Groupe Intergouvernemental d'Experts sur le Climat), scientifiques travaillant sous l'égide de l'ONU

ERIC DUVERGER
CODÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

Bpifrance Le Lab. Pourquoi les entreprises présentent-elles un certain retard pour réduire efficacement leur empreinte carbone ?
Eric Duverger. Le manque d'information et d'éducation vis-à-vis de ce sujet ralentit la prise de conscience du problème. Certains dirigeants ne se rendent pas compte du travail titanesque qui les attend pour repenser leur modèle d'affaires à l'aune des enjeux climatiques et environnementaux. A ce titre, il est très difficile pour les chefs d'entreprise de remettre en question le paradigme traditionnel du monde économique : la recherche de croissance et de marges supplémentaires ne tient que rarement compte du soin à accorder à la planète. Cette grille de lecture doit impérativement évoluer. Enfin, un souci de priorisation se fait sentir chez les dirigeants qui doivent jongler avec les effets du Covid, de l'inflation, des coûts de l'énergie, et ne parviennent pas à accorder la primauté à leurs sujets climatiques.

N'assiste-t-on pas, pourtant, à la multiplication des initiatives vertes dans le secteur privé ?
On touche du doigt un autre problème majeur. Les entreprises souffrent d'un syndrome d'hypercommunication. J'associe cette pratique à un réflexe de protection : les entreprises ne veulent pas être taxées de greenwashing ou d'immobilisme, donc elles communiquent à tout va sur le moindre projet relié à leurs enjeux environnementaux. Cette sur-communication cache bien souvent des directions désemparées face aux questions de fonds qu'il leur reste à traiter.

Les PME et ETI sont-elles mieux équipées que les grands groupes pour réaliser la transition bas-carbone de leur modèle d'affaires ?
Les grands groupes sont plus entravés. Leur gouvernance formalisée réduit l'agilité de leurs organisations, composées d'un grand nombre de personnes à mobiliser. J'ai davantage confiance dans la capacité des PME et des ETI à se réinventer rapidement. Toutefois, leurs dirigeants manquent de temps pour réinterroger leur modèle. Leur présence est cruciale pour faire tourner l'entreprise, et ils rencontrent des difficultés à se former. Les grosses PME et petites ETI, comptant entre 200 et 2 000 salariés ont un collectif assez solide pour permettre au dirigeant de dégager du temps, et assez souple pour éviter l'immobilisme.

Quels sont les obstacles qui freinent la décarbonation des entreprises ?
Le profil du dirigeant sera déterminant. S'il est incapable de se remettre en question, s'il n'est pas à son aise avec la conduite du changement ou s'il n'est pas en mesure de sortir de l'opérationnel, alors la transition bas-carbone sera bien plus complexe à mettre en œuvre. Il y a aussi un frein sectoriel : certaines filières sont plus challengées que d'autres. Les métiers qui ne sont pas les plus énergivores ne sont jamais sous pression et bénéficient d'une certaine tranquillité publique… L'accès au capital peut aussi être un souci préoccupant pour certaines entreprises qui n'ont pas les moyens financiers de leurs ambitions environnementales. Enfin, la dimension de la gouvernance n'est pas à négliger. Plus l'actionnariat est émietté et moins on a la main sur les changements de cap stratégiques. Les entreprises familiales, à l'inverse, permettent plus facilement à leur direction générale de faire bouger les lignes et d'investir pour pérenniser la société.

Que dire aux dirigeants qui voient leur rentabilité et les emplois de leurs collaborateurs menacés par un éventuel tour de vis climatique ?
C'est l'argument du Medef, qui analyse l'activité économique à travers le seul prisme de la croissance. Pour eux, il faut créer toujours plus de produits et vendre à toujours plus de clients. Or, il est impératif de renoncer à certaines activités économiques pour bâtir les fondations d'une société plus durable. Les spécialistes du BTP redoutent la fin de l'artificialisation des sols qui les prive de nouveaux chantiers, pourtant les demandes en rénovations thermiques n'ont jamais été aussi importantes ! Certains virages stratégiques doivent être effectués au plus vite, et les entreprises les plus néfastes pour la planète doivent disparaître. Un monde à +2,5 degrés ne sera plus vivable avec des sociétés parasites. Il faut se réinventer, se repositionner et compter sur la destruction créatrice.

Comment inciter les dirigeants de PME-ETI à passer à l'action ?
Les chefs d'entreprise ont face à eux un tsunami. Soit ils anticipent, prennent un coup d'avance dès maintenant et surfent sur cette opportunité, soit ils se feront rouler par la vague avec peu de chance de survie. Les dirigeants ne sont pas des citoyens comme les autres face à ces enjeux climatiques. Ils ont une responsabilité particulière, du fait de leur organisation, et peuvent contribuer à un chantier colossal qui dépasse leur simple échelle ! Enfin, il est important de répéter aux dirigeants que même si le constat est dramatique aujourd'hui, et que la situation requiert des décisions drastiques, ils sont en position de devenir les héros de demain.

La marche reste haute pour décarboner les PME-ETI

Au vu du mix énergétique français, le triptyque « sobriété-efficacité-recours aux énergies renouvelables »(1) reste, dans cet ordre, le plus recommandé pour réduire ses émissions carbone directes (consommation d'énergie sur sites, flotte de véhicules). Dans ce contexte, certaines solutions de facilité, aux allures écologiques, peuvent donner bonne conscience aux parties prenantes de l'entreprise sans traiter le fond du problème. Signer un contrat avec un fournisseur d'énergie verte, avant même de chercher à limiter sa consommation d'énergie, apparaît contreproductif au global. Rappelons-le, la meilleure énergie reste celle que l'on ne consomme pas !

Dans ce cadre, les actions peu coûteuses et rapides à mettre en œuvre demeurent les plus populaires sur les cinq dernières années (voir page suivante). Le remplacement des ampoules par des LED présente un retour sur investissement clair, rapide, donc acceptable pour les dirigeants. Le tri des déchets et la réduction de l'usage du papier et du plastique constituent des actions visibles et simples à mettre en œuvre. Or, ces initiatives ne peuvent constituer une fin en soi, car elles ne sont pas les plus efficaces pour réduire significativement les émissions globales d'une entreprise.

Tout l'enjeu des chefs d'entreprise est d'opérer une transition entre les actions abordables (ces gains rapides, standardisés et déjà largement plébiscités sur le périmètre direct d'une entreprise) et les virages stratégiques attendus. Ces chantiers sont à la fois plus longs et exigeants, car ils dépendent des spécificités de chaque entreprise et engagent plus de parties prenantes. En effet, dans l'écrasante majorité des secteurs, les émissions indirectes des entreprises sont d'abord liées à l'achat de marchandises et de matières premières, au fret, à la mobilité et à l'usage par la clientèle des produits vendus(2).

La comparaison entre les actions déjà menées et les actions envisagées pour les cinq prochaines années par les dirigeants de PME-ETI présente toutefois un motif d'espoir à souligner.

Si les actions les plus efficaces de réduction des émissions carbone demeurent aujourd'hui le fait d'une minorité, ce sont aussi les plus sollicitées à moyen-terme (horizon cinq ans). Six chefs d'entreprise sur dix s'imaginent à l'avenir avoir recours à l'achat d'équipements plus performants énergétiquement. Derrière ces investissements, on peut imaginer entre autres une flotte de véhicule électrique, mais aussi des outils de production plus sobres et plus efficaces.

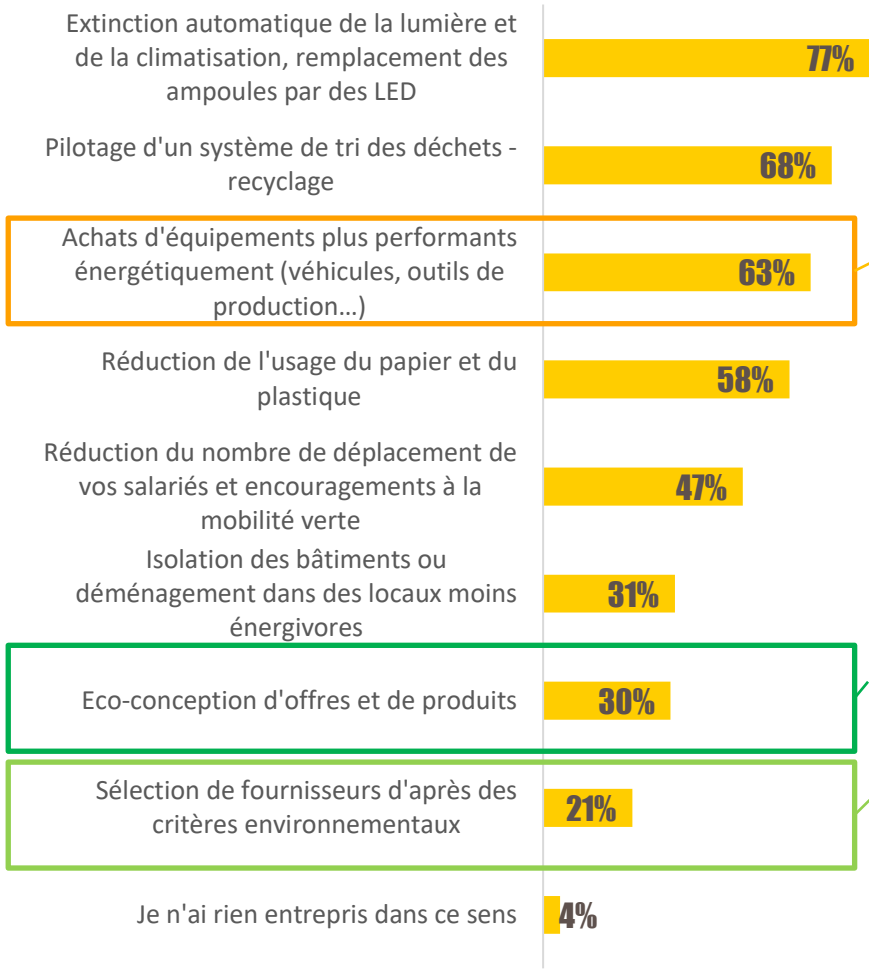
L'éco-conception d'offres et de produits est aussi synonyme de virage stratégique important, et 43 % des dirigeants comptent se lancer sur ce chantier. L'optimisation de l'usage de l'énergie et de la matière première, l'allègement du poids des produits, la réparabilité de certains éléments : en réinterrogeant leurs process de production au prisme des enjeux climatiques, les dirigeants sont en mesure de décarboner efficacement leur bilan. Cette démarche requiert à la fois du temps et une vision claire sur les objectifs de l'entreprise.

La sélection de fournisseurs d'après des critères environnementaux, imaginée par 40 % des chefs d'entreprise, revient là-aussi à remettre en question les habitudes de l'entreprise, voire à consentir à certains sacrifices financiers, pour trouver des partenaires plus proches et moins carbonés. Enfin, la rénovation thermique des bâtiments, enjeu considérable dans les émissions directes, devrait s'inscrire comme un levier d'action pour 39 % des sondés.

