



NET ZÉRO

LES GRANDES
ENTREPRISES FRANÇAISES
EN ORDRE DE MARCHÉ

CE QUE NOUS DISENT LES DIRIGEANTS

Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. À travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 50 pays avec 90 bureaux. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.

NET ZÉRO

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES
EN ORDRE DE MARCHÉ

CE QUE NOUS DISENT LES DIRIGEANTS

MICHEL FRÉDEAU

FRANCESCO BELLINO

CELINE BOYER-CHAMMARD

MARIE HUMBLLOT-FERRERO

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les dirigeants d'entreprises françaises qui nous ont permis d'écrire ce rapport :

- **Anne Rigail**, DG Air France
- **Anne-Sophie Le Lay**, Secrétaire générale Air France et Air France-KLM
- **Vincent Etchebehere**, Directeur du développement durable et nouvelles mobilités Air France
- **Philippe Poletti**, Président du directoire Ardian France
- **Candice Brenet**, Responsable sustainability Ardian
- **Guillaume Debrosse**, DG Bonduelle
- **Jean-Laurent Bonnafé**, DG BNP Paribas
- **Antoine Sire**, Directeur de l'engagement d'entreprise BNP Paribas
- **Eric Lombard**, DG Caisse des Dépôts
- **Nathalie Lhayani**, Directrice de la politique durable Caisse des Dépôts
- **Cyrille Vigneron**, PDG Cartier
- **Marc Prikazsky**, PDG Ceva Santé Animale
- **Philippe Portier**, Secrétaire national CFDT
- **Aurélien Seigne**, Responsable du service économie et société CFDT
- **Claire Martin**, VP sustainability CMA CGM
- **Bernard Charlès**, Vice-président et directeur général Dassault Systèmes
- **Jean-Bernard Lévy**, PDG EDF
- **Alexandre Perra**, Directeur exécutif stratégie, RSE, innovation EDF
- **Marianne Laigneau**, Présidente du directoire Enedis
- **Dominique Lagarde**, DG adjoint stratégie Enedis
- **Catherine Lescure**, Directrice communication et RSE Enedis
- **Christel Bories**, PDG Eramet
- **Virginie de Chassey**, Directrice du développement durable Eramet
- **Thierry Martel**, DG Groupama
- **Rémi Lorenzelli**, Directeur stratégie et partenariats Groupama
- **Romain Créteur**, Responsable des données et des nouvelles lignes commerciales Groupama
- **Thierry Blandinières**, DG Invivo
- **Marie-Claire Daveu**, CSO Kering
- **Sebastien Hua**, Chargé de mission auprès du PDG Kering

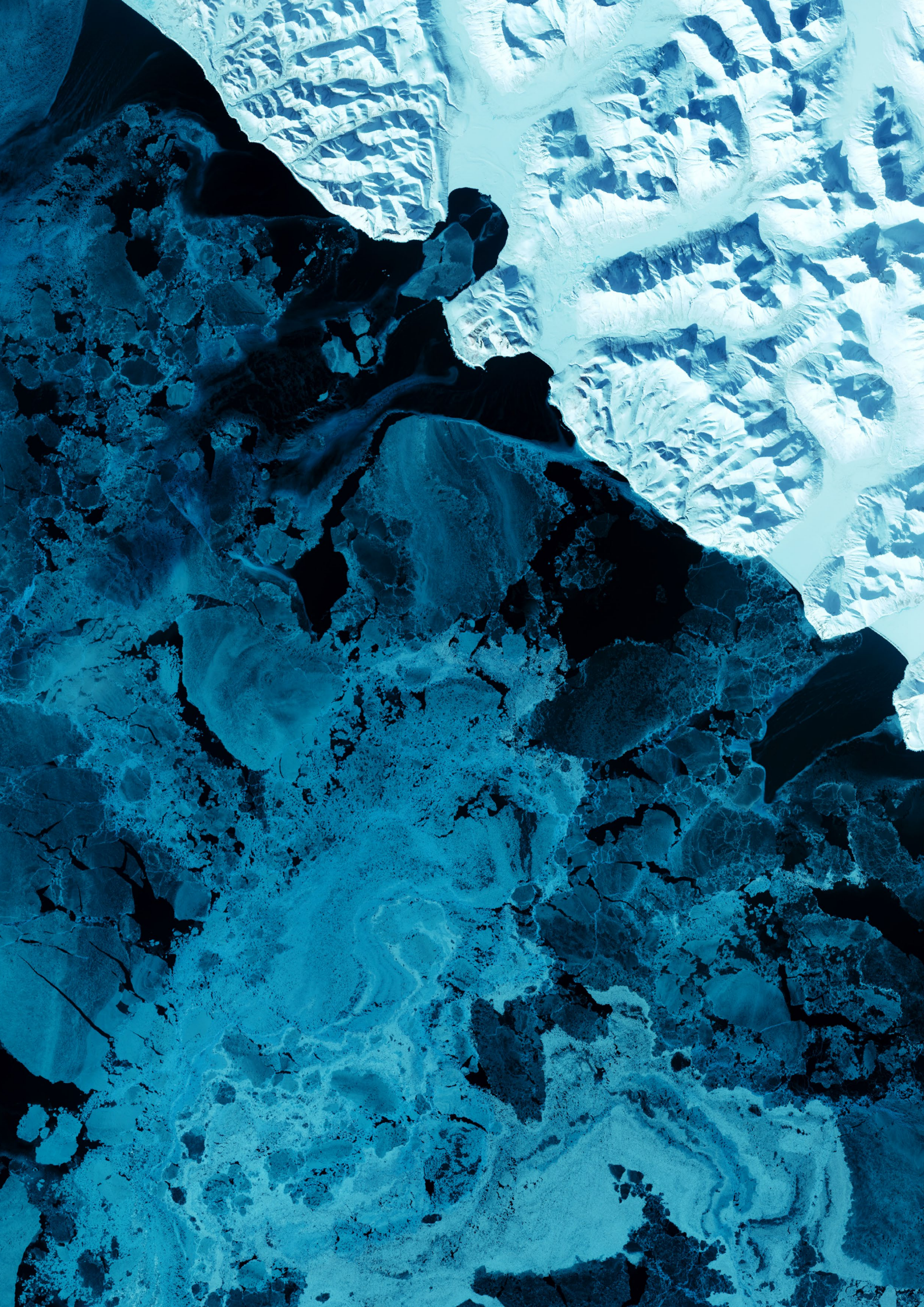
- **Benoît Coquart**, DG Legrand
- **Nicolas Hieronimus**, DG L'Oréal
- **Florent Menegaux**, Président groupe Michelin
- **Dominique Radal**, VP sustainable performance & transformation Michelin
- **Florence Jeantet**, Managing director OP2B
- **Frederic Stevenin**, Managing director PAI Partners
- **Cornelia Gomez**, Directrice RSE PAI Partners
- **Eric Ducournau**, DG Pierre Fabre
- **David Meneses**, Directeur RSE Plastic Omnium
- **Catherine Guillouard**, PDG RATP
- **Marie-Claude Dupuis**, Directrice stratégie, innovation et développement RATP
- **Luca de Meo**, DG Renault
- **Olivier Andriès**, DG Safran
- **Benoît Bazin**, DG Saint Gobain
- **Paul Hudson**, DG Sanofi
- **Mikael Lemarchand**, Directeur de l'engagement social, territorial et environnemental SNCF
- **Patrice Caine**, PDG Thales
- **Xavier Huillard**, PDG Vinci
- **André François-Poncet**, Président du directoire Wendel
- **Christine Anglade-Pirzadeh**, Directrice de la communication et du développement durable Wendel
- **Jérôme Richard**, Operating partner Wendel
- **Véronique Andrieux**, DG WWF France