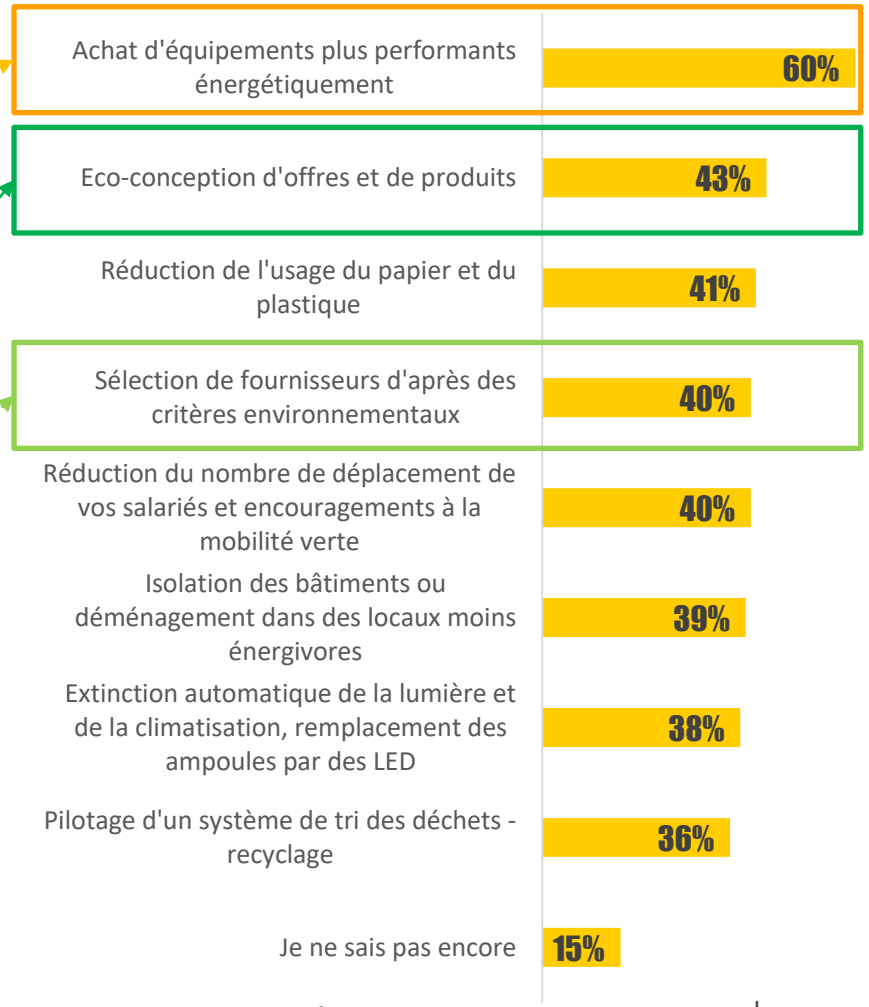
(1) Voir la démarche de l'Association NégaWatt ; (2) Etude Accenture – Reaching net zero by 2050

Les gains rapides vont-ils laisser place aux virages stratégiques ?

Ces cinq dernières années, par quels moyens avez-vous cherché à verdir les activités de votre entreprise ?



Dans les cinq prochaines années, par quels moyens comptez-vous verdir les activités de votre entreprise ?



BÉNÉDICTE DURAND
DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ALTHEORA (TRANSFORMATION MATÉRIAUX COMPOSITES ET POLYMÈRES - 270 COLLABORATEURS)

Bpifrance Le Lab. Quels sont les défis spécifiques de votre métier en matière de décarbonation ?
Bénédicte Durand. Je dirige le groupe Altheora, spécialiste de la transformation de matériaux composites, polymères et expert de la peinture et des revêtements industriels. Nos émissions carbone directes, correspondant aux scopes 1 et 2, sont en lien avec notre consommation énergétique, principalement de l'électricité. L'écrasante majorité de nos émissions sont à chercher du côté de nos fournisseurs, c'est-à-dire au niveau de notre scope 3 amont. La matière première pétro-sourcée demeure notre poste principal d'émission carbone. Mon objectif est de faire pivoter les fondamentaux du business model de l'entreprise d'ici à 2050 pour accompagner la transition environnementale en cours.

Quelles solutions concrètes proposez-vous à vos clients pour accompagner leur transition vers un modèle plus durable ?
D'ici à 2024, nous proposerons systématiquement une alternative bas carbone à nos différents clients, et ce quel que soit leur besoin. Avec l'intégration de fibres de lin dans nos lignes de production, nous sommes d'ores et déjà en mesure de produire en série des solutions bas-carbone.

La demande client est-elle déjà manifeste pour ce type de produits bas-carbone ?
Les clients ne sont pas tous prêts à adopter ces solutions, principalement pour deux raisons : d'un côté il est difficile de changer ses process car la stabilité rassure et d'un autre côté la tarification peut être dissuasive aux yeux de certains acheteurs. Les produits verts demeurent souvent plus chers que leurs équivalents carbonés car ils induisent des efforts supplémentaires de R&D, l'utilisation de matières premières moins standardisées et de nouveaux efforts d'homologation entre autres. Malgré ces obstacles, nous poursuivons notre travail d'évangélisation pour tenter d'élargir les perspectives de nos interlocuteurs.

Avez-vous déjà remporté un marché grâce à cette offre plus verte ?
Nous avons remporté un marché significatif en 2019 : la fabrication du toit des colonnes Morris pour la ville de Paris. Notre offre à partir de fibres de lin nous a permis de faire la différence. Cependant, c'est le seul succès que nous comptons grâce à nos solutions durables. Il est malheureux d'observer que dans les appels d'offres, les clauses d'indexation sur les critères RSE n'influent en rien les décisions finales des acheteurs[1]. Bien souvent, la composante prix écrase tous les autres critères, dans le public comme dans le privé. Nous poursuivons nos innovations en faveur de l'environnement mais ces efforts ne nous permettent pas de remporter des marchés aujourd'hui. Il nous faut d'abord être économiquement compétitif avant d'oser ce risquer sur le développement d'offres vertes.

Avez-vous fait face à certaines difficultés inattendues dans vos projets de verdissement ?
Quand on rencontre un problème, on le découpe en petits problèmes, et cela permet tout de suite d'y voir plus clair sur les solutions à apporter. Notre feuille de route présente ainsi des échéances en 2024, 2026, 2030 et 2050 pour atteindre certains points d'étapes clés. Néanmoins, l'apparition de freins exogènes nous encourage parfois à nous adapter. Le contexte actuel, très marqué par l'inflation du coût des matières premières et de l'énergie en France, incite nos clients à adopter des positions conservatrices. Nos concurrents à l'échelle mondiale nous poussent aussi à rester attentif à notre positionnement compétitif et responsable.

Comment vos alternatives bas-carbone sont-elles conçues ?
Bien entendu, il y a beaucoup de R&D au départ. Notre stratégie d'innovation globale gravite autour des enjeux environnementaux : notre feuille de route est très claire à ce sujet. Mais il faut savoir se montrer patient : il faut identifier les bons composants, réaliser des tests en laboratoire puis passer des qualifications… Ce n'est pas un long fleuve tranquille pour une entreprise, mais ce n'est pas impossible non plus ! Ce qui fait la différence, c'est l'envie d'avancer dans cette voie-là. Cela permet au comité exécutif et aux managers d'aligner le plan stratégique avec le plan d'exécution de nos équipes. Même s'il n'est pas facile de faire évoluer un groupe industriel créé il y a près de 90 ans, nous parvenons de mieux en mieux à dresser des passerelles entre notre retour sur investissement économique et nos ambitions extra-financières. Cette double lecture de notre stratégie enrichit et rénove notre offre.

(1) La loi Climat et Résilience impose la prise en compte de critères environnementaux au plus tard en 2026

2

LES FREINS PERSISTANTS À LA DÉCARBONATION

QUELS OBSTACLES ENTRAVENT ENCORE LES PME-ETI ?

La décarbonation des PME-ETI : cette longue course d'obstacles

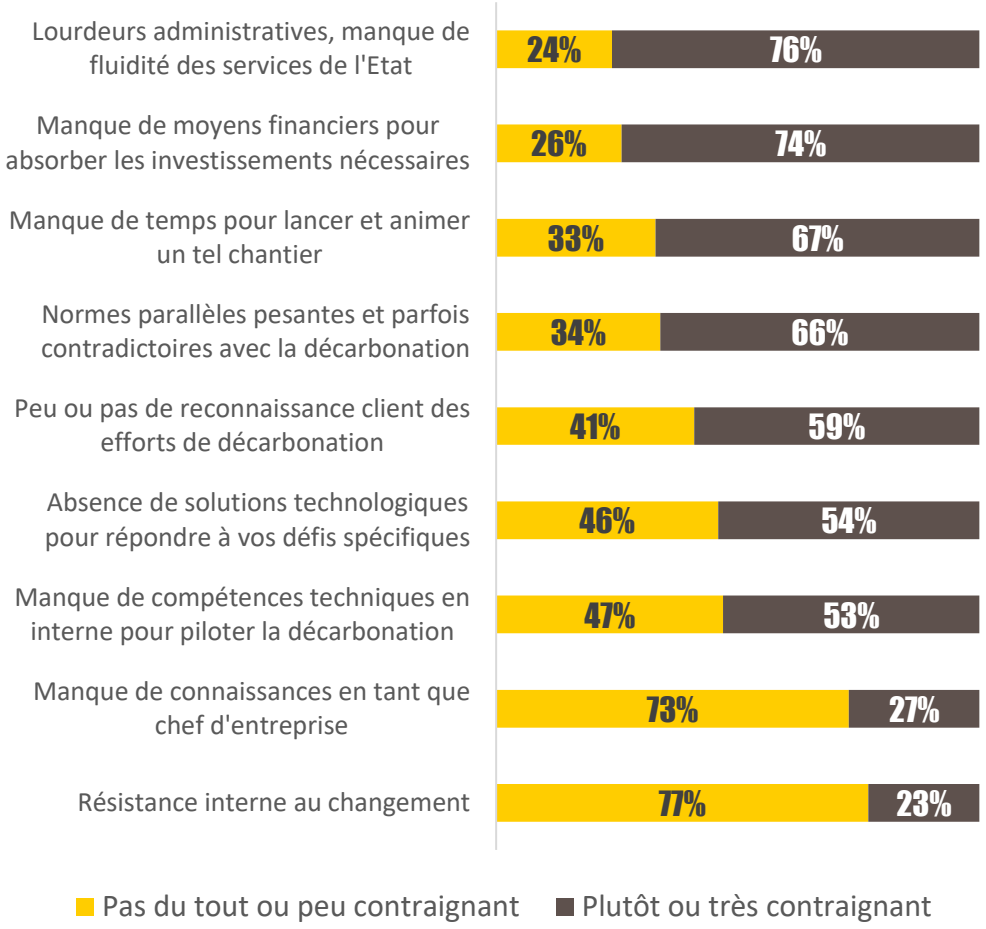
Le chemin nécessaire de la décarbonation est semé d'embûches, et il serait contreproductif de minimiser les difficultés des chefs d'entreprise pour suivre cette voie. Certes, l'urgence climatique impose des choix drastiques mais ces revirements sont ardus à mettre en œuvre lorsqu'ils sont susceptibles de mettre en danger les finances d'une entreprise et/ou les emplois de ses collaborateurs.