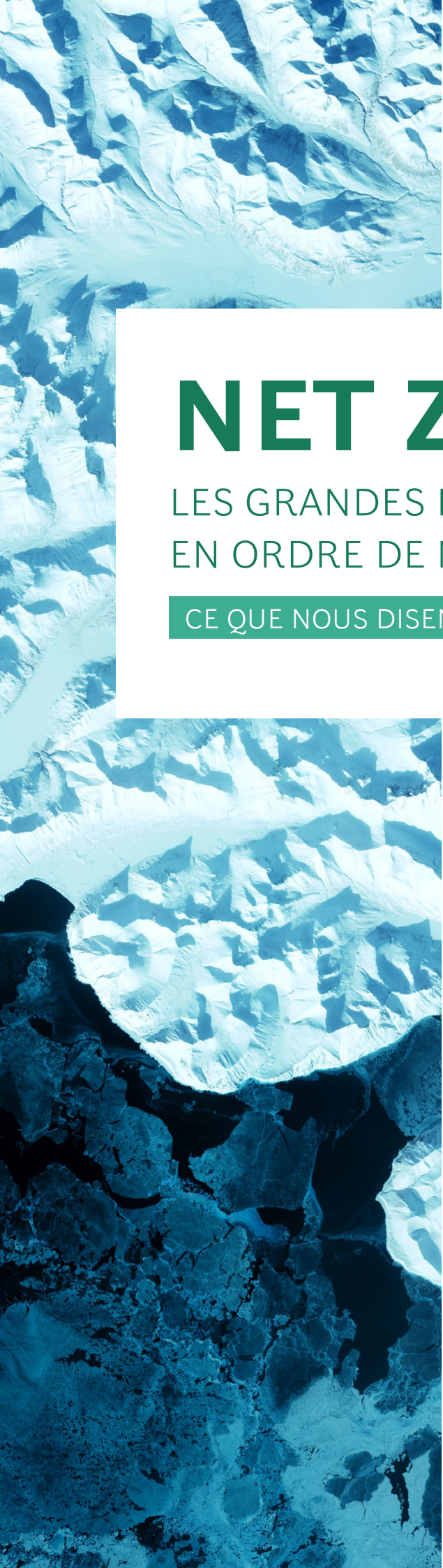
Un grand merci également aux directeurs associés du BCG qui, par leurs relations fréquentes avec les grands dirigeants français, ont permis des rencontres fructueuses.

Enfin, nous adressons nos remerciements aux membres de l'équipe BCG, Laurent Acharian, Audrey Marzouk, Thomas Kefalas, Malak Mahmoud et Alia Marrakchi qui ont contribué à l'écriture de ce rapport, aux membres de l'équipe « Go Green Paris », Karine Ripouteau, Isabelle Compoint, Laure Tibi et Auriane Fossard qui nous ont aidés dans la préparation de nos entretiens, ainsi qu'à l'équipe éditoriale qui a permis sa publication.

TABLE DES MATIÈRES

07	NET ZÉRO : LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES EN ORDRE DE MARCHÉ
09	PRÉFACE
11	EXECUTIVE SUMMARY
13	INTRODUCTION
15	1. LES DIRIGEANTS SONT CONSCIENTS DES ENJEUX ET DÉTERMINÉS
21	2. LA TRANSFORMATION À MENER S'ANNONCE D'UNE AMPLEUR COLOSSALE
29	3. LES SOLUTIONS ÉMERGENT ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT À LA MANŒUVRE
39	CONCLUSION
42	CONTACTS





NET ZÉRO

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES EN ORDRE DE MARCHÉ

CE QUE NOUS DISENT LES DIRIGEANTS

Comment les dirigeants des grandes entreprises françaises abordent-ils le défi de la réduction des émissions de gaz à effets de serre?

C'est la question que le Boston Consulting Group a posée à une trentaine d'entre eux. Si la transformation à mener est immense, tous sont déterminés à prendre leur part et à bâtir des champions mondiaux de ce sujet. Voici leur constat et leurs propositions.



PRÉFACE

« Le chemin vers 1,5°C reste possible mais demandera des efforts inouïs ». Voici comment nous pourrions résumer la COP26 en une phrase. La question reste donc : comment le faire advenir ?

« Net Zero » désigne un objectif et des méthodologies pour établir des trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Or, la simplicité du terme ne représente pas le vertige de la transformation à mener. Ni la complexité des réponses à apporter au défi climatique, qui est intrinsèquement lié à celui de la biodiversité, de l'économie et des enjeux sociaux. Les horizons de long-terme évoqués – 2030, 2050, 2070... – peuvent également masquer l'urgence du défi auquel s'atteler.

Les transitions écologiques et sociales se feront avec les entreprises, ou ne se feront pas. Ici aussi l'ampleur de la tâche est immense car toute entreprise va être amenée à repenser ce qu'elle produit, où et comment elle opère, jusqu'à sa raison d'être ; tout en replaçant au centre, le sens et l'engagement des forces vives qui la composent.