Dans ce contexte, les relations des PME-ETI avec l'administration semblent particulièrement ombrageuses. 76 % des répondants affirment être contraints dans leurs actions de décarbonation par la lourdeur des services de l'Etat. La lenteur et la complexité des procédures semblent être pointées du doigt par ces chefs d'entreprise qui rencontrent notamment des difficultés à obtenir des subventions ou des permis de construire. Les deux-tiers des dirigeants regrettent aussi la multiplication des normes, parfois contradictoires, qui freinent les velléités de transformation (voir exemples page suivante).

D'autres freins paraissent très contraignants, notamment pour les PME : les manques de moyens financiers, de temps et de reconnaissance client peuvent ainsi paralyser les initiatives en faveur du climat. Le financement et le pilotage de bilans d'émissions de gaz à effet de serre, d'études générales ou techniques, de plan d'actions, d'investissements verts (acquisitions d'outils de production plus sobres, choix de matières premières moins carbonées…) peuvent virer au casse-tête pour les dirigeants aux agendas déjà très remplis et aux budgets limités.

A l'inverse, seuls 23 % des sondés s'estiment contraints par la résistance interne au changement. Est-ce un signe de la forte mobilisation des équipes ou du manque d'envergure des projets menés ?

Dans quelle mesure ces freins contraignent-ils les actions de votre entreprise pour réduire ses émissions carbone ?



Cas concrets de freins administratifs et réglementaires à la décarbonation

Aux yeux des dirigeants de PME et ETI souhaitant décarboner leurs activités, la lourdeur et la complexité de l'appareil administratif peuvent se ressentir dans différents cas de figure.

Par exemple, les nombreuses enveloppes budgétaires créées par les décideurs publics pour soutenir la décarbonation des entreprises semblent parfois inaccessibles. La multiplication des interlocuteurs et le recours à plusieurs organismes différents invisibilisent certaines offres d'accompagnement et renforcent la frustration des chefs d'entreprise. Au-delà de la méconnaissance des procédures et du sentiment de passer à côté d'opportunités, la lourdeur des dossiers de demande de subventions, ainsi que le temps de traitement important de ces formulaires, fait peser des incertitudes sur les agendas et les finances des PME-ETI.

La multiplication des normes peut aussi générer des contradictions entre les injonctions à décarboner et certains enjeux sanitaires, sécuritaires voire esthétiques. Ainsi, lorsqu'un chef d'entreprise souhaite obtenir un permis de construire pour installer des panneaux voltaïques sur ses toits ou des bornes de recharge à hydrogène autour de ses locaux, les normes de constructibilité et de sécurité, tout comme les délais de vérification, ralentissent les velléités de transformation, jusqu'à parfois les écœurer.

Autre exemple : dans le secteur médical, les contraintes sanitaires imposent un usage unique de nombreux dispositifs médicaux (masque, gants, blouse…). De quelle marge de manœuvre disposent dès lors les initiatives de réemploi ou de recyclage ?

> **“Le manque d'un guichet unique sur les enjeux environnementaux rajoute de la difficulté pour trouver des financements. Lorsqu'on développe un formidable projet, aux perspectives positives pour la création d'emploi et l'environnement, vers qui devons-nous nous tourner ; les métropoles, départements, régions, préfectures, Bpifrance, l'Ademe, les ministères de l'Economie et de l'Environnement, l'Europe ? Difficile de s'y retrouver.”**
>
> Marie-Anne Gobert, directrice RSE et communication, Serfim

De leur côté, les services de l'Etat suivent des objectifs qui semblent ponctuellement en opposition avec les velléités de décarbonation. Par exemple, l'Urssaf, qui s'assure du bon versement des cotisations au titre des avantages en nature, pouvait jusqu'en 2019 redresser les entreprises ayant installé des bornes de recharge pour véhicules électriques sans l'avoir déclaré dans les avantages en nature octroyés aux salariés. L'ambition écologique se doit ainsi de rentrer dans les clous de la réglementation sociale au risque de créer des incompréhensions.

Enfin, certains designs réglementés contraignent les innovations environnementales. Selon une étude du cabinet Magelan, la forme et le poids des bouteilles de vin de Bourgogne suivent un cahier des charges précis qui entraine un surcroit d'émission. Avant de réduire leur bilan de gaz à effet de serre, les producteurs devront donc faire évoluer les caractéristiques de leur appellation d'origine contrôlée.

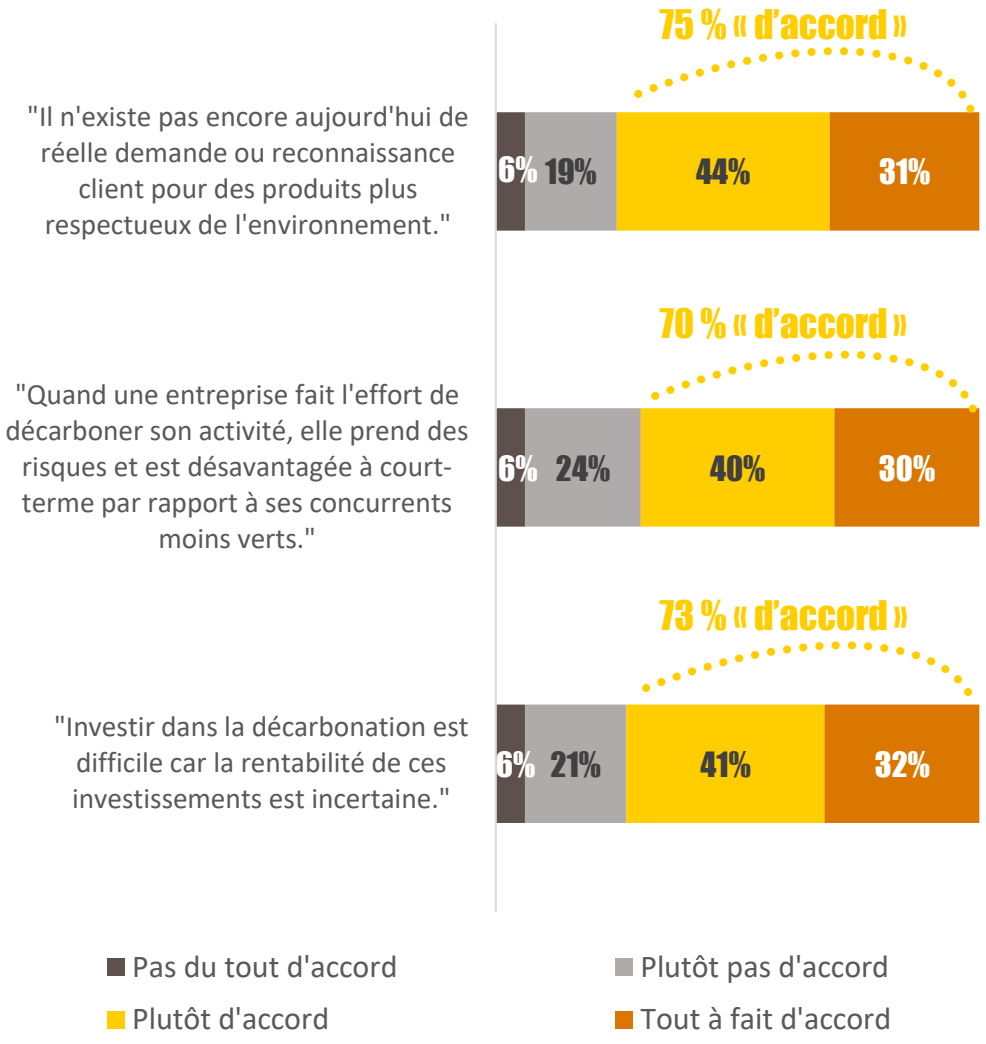
Décarboner son entreprise : une nécessité sous forme de prise de risques

Si à l'échelle planétaire, la décarbonation fait désormais consensus et relève d'une impérieuse nécessité, le lancement de chantiers concrets au niveau des entreprises se heurte encore à plusieurs résistances. Lorsque d'autres enjeux se montrent pressants aux yeux du dirigeant (maintien de sa santé financière, de parts de marché, d'emplois…), il peut s'avérer plus douloureux que prévu d'opérer sa transition bas carbone. Les bonnes volontés doivent alors trouver des solutions pour dépasser les impasses apparentes. A la clé pour ces précurseurs : un coup d'avance sur la concurrence, des équipes mobilisées autour d'un projet fédérateur et un nouveau levier commercial avec la qualité environnementale de son offre.

Avant d'arriver à ce résultat et de considérer la décarbonation comme une nécessité stratégique, il convient d'identifier les difficultés potentielles à surmonter et de mesurer ses prises de risques. Dans ce cadre, l'absence d'une réelle demande pour des produits plus respectueux de l'environnement demeure un frein important pour 75 % des dirigeants de PME-ETI. Les pionniers semblent prendre le risque d'évangéliser leur clientèle en même temps qu'ils défrichent des domaines inconnus et réinventent leur marché.

A court-terme, les dirigeants redoutent par ailleurs de voir leurs investissements en matière de décarbonation profiter à leurs concurrents. En choisissant des fournisseurs plus verts ou en multipliant les efforts de R&D, ils dégradent leur marge à court-terme et perdent en compétitivité. Cette prime à l'inaction est un sujet de préoccupation pour 70 % des sondés. Enfin, il demeure difficile d'investir dans la décarbonation pour 73 % des dirigeants car la rentabilité des investissements consentis reste incertaine.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



ALY ADHAM
PRÉSIDENT D'ISOSIGN
(PRODUCTION D'ÉQUIPEMENTS DE LA ROUTE - 98 COLLABORATEURS)

Bpifrance Le Lab. Quand et comment avez-vous commencé à vous intéresser aux sujets climatiques, en tant que chef d'entreprise ?
Aly Adham. J'ai mené mes premières réflexions sérieuses sur le sujet il y a deux ou trois ans, et la concrétisation de ces premiers travaux se manifeste depuis un an. Je ne veux pas glisser sur le terrain annexe de l'installation de panneaux solaires sur les toits de notre site industriel ou du remplacement de l'éclairage traditionnel par des LED dans nos ateliers. Ma véritable problématique, dans ce cadre, est d'analyser les émissions carbones de notre métier et de repérer les potentiels dilemmes dans la quête d'une transition bas carbone. L'objectif est d'innover pour réconcilier la performance de nos produits avec l'exigence environnementale la plus élevée. Bpifrance, dans ce cadre, m'a aidé à identifier les bons consultants pouvant m'aider dans ma démarche.

Quels sont les défis spécifiques de votre métier sur les sujets climatiques ?
Pour nous, équipementiers de la route, le défi consiste à remettre en question nos habitudes, mais aussi celles des maîtres d'ouvrages publics et des prescripteurs. Les copier-coller de cahiers des charges, des spécifications parfois anciennes, ainsi que l'action de certains lobbys contraignent nos projets innovants. Nous utilisons d'ordinaire des matériaux lourds dans nos schémas productifs tels que l'acier, l'aluminium. Nous utilisons également le plastique. Depuis des années, l'utilisation à grande échelle de ces matériaux n'a rien eu de bénéfique pour la décarbonation et nous faisons partie de la poignée d'acteurs cherchant à écrire un futur plus écologique pour notre profession. Par ailleurs, nous réfléchissons aux meilleures manières de rendre notre site industriel plus autonome, sobre et écoresponsable.

Quelles pistes imaginez-vous pour réduire l'empreinte carbone de vos produits ?
Nous avons cherché des matériaux locaux, à partir desquels nous pourrions concevoir des produits performants. Ces matériaux doivent avoir une bonne durée de vie, sous peine de générer des remplacements plus fréquents et finalement plus dommageables pour notre bilan carbone. Cette réflexion nous a notamment guidés vers des projets de recyclage des matériaux utilisés. Aujourd'hui, nos clients entassent leurs vieux équipements de la route dans des aires de stockage jusqu'à parfois devoir payer des entreprises pour les collecter et les faire disparaître. La proposition que je leur formule est la suivante : je récupère gratuitement ces vieux équipements chez eux, je les transforme en matière première que je réemploie pour la conception de nouveaux équipements sur lesquels nos clients obtiennent une décote. L'environnement et la direction achat de mes clients y gagnent, sans oublier ma propre entreprise.

En général, vos clients sont-ils demandeurs d'innovations en matière environnementale ou apparaissent-ils plutôt attentistes ?
Les deux cas de figure se présentent. J'ai récemment eu le plaisir de recevoir un appel de certains clients souhaitant me faire part de leur intérêt vis-à-vis de nos produits moins carbonés. L'un de ces clients m'a contacté pendant qu'il élaborait un dossier de concession autoroutière. Dans ce cadre, il devait fournir certains indicateurs comme le bilan carbone de son offre. A cette occasion, j'ai pu lui indiquer des pistes d'amélioration. L'usage de nouveaux matériaux ou la réduction de l'épaisseur de certains produits faisaient ainsi significativement baisser les émissions de la production de signalétique.

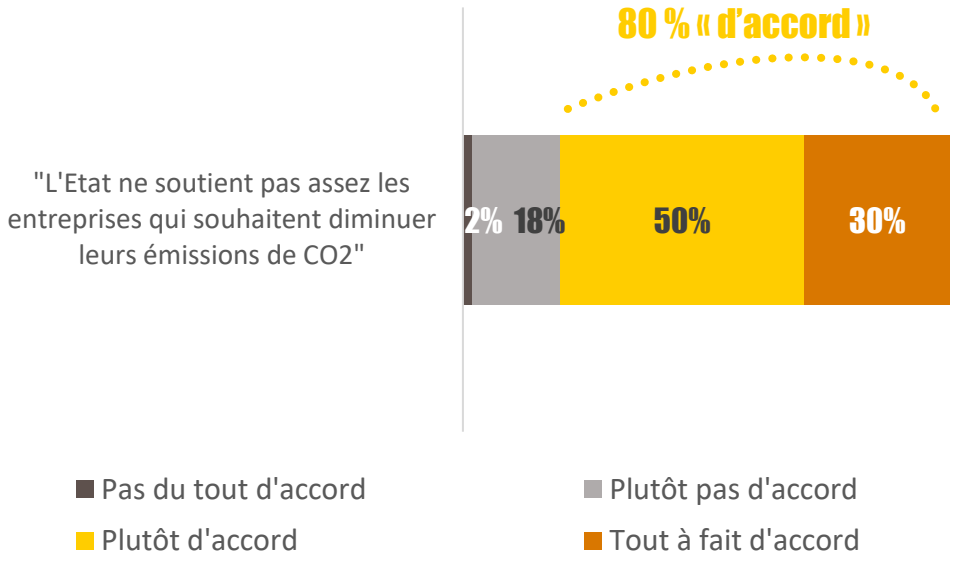
Avez-vous des conseils pour les dirigeants de PME pour mener à bien leur transformation bas-carbone ?
La première étape, qui prend un peu de temps mais ne coûte pas d'argent, est d'aller faire de la pédagogie auprès de nos clients pour élargir leurs perspectives et lancer des expérimentations. Il ne faut pas hésiter à casser leurs habitudes et à remettre en question les héritages du passé pour arriver à l'innovation décarbonée, optimisée et moins coûteuse. Les enjeux climatiques sont d'autant plus mobilisateurs que toute la société s'en réclame. Mettre en avant sa démarche de décarbonation demeure ainsi un excellent argument pour se différencier sur le marché ! Pour le chef d'entreprise, c'est aussi un défi engageant et passionnant qui se renouvelle sans cesse. Il est important de ne se fermer aucune porte dans le domaine.

Le manque de soutien de l'Etat se fait sentir

A court-terme, les dirigeants de PME-ETI ont la sensation de mettre leur entreprise en danger lorsqu'ils bouleversent leur modèle d'affaires et décarbonent leur activité. A long-terme, ils craignent les effets délétères du dérèglement climatique sur leur organisation et sur la planète entière. Le lancement de plans d'actions ambitieux et concrets apparaît donc inévitable, mais pour concrétiser leurs velléités de changement, les chefs d'entreprise ont besoin de se sentir entourés et soutenus.

Aujourd'hui, les conditions *sine qua non* d'un tel virage stratégique ne semblent pas toutes réunies. Malgré les 30Mds€ destinés au financement de la transition écologique de l'économie française par l'Etat (France Relance), le soutien public à la décarbonation semble encore trop faible aux yeux de 80 % des dirigeants. D'autre part, l'absence d'un guichet unique sur les enjeux climatiques soulève aussi des critiques : les dirigeants craignent de passer à côté de subventions vertes auxquelles leur entreprise a droit. La faible importance accordée aux critères RSE dans les appels d'offres de la commande publique fait aussi grincer des dents. Loin de montrer l'exemple selon les chefs d'entreprise, « *l'Etat et les collectivités ont tendance à multiplier les discours environnementaux pour finalement privilégier à chaque occasion le critère prix* »(1) selon un dirigeant.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



(1) La loi Climat et Résilience impose la prise en compte de critères environnementaux au plus tard en 2026

Des dirigeants étonnamment peu inquiets

On peut aujourd'hui se réjouir d'une large prise de conscience parmi les chefs d'entreprise sur l'urgence d'agir pour le climat, mais celle-ci est loin d'être toujours suivie de la mise en place d'une stratégie de décarbonation ambitieuse et efficace. La décarbonation implique en effet de voir des aspects stratégiques de son business (positionnement produit, sélection de fournisseurs, seuils d'acceptabilité des augmentations de prix…) s'entrelacer avec des problématiques opérationnelles (choix de matériaux, économies d'énergie, politiques de fret…). Les dirigeants de PME-ETI font donc face à des challenges variés et exigeants, qui ajoutent de la difficulté à leur quotidien.

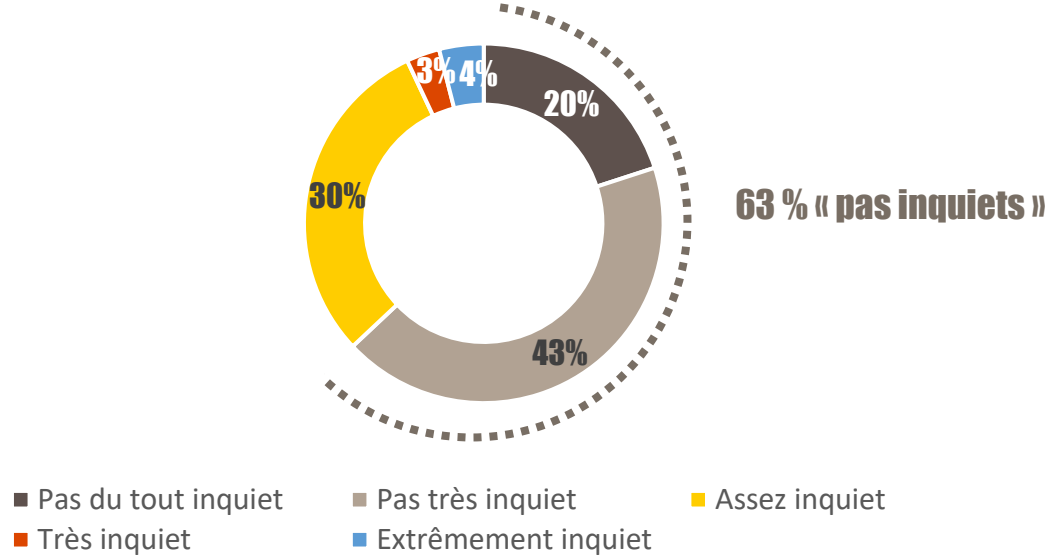
Etonnamment, face à cette complexité, 63 % d'entre eux ne se déclarent pas inquiets à l'idée de piloter la décarbonation de leur entreprise. Optimisme propre au chef d'entreprise ou déni de réalité ?

Cette donnée peut être croisée avec « le manque de temps » qui ressort parmi les freins les plus contraignants sur le chemin de la décarbonation des PME-ETI. Comment expliquer le manque de temps sur un sujet qui devrait être au cœur de la stratégie d'entreprise ? De nombreux thèmes paraissent urgents et stratégiques aux yeux du dirigeant : la hiérarchisation des priorités peut désormais être revue à l'aune des enjeux climatiques.

On observe également que les résistances en interne sont assez faibles pour les dirigeants enquêtés, alors que les entreprises les plus avancées[1] s'engagent dans une indispensable conduite du changement pour embarquer toutes les équipes. Est-ce à dire que les lignes ne bougent pas assez vite au sein de ces entreprises ? Autant de questions qui constituent un signal faible sur l'ampleur de la tâche à mener pour ces entreprises.

(1) Etude Bpifrance Le Lab *Agir face aux enjeux climatiques*, publiée en 2021

Comment vous sentez-vous à l'idée de piloter la décarbonation de votre société, en plus de vos responsabilités habituelles de chef d'entreprise ?



> **« Il est impossible de décarboner son business model du jour au lendemain. Changer de fournisseurs, trouver des alternatives bas-carbone, verdir son mix produits : cela prend du temps. Les bonnes intentions des dirigeants se transforment en bouleversements concrets sur la durée. »**
>
> Simon Dely, consultant environnement, Eco2Initiative.