Pour cela, la mobilisation de toutes leurs « parties prenantes » est nécessaire. Dirigeant(e)s, managers, salarié(e)s, fournisseurs, investisseurs, client(e)s : chacun sera contributeur pour que tous puissent réussir ensemble.

Les salarié(e)s sont de plus en plus nombreux à vouloir aligner leurs convictions autour de la transition écologique et leur attachement à leur entreprise et à leur métier. Aujourd'hui, dans des centaines d'entreprises en France, des collectifs sont en train de se créer et rassemblent ces salarié(e)s qui souhaitent transformer leur entreprise de l'intérieur.

Avec LES COLLECTIFS, notre expérience nous permet de témoigner d'actions concrètes, qui, sous l'énergie de ces collectifs, ont été impulsées, régulièrement en avance de phase. Nous en tirons aussi une conviction sur la manière de faire des collectifs, essayant d'embarquer plutôt que d'opposer. Dans un monde qui se polarise, nous avons vu du rassemblement et de nouveaux liens se créer, y compris entre dirigeants et salariés. Pour aborder ensemble ces sujets de transition environnementale, de manière lucide mais constructive.

Nous souhaitons valoriser cet engagement positif et accompagner les entreprises pour qu'elles s'appuient sur ces « salariés-citoyens » et en fassent un « pour-pouvoir » dans leurs réflexions.

Aux entreprises de saisir ce potentiel. Nous espérons qu'en lisant ce rapport, cela fera germer en vous l'envie d'associer à vos côtés vos salarié(e)s. Relève de demain, ils seront tour à tour éclaireurs, intrapreneurs, démultiplicateurs, pouvant permettre de mettre l'organisation en mouvement, et donner corps, avec engagement et fierté, à sa nécessaire transformation.

La transition vers « Net Zero » sera aussi humaine. Et si l'investissement le plus porteur était celui sur vos salarié(e)s ?

LES COLLECTIFS

LES COLLECTIFS est un réseau de collectifs de salarié(e)s engagé(e)s pour accélérer la transition écologique des entreprises de l'intérieur | <https://les-collectifs.eco>



EXECUTIVE SUMMARY

Ce rapport est le fruit de plus d'une trentaine d'entretiens menés avec des dirigeants de grandes entreprises françaises ainsi que ceux de quelques autres parties prenantes (syndicats, ONG...). Il a été réalisé par le bureau parisien du BCG dans les mois qui ont précédé la COP26 et vise à comprendre l'état d'esprit des intéressés (PDG, direction du développement durable, direction stratégique...) confrontés au défi de la baisse des émissions de gaz à effets de serre. Le GIEC a tiré la sonnette d'alarme : le réchauffement pourrait dès 2030 atteindre +1,5°C par rapport à l'ère préindustrielle. Les entreprises ont-elles pris la mesure de l'urgence ? Comment abordent-elles les nombreux chantiers à mener ? Et quelles solutions esquissent-elles ?

1. LES DIRIGEANTS SONT CONSCIENTS DES ENJEUX ET DÉTERMINÉS

La plupart des entreprises du CAC40 n'ont pas attendu pour agir la loi énergie-climat promulguée fin 2019, qui fixe le cap vers la neutralité carbone en 2050. Mais leurs dirigeants sont conscients que les attentes des différentes parties prenantes augmentent. La pression monte et la science comme le marché les poussent à revoir leurs ambitions à la hausse. Un défi, qui représente également une opportunité de croissance.

2. LA TRANSFORMATION À MENER S'ANNONCE D'UNE AMPLÉUR COLOSSALE

Parvenir au Net Zéro en 2050 suppose de tout changer en même temps. Le premier défi consiste à faire évoluer les habitudes de consommation vers plus de sobriété. Il faut en parallèle appeler les autorités publiques à créer un cadre plus favorable à la transition des entreprises. Anticiper la pénurie de ressources. Établir un cadre méthodologique stable, harmoniser les standards afin d'assurer un pilotage rigoureux. Et notamment pour réduire les émissions du scope 3, dépendantes des fournisseurs et des clients. La transition ne pourra pas être socialement juste sans un dialogue à l'échelle des territoires. Enfin, elle ne sera tout simplement pas réalisable sans former et attirer les talents de demain.

3. LES SOLUTIONS ÉMERGENT ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT À LA MANŒUVRE

Les feuilles de routes se dessinent. Les dirigeants français mobilisent leur organisation pour mener le changement. Certains leviers de décarbonation déjà disponibles commencent à être activés. Les entreprises structurent leurs écosystèmes et cherchent à dépasser les logiques concurrentielles pour mieux innover. Elles testent de nouveaux modèles économiques. De leur côté, les investisseurs se mobilisent et encouragent la création de projets innovants.

Les dirigeants français s'accordent en définitive sur le rôle moteur que peut jouer la France, à travers l'Europe, dans la course à la décarbonation de l'économie.



INTRODUCTION

Jamais le sentiment d'urgence climatique n'a été aussi aigu. Le dernier rapport du Groupe d'experts International sur l'Évolution du Climat (GIEC) l'affirme : le seuil des + 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels pourrait être atteint dès 2030. Et les engagements actuels des États, même s'ils ont progressé lors de la COP26, demeurent insuffisants. Les conséquences du réchauffement sont déjà observables aujourd'hui. À Madagascar, plus d'un million de personnes souffrent de la famine engendrée par quatre ans de sécheresse. Au Canada, les températures ont atteint les 50°C cet été. En Belgique, et en Allemagne, des inondations records ont causé plus de 200 morts... Confrontés au défi climatique, qui s'inscrit dans l'enjeu plus large encore de la protection de la nature et de la biodiversité, l'ensemble des acteurs du système

sont mobilisés : entreprises, investisseurs, grand public et États (*Illustration 1*).

Dans les mois qui ont précédé la COP26, le Boston Consulting Group a interrogé sur la question du climat une trentaine de dirigeants de grandes entreprises françaises, tous secteurs confondus, ainsi que ceux d'autres parties prenantes. Leurs propos révèlent une réelle détermination à s'emparer du sujet Net Zéro. Tous se disent conscients de l'ampleur de la transformation à mener. Tout doit changer en même temps : l'offre, la demande, les process, la régulation et les modèles de décision. Des solutions émergent et cette transformation doit être, pour les champions hexagonaux, l'occasion d'agir de façon responsable et de contribuer au bien commun. Mais aussi celle de renforcer leur position et de prendre de l'avance.

Illustration 1 : L'ensemble des acteurs du système sont mobilisés





1. LES DIRIGEANTS

SONT CONSCIENTS DES ENJEUX ET DÉTERMINÉS

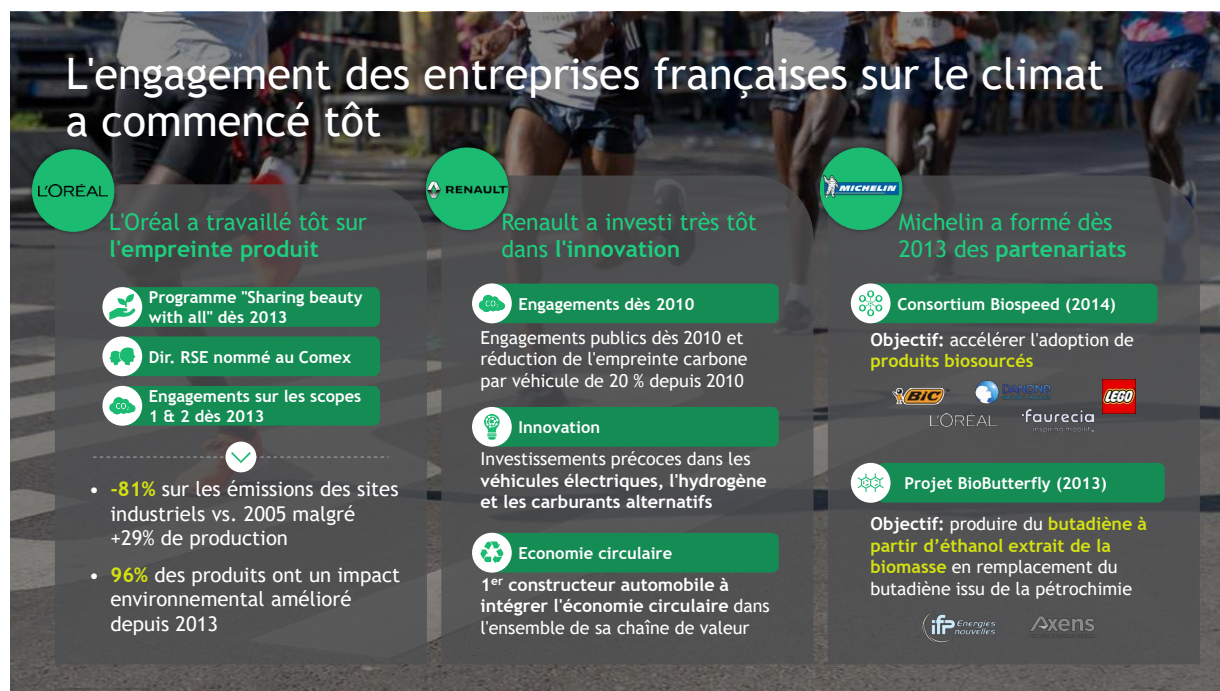
Les PDG français n'ont pas à rougir devant leurs homologues internationaux. Les entreprises du CAC 40 sont, de fait, nombreuses à ne pas avoir attendu la loi énergie-climat promulguée en novembre 2019 pour agir.