PASCAL NADOBNY
PRÉSIDENT D'ADDEV MATERIALS
(FABRICANT DE MATÉRIAUX DURABLES – 700 COLLABORATEURS)

Bpifrance Le Lab. Quels sont les défis spécifiques de votre métier en matière de transition bas-carbone et de stratégie environnementale ?
Pascal Nadobny. ADDEV Materials est une ETI internationale, spécialisée dans la transformation et découpe de films techniques, adhésifs et mousses, et le conditionnement sur mesure de peintures, traitements de surface et colles pour les industriels des secteurs : Aerospace & Defense, Mobility & Power, Healthcare & Hygiene, Industries & Construction. Par notre positionnement B2B, nous sommes les intermédiaires de service entre les grands acteurs de la chimie et les groupes industriels. Nos fournisseurs comme nos clients sont au cœur des stratégies de décarbonation. Ils se sont appropriés ces enjeux depuis un certain temps et nous avons, nous aussi, intégré cette problématique à notre business model. Les défis sont nombreux à la fois sur nos volets amont et aval.

Dans quel état d'esprit abordez-vous ces problématiques climatiques ?
Comme de très nombreux entrepreneurs, je suis convaincu que les sujets de décarbonation peuvent se transformer en opportunités de développement. À mes yeux, l'entreprise fait partie de la solution pour bâtir une croissance plus durable. Grâce à nos ambitions environnementales, nous pouvons en outre fédérer les différentes générations qui composent l'entreprise, sur tous nos sites nationaux et internationaux, autour de projets mobilisateurs. En rapprochant les Hommes de la planète, nous agissons sur une problématique universelle pour le bien de l'entreprise, mais aussi pour le bien commun.

Quelle est la place de la RSE dans la stratégie de votre entreprise ?
Nous valorisons nos actions de terrain grâce à notre stratégie RSE. Nous savons comment chacun contribue à nos objectifs climatiques. Cette RSE se veut donc transverse à toutes les fonctions et intégrée à tous les niveaux de l'entreprise. Les objectifs collectifs du groupe portent notamment sur l'amélioration du bilan carbone mais pas seulement. Les équipes sont aussi susceptibles de recevoir une prime si elles remplissent leur part du contrat environnemental, décliné en objectifs métier.

Quelles ont été les principales conclusions de votre bilan carbone mondial ?
Nos émissions directes, issues de nos scopes 1 et 2, ne comptent que pour 3 % de notre bilan carbone global... En découvrant cette donnée, nous avons été stupéfaits car nous pensions voir un chiffre bien plus élevé. « Tout ça pour ça » étions-nous tentés de résumer. Mais nous sommes convaincus que chacun doit faire sa part sur les choses totalement à sa main avant de nourrir de grandes ambitions. Puis, les réflexes d'entrepreneur sont vite revenus. Nous voulions commencer avec de petits gestes significatifs pour ensuite faire bouger les lignes et changer le monde à l'échelle de notre écosystème. La mobilisation de nos partenaires pour limiter nos émissions de notre scope 3 est vite devenue un objectif. En interne, les équipes ont aussi su se saisir du sujet pour lancer des projets concrets. Les petites avancées au sein de notre société nous ont tout de même permis de réduire notre consommation d'énergie directe et d'échapper à la crise énergétique ! Notre rêve est de pouvoir mesurer notre impact pour nos clients et de mettre en mouvement une chaîne de valeur plus responsable.

A votre échelle de dirigeant d'entreprise, quelles ont été vos principales difficultés au moment de lancer la décarbonation de vos activités ?
Les relations amont nous demandent beaucoup d'efforts pour des résultats variables. Les grands groupes de la chimie sont tous mobilisés et engagés, toutefois, ils ne disposent pas encore d'analyses d'impact sur l'ensemble des composants de leurs produits. Cette information parcellaire nous contraint au moment de calculer nos propres bilans, surtout avec nos nombreuses lignes de produits. Par ailleurs, la multiplication des référentiels et des certifications s'est transformée en casse-tête pour les industriels. Il faut tantôt répondre aux critères Ecovadis, tantôt à ceux de B-Corp… Trop de normes tue les normes. Le manque d'harmonisation nous impose des coûts et freine nos engagements. Lorsqu'on doit arbitrer entre les sujets d'empreinte carbone et de biodiversité, cela rajoute aussi une importante couche de complexité. Enfin, les obligations de *reporting* sont de plus en plus denses. Démontrer en permanence ce qu'on fait, c'est contreproductif. Les tableaux de suivi, toujours plus complexes, risquent de finir par nous détourner de nos réflexions environnementales et de nos actions concrètes !

3

LES TREMPLINS À LA DÉCARBONATION

QUELLES ACTIONS POUR FAIRE SAUTER LES VERROUS DES PME-ETI ?

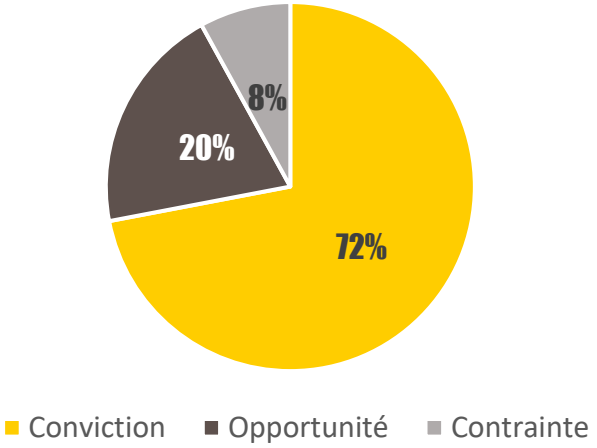
Faire appel à la conviction du dirigeant

Afin de surmonter la multitude d'obstacles sur la voie de la décarbonation, les dirigeants de PME-ETI comptent avant tout puiser des forces dans leur proactivité personnelle. Entrepreneurs, agiles, ambitieux : les dirigeants aiment se réinventer.

C'est ainsi par conviction que sept chefs d'entreprise sur dix s'imaginent opérer la transition bas carbone de leur PME-ETI. L'importance des actions collectives pour limiter le dérèglement climatique est une idée qui fait son chemin à tous les échelons de la société, y compris chez les dirigeants, de plus en plus engagés.

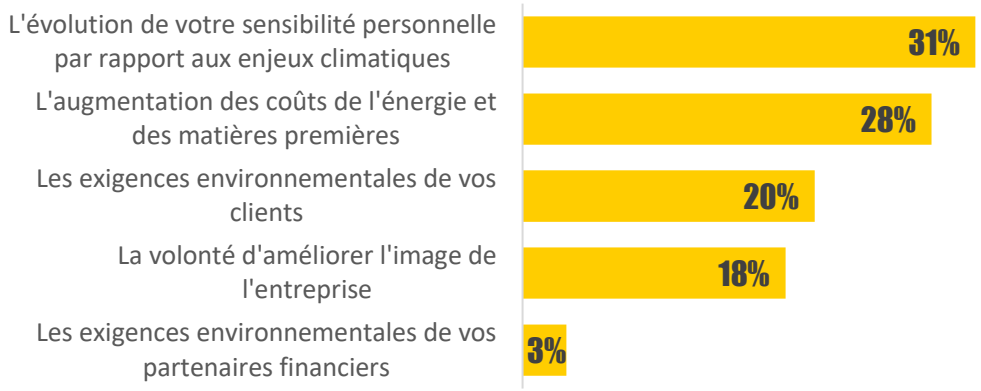
En comparaison, les opportunités économiques et la voie de la contrainte apparaissent comme des sources de motivation bien moins efficaces.

Adapteriez-vous votre entreprise aux enjeux du changement climatique et environnementaux principalement par... ?



Dès lors que les PME ne sont assujetties à aucune réglementation sur le climat, la sensibilité personnelle du dirigeant apparaît comme le premier moteur de la décarbonation de leur entreprise. L'augmentation des coûts de l'énergie et des matières premières peut aussi accélérer la mise en place de plans d'actions ambitieux puisque le retour sur investissement vert y gagne en évidence. Dans une moindre mesure, les exigences de clients et la volonté d'améliorer l'image de l'entreprise sont aussi susceptibles de participer à l'emballement des transitions bas-carbone. Sur les exigences clients, on note une différence entre PME et ETI. Les PME, par définition plus petites, avec moins de surface financière et une gouvernance resserrée autour du dirigeant, réagissent aux demandes de leurs clients sur leur périmètre direct. Les ETI, elles, disposent de plus de latitudes pour lancer leurs chantiers à leur rythme et faire évoluer leur chaîne de valeur toute entière.

Quel élément pourrait le plus vous inciter à accélérer le verdissement des activités de votre entreprise ?
(une réponse possible)



Favoriser l'entraide pour faire émerger un effort systémique

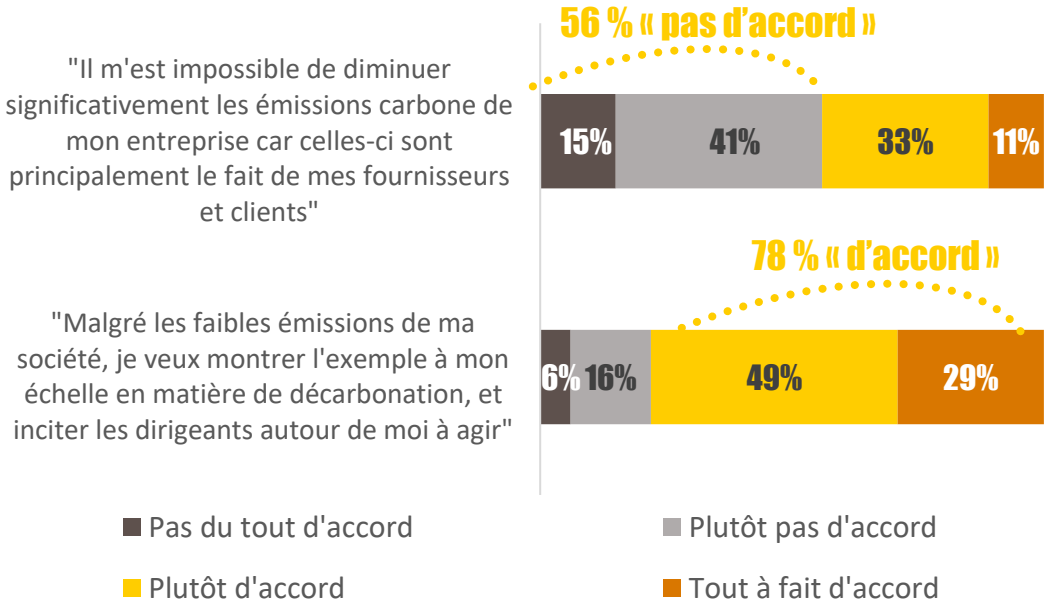
Les dirigeants de PME-ETI ne réfléchissent pas à leurs enjeux climatiques en vase clos. Ils savent, tout d'abord, que leur entreprise s'intègre dans une filière et leurs émissions carbone sont gonflées via les activités de leurs fournisseurs, transporteurs et clients.