Comme le montre l'illustration ci-dessous (Illustration 2), L'Oréal travaille par exemple depuis 2005 sur l'empreinte de ses produits. L'entreprise a réduit les émissions de ses sites industriels de

80 % depuis cette date, malgré une production augmentée de 30 % et a entamé une réflexion en écosystème. Renault, de son côté, a diminué l'empreinte carbone de ses véhicules de 20 % depuis 2010 grâce à l'innovation :

Luca de Meo, DG Renault : « Nous avons commencé très tôt sur l'électrique et l'hydrogène, nous avons réalisé des investissements importants sur les moteurs à combustion et sur les carburants alternatifs.

Illustration 2 : L'engagement des entreprises françaises sur le climat a commencé tôt



Nous transformons aussi nos process industriels : aujourd'hui 35 % de notre électricité est renouvelable sur nos sites et nous passerons à 100 % en Europe à l'horizon 2030. Renault Group a aujourd'hui une expérience solide et un avantage certain sur ceux qui ont hésité. »

La pression monte cependant et les dirigeants interrogés ressentent l'augmentation des attentes des différentes parties prenantes. L'enjeu climatique est, plus que jamais, au cœur de tous les agendas.

Thierry Blandinières, CEO Invivo : *« Les cinq dernières années ont marqué une accélération : les enjeux climat fédèrent davantage. Ainsi, les agriculteurs sont aujourd'hui motivés par le rôle qu'ils peuvent jouer pour contenir le réchauffement climatique. »*

Même si beaucoup a déjà été fait, impossible de s'en contenter. Tous sont conscients du risque qu'il y aurait à ne pas accélérer sur ces questions : risque d'image et légitimité vis-à-vis des parties prenantes, ou encore risques physiques sur les infrastructures et chaînes d'approvisionnement.

Cyrille Vigneron, PDG Cartier : *« Les entreprises qui ne font pas l'effort de décarbonation seront jugées sévèrement par la communauté et mises de côté par leurs actionnaires et leurs employés. »*

Anne Rigail, DG Air France : *« L'enjeu climatique est un enjeu vital pour nous. Il faut que l'on prouve que dans le monde décarboné de demain il est possible d'intégrer l'aviation. Par ailleurs, tous nos clients corporate sont SBTi ou proches de l'être. Il faut que l'on s'engage sur des trajectoires cohérentes avec l'exigence SBTi. »*

Mais si la menace qui pèse sur l'économie est bien réelle, les responsables interrogés mesurent aussi l'opportunité de croissance

que représente la transition climatique pour leurs entreprises.

Xavier Huillard, PDG Vinci : *« La transition écologique offre une opportunité de reconfiguration vertueuse. Comme pour la sécurité il y a 25 ans, il ne faut pas y voir des coûts additionnels mais une opportunité d'avoir des chantiers plus productifs, plus rentables. »*

Durant la crise sanitaire, les entreprises ont montré leurs capacités de réactivité, d'innovation, de mise en œuvre de solutions et de contribution au bon fonctionnement de la société. La transformation environnementale requiert les mêmes qualités. Forts de leur expérience, les dirigeants interrogés entendent assumer une position de leadership sur ce sujet, chacun dans leur filière.