Ces émissions indirectes sont plus difficiles à réduire du fait qu'elles ne dépendent pas de la seule volonté de l'entreprise. Toutefois, une majorité de dirigeants (56 %) estime qu'il est possible d'intervenir sur ces postes lointains d'émission. La volonté d'être exemplaire sur les sujets de décarbonation entraine même 78 % des dirigeants à inciter les chefs d'entreprise autour d'eux à agir. Le volontarisme climatique est contagieux, et les précurseurs embarquent leurs pairs : retour d'expérience, partage de bonnes pratiques, centrales d'achat vertes, économie circulaire…L'effort collectif repose aussi sur les nombreux consultants, spécialistes du sujet, mais aussi les experts-comptables qui accompagnent les dirigeants au quotidien.

« On peut se réjouir de la prise de conscience générale de la société, et du monde économique qui se réveille plus vite encore ! Nous voyons tous désormais l'intérêt de réduire drastiquement l'empreinte carbone des activités économiques. Certains dirigeants forment des collectifs et se retroussent les manches en équipe pour s'en sortir. Ils écrivent un nouveau récit pour contrer la solitude du dirigeant. »

É. Duverger, codélégué général, Convention des entreprises pour le climat

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



« Je milite pour voir les experts-comptables s'emparer du sujet climatique et devenir force de conviction aux côtés des dirigeants. Nos conseils en fiscalité, finances, innovation et stratégie doivent s'étoffer d'un volet environnemental. Si on pose les bonnes questions à nos clients, nous facilitons leur prise de conscience et leur passage à l'action. »

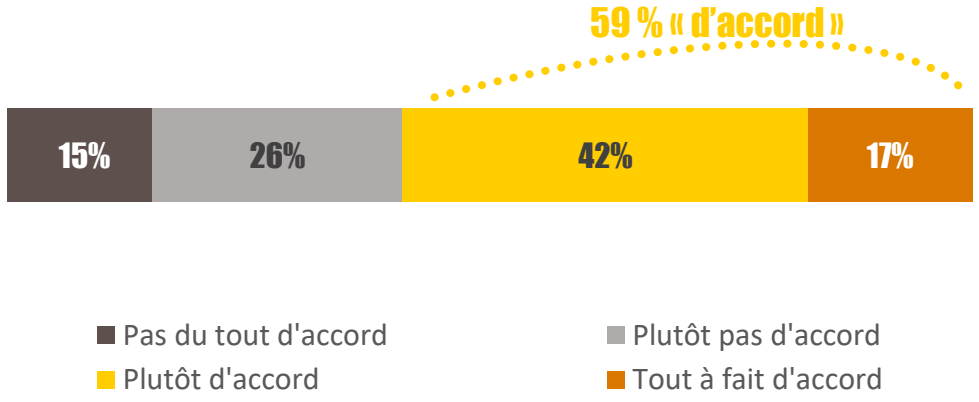
Lionel Canesi, président, ECF Experts-comptables

S'appuyer sur les têtes de filière

D'après une étude Accenture publiée en octobre 2021, près d'un tiers des plus grandes entreprises cotées en Europe se sont engagées à contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050. Une majorité de dirigeants de PME-ETI (59 %) attendent d'ailleurs de ces donneurs d'ordres qu'ils donnent une impulsion à leur filière et jouent le rôle de locomotive de la décarbonation.

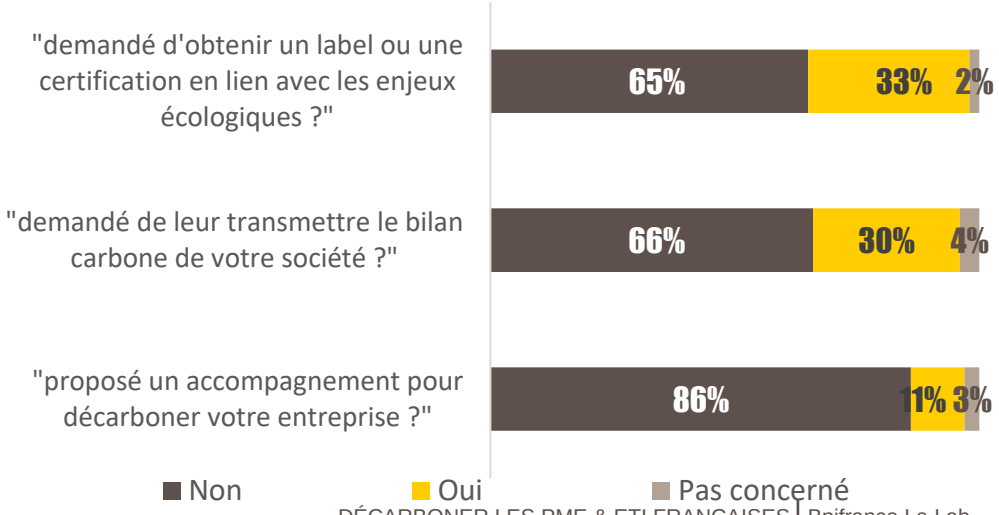
Via leurs cahiers des charges, les grands groupes aiguillent déjà les pratiques environnementales de leurs partenaires. Un tiers des dirigeants de PME-ETI ont ainsi reçu des demandes de bilan d'émission de gaz à effet de serre (BEGES) ou de certifications écologiques par leurs clients. Toutefois, malgré ces exigences amenées à s'alourdir, seuls 11 % des sondés se sont vus proposer un accompagnement (formations, subventions…). A la chasse aux coûts qui descend en cascade les chaînes de valeurs jusqu'aux premiers fournisseurs, devrait bientôt s'ajouter une pression sur les émissions carbone.

« Les grandes entreprises doivent initier la décarbonation de leur filière, les PME-ETI suivront »



> **« Les grands groupes multiplient les annonces sur leurs objectifs de décarbonation. Les potentielles baisses d'émissions de leurs fournisseurs (donc des émissions indirectes) représentent des leviers stratégiques à leurs yeux pour améliorer leur empreinte globale. Dès lors, un problème méthodologique se pose : comment évaluer avec fiabilité l'empreinte carbone d'une organisation ? »**
>
> Jérôme Boutang & Romain Bort, Citepa

Certains de vos donneurs d'ordres vous ont-ils déjà…



Têtes de filière : une influence variable selon les secteurs

Les grands groupes ont une force d'entraînement décisive sur les plus petits acteurs de leur chaîne de valeur. Leurs hautes ambitions ou obligations en matière de décarbonation, par ruissellement, sont ainsi susceptibles d'influencer les pratiques de tous leurs sous-traitants et partenaires. A l'inverse, leur immobilisme climatique peut être bloquant pour leur chaîne de valeur (voir le propos de Magelan ci-contre).

Toutefois, ces grands donneurs d'ordres n'agissent pas tous de la même manière pour tirer vers le haut leur filière. Ainsi, CMA-CGM a décidé de contribuer à hauteur de 200 millions d'euros à l'accélération de la décarbonation de la filière maritime. Bpifrance sera à ce titre chargé de déployer les fonds (sous forme de subventions, d'avances remboursables ou de prêts) pour faire émerger le « navire zéro émission de demain ».

L'exemple de l'armateur français, riche de bénéfices exceptionnels depuis la Covid, est-il à même d'être dupliqué ? Dans d'autres secteurs en bonne santé financière, tels que le luxe, la cosmétique ou la parapharmacie, il est aussi possible de trouver des donneurs d'ordres proactifs, capables de faciliter la décarbonation de fournisseurs clés dont la disparition serait source de véritables problèmes d'approvisionnement. Dans le luxe, les donneurs d'ordre sont d'autant plus proactifs qu'ils sont dépendants de fournisseurs valorisés pour leur artisanat et leur savoir-faire rares.

Dans la grande distribution, les enseignes peuvent devenir prescripteurs de bonnes pratiques, à travers les critères de sélection de leurs cahiers des charges. Il revient alors aux fournisseurs de mener les chantiers attendus pour être en mesure de poursuivre la relation commerciale. Au bout du compte, l'addition peut être salée pour certaines PME, contraintes de vite monter en compétences, sous peine d'être encore plus vite remplacées…

> **“ Dans les secteurs en bonne santé, les promesses de création de valeur permettent de trouver de l'argent et de financer la décarbonation de filières entières. Le donneur d'ordres peut alors mettre à disposition de ses fournisseurs des outils, des webinaires et de la formation pour les aider à faire leur bilan carbone. Certains, pour leurs fournisseurs stratégiques, vont jusqu'à cofinancer la réalisation d'un bilan carbone et d'un plan de transition. ”**
>
> Clémence Lacharme, manager & co-lead finance, Carbone 4.

> **“ Dans le secteur automobile, malgré leurs objectifs ambitieux en matière de décarbonation, les grands assembleurs ne laissent que peu de moyens à leurs sous-traitants pour améliorer leurs propres bilan carbone. À date, ils ne permettent pas toujours l'utilisation d'acier recyclé dans leurs cahiers des charges, qui répondent à des chartes très normées. Les fournisseurs n'ont donc pas la main sur les matériaux utilisés pour leurs composants. ”**
>
> Thomas Rialan, cofondateur, Magelan.

CHARLOTTE ALIBERT & EDOUARD FOURDRIN
CHARGÉS DE MISSION ACCÉLÉRATEUR DÉCARBONATION ET COORDINATEUR INITIATIVE ACT ADEME

Bpifrance Le Lab. La méthodologie ACT Pas à pas vient-elle se substituer à la réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) ?
Charlotte Alibert & Edouard Fourdrin. La réalisation d'un BEGES constitue un prérequis indispensable à la démarche ACT Pas à pas. Sans mesure précise, récente et exhaustive de ses émissions de GES, il est impossible de déterminer une trajectoire et de concevoir un plan de transition pertinent. C'est pourquoi nous demandons aux PME et ETI intéressées à l'idée de se lancer dans ACT Pas à pas de disposer d'un BEGES complet (émissions directes et indirectes significatives), datant de moins de deux ans. Cette photographie sert à la fois de point de départ et de base à la stratégie de décarbonation des entreprises. Avec un BEGES incomplet ou mal réalisé, on prend le risque, à l'inverse, de se tromper de chantiers et dépenser de l'énergie et de l'argent dans des projets secondaires.

Qu'impose la réglementation concernant le périmètre des bilans d'émissions de gaz à effet de serre ?
Depuis un décret publié l'année dernière, les entreprises de plus de cinq cents salariés sont contraintes de publier un bilan d'émissions exhaustif (scopes 1/2/3), qui répertorie les émissions directes et indirectes significatives de l'entreprise. Jusqu'à l'année dernière, l'obligation portait uniquement sur la publication des émissions directes et indirectes liées à la consommation d'électricité, de vapeur, de chaleur ou de froid. Les émissions du scope 3, en amont et en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise, sont souvent plus difficiles à évaluer car elles sont plus éparses. Les entreprises doivent alors récupérer des données auprès d'une population plus large de parties prenantes (fournisseurs, transporteurs, collaborateurs, clients…) et ces données ne sont pas toujours accessibles ou précises. Pourtant, ces postes d'émissions indirectes sont souvent majoritaires dans les bilans des PME-ETI.

Les entreprises peuvent-elles faire l'impasse sur certaines lignes ?
Dans la nouvelle réglementation, les émissions significatives rattachées au scope 3 doivent obligatoirement être publiées dans les bilans d'émissions de gaz à effet de serre. Les critères de significativité sont à définir par les entreprises et donnent une clé de lecture assez claire. La norme ISO 14064 permet de faire un premier tri entre les postes significatifs et les autres, via le critère d'ampleur.

Quelles sont les différentes subventions pilotées par l'Ademe en lien avec la décarbonation ?
Nous intervenons en cofinancement de projets à de nombreuses phases de développement. Certaines subventions permettent aux entreprises de réaliser leurs premières études (générales ou techniques), en vue d'établir leur stratégie de décarbonation. D'autres vont financer la mise en place d'un plan de transition concret. D'autres encore vont permettre de financer des investissements, par exemple dans la récupération de chaleur, l'électrification de sites ou l'économie circulaire. Certaines subventions s'intègrent à des offres de financement Bpifrance dans le cadre d'un partenariat entre les deux organismes. L'Ademe subventionne notamment certains programmes (accélérateur décarbonation, diag écoconception, éco-flux, décarbonaction) pour limiter les montants dus par les entreprises bénéficiaires. Par ailleurs, nous accompagnons une dizaine d'autres projets collectifs qui fédèrent des entreprises autour de leurs plans de transition bas carbone. Les initiatives individuelles d'entreprises peuvent également bénéficier de subventions Ademe si elles s'inscrivent dans une démarche claire et reconnue de décarbonation. Le nouveau programme PACTE Industrie permet également l'accompagnement et la formation des PME et ETI industrielles sur l'énergie et la décarbonation.

Au-delà du financement, quelles sont les autres activités de l'Ademe en faveur de la décarbonation des entreprises ?
L'Ademe a également une mission de formation et de montée en compétences des acteurs. Nous proposons des formations à tout un chacun, aux entreprises ainsi qu'aux consultants qui accompagnent les entreprises dans leurs réflexions sur la décarbonation. Cet effort est décisif à nos yeux pour générer un fort effet d'entrainement sur un grand nombre d'entreprises et également répondre à une demande croissante. Nous animons par ailleurs, à l'échelon national, un réseau d'entreprises et de professionnels. Plusieurs événements sont organisés chaque année afin de permettre des interactions sur ces sujets (diffusion de ressources clés, organisation de webinaires, ateliers de travail…). La mise à disposition de grands ordres de grandeur et de retours d'expérience pratiques participe à la bonne documentation des dirigeants.

Existe-t-il un risque de pénuries de consultants pour répondre à toutes les demandes du marché ?
Aujourd'hui, environ 200 consultants sont formés à la méthodologie ACT et peuvent réaliser un accompagnement. Il est donc possible de s'appuyer sur un réseau de professionnels dense, que l'on souhaite faire grossir. Actuellement, une entreprise qui souhaite se lancer arrive à identifier son conseil. Il n'y a pas de grande tension sur ce marché-là.

Accélérer la montée en compétences des acteurs financiers

Les fonds d'investissements, composés d'experts du domaine financier, ont longtemps souffert d'un manque d'intérêt et de compétences sur les questions environnementales. Les évolutions réglementaires récentes les contraignent désormais à mesurer le caractère durable de leurs investissements (taxonomie verte, SFDR) et à effectuer un reporting de leurs indicateurs extra-financiers (CSRD).

La proactivité des fonds à ce titre adopte différentes formes. La sensibilisation des équipes de direction est un pilier clé de leur action. Des questions du type : « que comptez-vous faire au niveau climatique ? » suffisent à faire émerger de nouveaux questionnements chez leurs participations. Les fonds les plus ambitieux iront jusqu'à former les dirigeants ou financer des prestations externes (bilan d'émissions de gaz à effet de serre, analyse de cycle de vie d'un produit, feuille de route…). Ce virage dans l'univers du capital-investissement laisse imaginer une propagation accélérée des bonnes pratiques par l'intermédiaire de fonds influençant un large portefeuille d'entreprises.

> **“ Notre objectif est de réduire de 25 % les émissions carbone rapportées aux ventes de nos participations sur une durée de 5-6 ans. Nous identifions poste par poste les initiatives pouvant avoir le plus fort impact environnemental et nous aidons les dirigeants à bâtir une feuille de route pertinente. Loin de nous désavantager sur le marché, ces contraintes nous font gagner des deals ! ”**
>
> Christophe Gégout, associé fondateur & Nina Hervé, associate, Yotta Capital

Les banques semblent avoir accumulé un retard plus important. D'après Carbone 4, en comparaison des acteurs du private equity, les banques sont encore peu nombreuses à calculer l'empreinte carbone de leurs clients et à se renseigner sur leur exposition à de forts émetteurs. Toutefois, là aussi, les partenaires bancaires se structurent toujours plus afin de traiter ce sujet. Ils conçoivent par exemple de nouvelles offres de crédits pour aider les PME à se décarboner. Au niveau du calcul de risque lié aux projets climatiques, la montée en compétence progresse aussi. Les concepts de base pour aborder ces problématiques se diffusent à tous les échelons.

La principale difficulté reste aujourd'hui d'octroyer des financements pour alimenter des investissements véritablement efficaces en matière de décarbonation. Financer des travaux chers mais inefficaces du point de vue écologique peut être très décevant pour l'ensemble des parties prenantes. Une boucle vertueuse doit s'instaurer pour permettre l'accélération du secteur.

Créer les conditions d'une concurrence loyale

Soucieuse de rendre plus transparentes les entreprises sur les questions environnementales, l'Union européenne a adopté plusieurs directives visant à harmoniser les rapports en matière de durabilité. Les sociétés de plus de 250 salariés générant *a minima* 40M€ de CA annuel (ou 20M€ de bilan), ainsi que les PME cotées, devront ainsi se plier aux exigences de la CSRD(1) pour leur *reporting* extra-financier. Dès 2024 pour les grands groupes, il deviendra nécessaire de respecter le cadre et les 82 indicateurs de cette directive pour publier un bilan RSE complet, en sus du bilan financier. La SFDR(2) enjoint par ailleurs les acteurs financiers à classer leurs fonds en différentes catégories, répertoriées selon la durabilité des investissements réalisés. Enfin, la CSDDD(3) va imposer un devoir de vigilance aux sociétés pour les rendre responsables des pratiques de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ces nouvelles obligations concernent directement les grands groupes et les ETI, mais les PME devront aussi être en mesure de répondre à certaines exigences de leurs clients afin de les aider à remplir leurs propres rapports.

En conséquence, les dirigeants devront allouer du temps ou des moyens supplémentaires (logiciels de collecte et de traitement de données, création de rapports…) pour regrouper les données attendues. Certains chefs d'entreprise craignent dans ce cadre des pertes de compétitivité, ainsi que l'instauration d'une industrie de la vérification qui vampiriserait l'énergie des organisations et ralentirait la mise en place d'actions concrètes en faveur du climat. Ce reporting peut-il se muer en outil de pilotage des entreprises en transition ? C'est le souhait de l'U.E.

“ Les dirigeants de PME sont très peu nombreux à connaître la CSRD et ses implications. Quand je les alerte à ce sujet, ils me répondent souvent : « que risque-t-on si on ne le fait pas ? ». La mise en conformité comme fin en soi paraît très creuse. Il existe pourtant des enjeux business autour de cette question. En abordant la question par les demandes du marché et les ambitions de l'entreprise, on suscite davantage d'intérêt ! ”

Noëlla de Bermingham, directrice RSE, Andera Partners

“ Les régulateurs se concentrent trop sur les plans de reporting et pas assez sur les plans d'action. On se retrouve à payer des gens pour cocher des cases plutôt qu'à réfléchir à la décarbonation de l'entreprise. Améliorer le score obtenu au questionnaire, en jouant sur les failles méthodologiques, semble parfois prendre plus d'importance que l'évolution des pratiques ! ”

Ladislas Smia, head of sustainability, MBO & Co

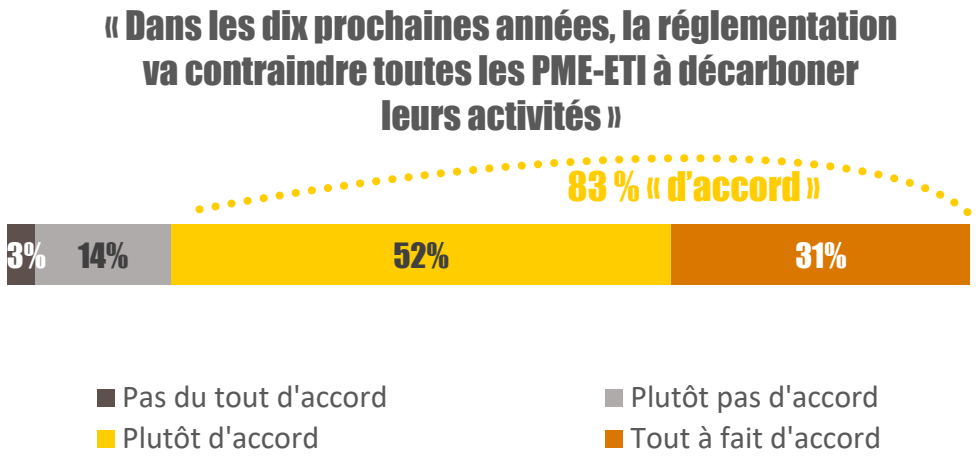
(1) Corporate Sustainability Reporting Directive ; (2) Sustainable Finance Disclosure Regulation
(3) Corporate Sustainability Due Diligence Directive

Se préparer à l'application de nouvelles réglementations

Avec l'entrée en application prochaine de la CSRD, les obligations de collectes de données et de déclarations vont concerner un nombre croissant d'entreprises. En harmonisant les indicateurs de reporting extra-financier, cette directive européenne permettra la comparaison sérieuse des performances climatiques de chaque organisation. A la clé pour les sociétés vertueuses, des arguments commerciaux solides.

Une nouvelle directive, Green Claim Directive, prévoit par ailleurs d'interdire les certifications sans fondements solides et les arguments écologiques trompeurs. Elle vise notamment à mettre de l'ordre dans la jungle des labels écologiques : 230 existent à ce jour dans l'Union européenne ! Les allégations vertes devront ainsi démonter la véracité de leurs arguments, données à l'appui.

Cette réglementation peut-elle aller encore plus loin à l'avenir et contraindre les dirigeants à diminuer leurs émissions carbone ? En France, la déclaration de performance extra-financière des groupes assujettis implique la publication d'un plan d'actions. Mais il n'existe aucune obligation à suivre ce plan, ni même à publier un plan en lien avec une trajectoire minimale de réduction d'émissions. Dans ce contexte, 83 % des dirigeants de PME-ETI estiment que la réglementation va se renforcer dans les dix prochaines années pour les contraindre à décarboner leurs activités. Prise d'engagements fermes de diminution d'émissions, avec contrôle des trajectoires annoncées ? Pourcentage minimal de matériaux recyclés ou bas-carbone dans les produits finaux ? Fin du transport de marchandises en avion ? Les pistes potentielles sont multiples.



Cette atteinte à la liberté entrepreneuriale semble, à terme, un mal nécessaire pour massifier la décarbonation de la société et limiter le dérèglement climatique. L'évolution de la loi pourra encourager la mise en œuvre d'actions ambitieuses pour le climat à l'échelle des PME-ETI, sans crainte de subir d'importantes pertes de compétitivité.

Il devient en effet urgent de répondre au dilemme du prisonnier qui se présente aux chefs d'entreprise. A la question « pourquoi devrais-je lancer ma décarbonation si mes concurrents ne jouent pas le jeu et empochent des marchés avec une offre moins verte ? », le législateur est en mesure d'apporter une réponse claire. En matière environnementale, il y aura bientôt plus de risques à rester inactif qu'à prendre l'initiative.

BENOÎT NEYRET
PRÉSIDENT DE NEYRET
(PRODUCTION ACCESSOIRES TEXTILE DE LUXE – 1 000 COLLABORATEURS)

Bpifrance Le Lab. Comment avez-vous initié votre réflexion en matière de stratégie climatique ?
Benoît Neyret. Le sujet de la transition environnementale des entreprises est très large et transverse. Il requiert des prises de décision majeures et des transformations profondes au niveau des industriels. À partir de ce constat, le principal sujet pour les dirigeants est de segmenter cette immense problématique en sous-chantiers concrets afin d'identifier des leviers d'action et des priorités. Le groupe Neyret s'est lancé dans l'éco-conception de ses produits il y a plus de dix ans. Dans notre roadmap stratégique, ce virage devait nous permettre de nous différencier sur notre marché et de tirer profit d'un avantage compétitif majeur.

Quels ont été les résultats de cette démarche ambitieuse ?
Les rubans biodégradables, par exemple tissés à partir d'eucalyptus, ainsi que les autres produits biosourcés, biodégradables ou recyclés constituent aujourd'hui 60 % de notre activité. En moins de dix ans, notre chiffre d'affaires annuel est passé de huit à cinquante millions d'euros. En intégrant nos enjeux de RSE à notre stratégie globale, nous avons accumulé des points de croissance verte tout en répondant aux enjeux d'écologisation de la société tout entière.

Au-delà de l'éco-conception, quels sont vos autres chantiers écologiques ?
Aujourd'hui, nous nous intéressons de plus près aux enjeux de décarbonation liés à nos procédés de production et nos bâtiments. Nous analysons aussi les émissions de notre scope 3 à travers nos flux de marchandises. Dans ces domaines, différents par nature, il est important d'avoir des plans de transformation sans se perdre dans la complexité des enjeux. Si l'éco-conception renvoie au positionnement stratégique de notre offre, les sujets de consommation d'énergie sollicitent d'autres expertises ; il nous faut donc mobiliser différentes strates de l'entreprise. Pour rationaliser le transport de nos produits, il faut aussi travailler main dans la main avec nos partenaires, c'est encore autre chose.

Quelles sont les étapes à respecter pour diminuer efficacement son bilan carbone ?
Nous n'avons pas suivi l'ordre habituel des stratégies de décarbonation puisque nous avons démarré avec le volet le plus dur : l'écoconception et l'analyse de cycle de vie de nos produits. Désormais, notre volonté est de rationnaliser et de professionnaliser nos actions, notamment grâce à notre bilan carbone exhaustif (scope 1-2-3). Cette démarche nous permet d'identifier en valeur absolue les principaux postes d'émission de l'entreprise. À présent, nous pouvons aussi nous comparer avec des référentiels sectoriels. Le bilan carbone constitue la base de nos futures actions et nous permet d'établir un suivi dans la durée. L'impact de nos actions est mesuré avec sérieux, et la qualité de nos décisions en sort grandie.

Trouvez-vous plus de plaisir à travailler sur la décarbonation de vos activités ou l'écoconception de vos produits ?
Analyser les principaux postes d'émission carbone permet ensuite d'imaginer des pistes de travail pour améliorer notre bilan global. C'est un travail intéressant qui permet aussi d'améliorer ses marges puisque des économies d'énergie significatives sont en mesure d'abaisser les coûts de production de l'entreprise. Toutefois, ce chantier me semble moins innovant que la conception d'une stratégie d'offre, fondée sur une discipline rigoureuse d'éco-conception. Le *business development* de l'entreprise s'entremêle avec l'éco-conception et soulève des enjeux variés et stratégiques.

Le pilotage d'une entreprise ambitieuse sur le volet climatique vient-il ajouter une couche de souci supplémentaire pour un dirigeant déjà très occupé ?
L'univers des affaires avance de plus en plus vite et le niveau de complexité auquel les dirigeants doivent faire face progresse aussi fortement. Il y a six ans, nous ne dépensions pas autant de ressources pour notre RSE et je ne m'étais jamais posé la question du prix du Kwh. Cette nécessaire évolution va dans le bon sens et répond aux nouvelles aspirations sociétales. Cependant, il y a une phase de transition qui rajoute de la charge mentale et de la complexité pour le chef d'entreprise. L'idéal est de parvenir à associer la stratégie business et les enjeux climatiques, mais pour les dirigeants, la question n'est pas toujours simple à résoudre, surtout avec la pression des salaires à payer à la fin du mois. Personnellement, je le vis bien car j'ai vite pris ce parti, mais c'est un sujet de crispation potentielle et de découragement dans certains secteurs, avec à la clé du stress et de nouveaux casse-têtes pour les dirigeants.

REMERCIEMENTS

L’équipe de Bpifrance Le Lab tient à remercier tout particulièrement les dirigeants de PME et ETI ainsi que les experts de la décarbonation qui ont accepté d’enrichir cette étude en répondant à ses questions : Aly Adham (IsoSign), Charlotte Alibert (Ademe), Christian Andreo (CJD), Sarah Bendahou (I4CE), Romain Bort et Jérôme Boutang (Citepa), Emmanuel Boutron (Université de Nanterre), Patricia Braun (In Extenso), Jérôme Caby (FNEGE), Lionel Canesi (ECF Experts-comptables), Laurène Collard (CJD), Noëlla de Bermingham (Andera Partners), Béatrice de Séverac (Université de Nanterre), Simon Dely (Eco2Initiative), Bénédicte Durand (Altheora), Eric Duverger (Convention des Entreprises pour le Climat), Edouard Fourdrin (Ademe), Christophe Gégout (Yotta Capital), Gilles Geoffroy (Alter Equity), Marie-Anne Gobert (Serfim), Nina Hervé (Yotta Capital), Blandine Janicki (FEEF), Erwann Kerrand (I4CE), Clémence Lacharme (Carbone 4), Raphaël Linois (Magelan), Pascal Nadobny & Louise Nadobny (Addev Materials), Benoît Neyret (Neyret), Ladislas Smia (MBO & Co), Thomas Rialan (Magelan), Pascal Vazard (Vazard Home)

Les pensées reconnaissantes de l’équipe se tournent également vers les centaines de chefs d’entreprise qui ont accepté de répondre à l’enquête en ligne diffusée courant mars afin d’étoffer cette publication de précieuses données statistiques.

Les auteurs remerciement également tous les collaborateurs de Bpifrance qui ont partagé avec eux leurs connaissances pointues du sujet ou qui ont participé d’une manière ou d’une autre à l’élaboration de ce contenu : Isabelle Albertalli, Eric Beyma, Marc Chhean, Raphaël Cottin, Sabrina El Kasmi, Hortense Gaudin, Fanny Lepot, Christophe Menigault, Mila Petitot, Adrien Pierdait, Amélie Poncin, Hélène Quillien, Kim Tworke, Stéphanie Vajda…

ANNEXES

Note méthodologique sur le calcul de la part des PME-ETI dans l'empreinte carbone française

L'estimation de la part des PME-ETI dans l'empreinte carbone française est un ordre de grandeur, recomposé à partir de l'empreinte carbone de la France et d'éléments de comptabilité nationale. Elle ne s'apparente en aucun cas à un bilan des émissions de gaz à effets de serre des PME et ETI en France.

La part des PME et ETI dans l'empreinte carbone nationale est calculée comme suit :

$$\frac{Empreinte\ carbone\ totale\ des\ entreprises\ françaises * Poids\ des\ PME\ et\ ETI\ dans\ l'économie}{Empreinte\ carbone\ de\ la\ France}$$

Avec :

- **L'empreinte carbone de la France** qui correspond aux émissions de gaz à effets de serre induits par la demande finale en France. Elle se décompose comme suit : *Empreinte carbone nationale = Emissions directes des ménages + Emissions de la production intérieure + Emissions associées aux importations pour consommations intermédiaires + Emissions associées aux importations pour usage final*
- **L'empreinte carbone des entreprises** qui correspond aux émissions de la production intérieure et aux émissions associées aux importations pour consommation intermédiaires. Par construction, elle exclut les émissions des ménages (émissions directes des ménages – pour leur logement et leur mobilité – mais aussi les émissions associées aux importations pour usage final des ménages). Cette comptabilité carbone n'est pas congrue avec le bilan des émissions de gaz à effet de serre réalisé par les entreprises (sur les scopes 1, 2 et 3), car elle agrège les émissions suivant qu'elles sont produites par les ménages ou les entreprises.
- **Le poids des PME et ETI dans l'économie** est estimé de trois manières, d'après les données Insee (*Les entreprises en France,* édition 2022) :
  - La part de la valeur ajoutée des PME-ETI : 50,8%
  - La part des effectifs (en équivalent temps plein) des PME et ETI : 53,8%
  - La part du chiffre d'affaires des PME et ETI : 53,0%

La cohérence de ces approches économiques a été vérifiée avec une dernière approche prenant en compte l'empreinte carbone des 62 secteurs d'activité d'après l'Insee et le poids des PME et ETI en leur sein. La part des PME et ETI dans l'empreinte carbone nationale est alors calculée comme suit :

$$\frac{\sum_i Empreinte\ carbone\ du\ Secteur\ i * Poids\ des\ PME{-}ETI\ dans\ secteur\ i}{Empreinte\ carbone\ totale\ française}$$

Les résultats obtenus par cette approche sectorielle confortent ceux obtenus par les 3 autres estimations.

bpifrance-lelab@bpifrance.fr

www.lelab.bpifrance.fr

www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Elise TISSIER, directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran NGUYEN, responsable du pôle Etudes
doan.nguyen@bpifrance.fr

Thomas BASTIN, responsable d'études
thomas.bastin@bpifrance.fr

Matéo SZMIDT, responsable d'études
joseph.szmidt@bpifrance.fr