Benoît Bazin, DG Saint Gobain : *« La vision de Saint-Gobain est d'être l'acteur de référence mondiale sur la "light and sustainable construction". »*

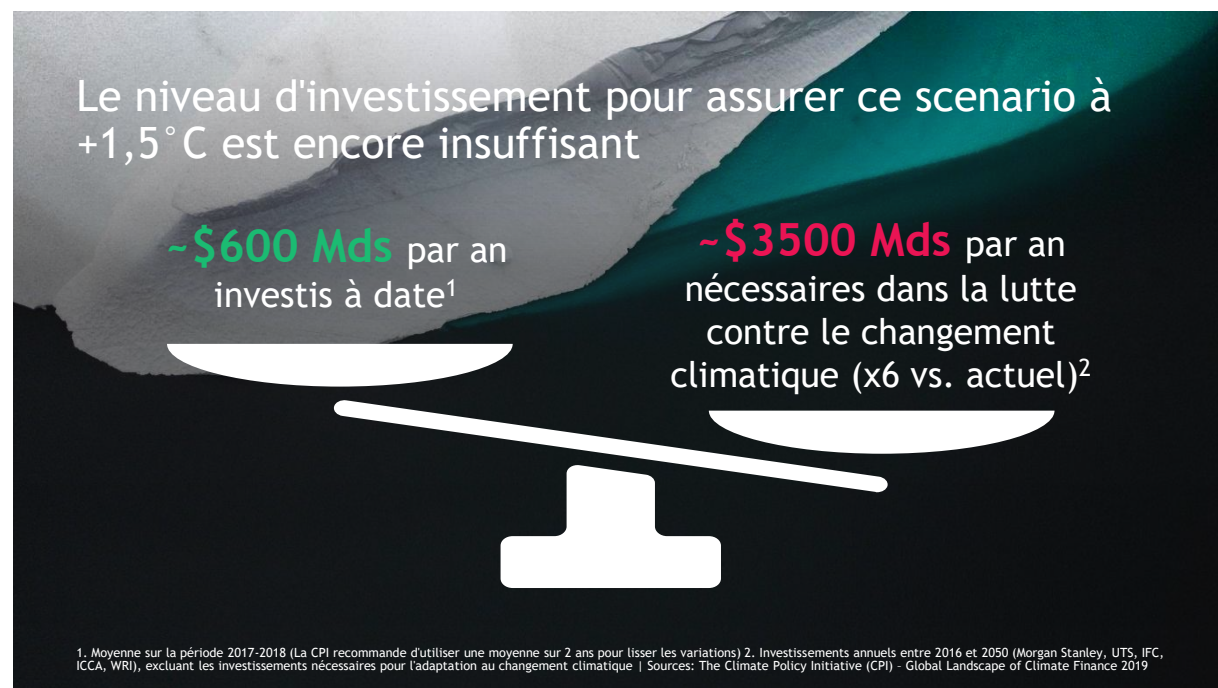
Reste que ce qui a déjà été effectué était la partie la plus simple. Il faut à présent innover car les engagements actuels aboutissent encore à ~20 gigatonnes de CO₂ excédentaires d'ici 2030 pour demeurer sur une trajectoire à +1,5°C (Illustration 3).

Or, 600 milliards de dollars seulement sont aujourd'hui investis chaque année dans le monde pour la transition environnementale. Il en faudrait six fois davantage, soit 3 500 milliards par an (Illustration 4). La prise de conscience de l'ampleur du changement nécessaire est bien réelle.

Illustration 3 : Réductions des GES nécessaires pour respecter une trajectoire à +1,5 °C



Illustration 4 : Investissements requis par la lutte contre le réchauffement climat



Paul Hudson, PDG Sanofi : « À Davos 2020, j'ai vu beaucoup de gens se concentrer davantage sur les compensations carbone que sur le changement de leur modèle. L'industrie pharmaceutique elle-même est fortement réglementée et il serait facile de se cacher derrière cela (chaîne d'approvisionnement complexe, approbations de la FDA, etc.). Cela dit, ce ne serait tout simplement pas acceptable. Nous devons accélérer maintenant, être disciplinés et nous engager envers la société à court et à long terme. »

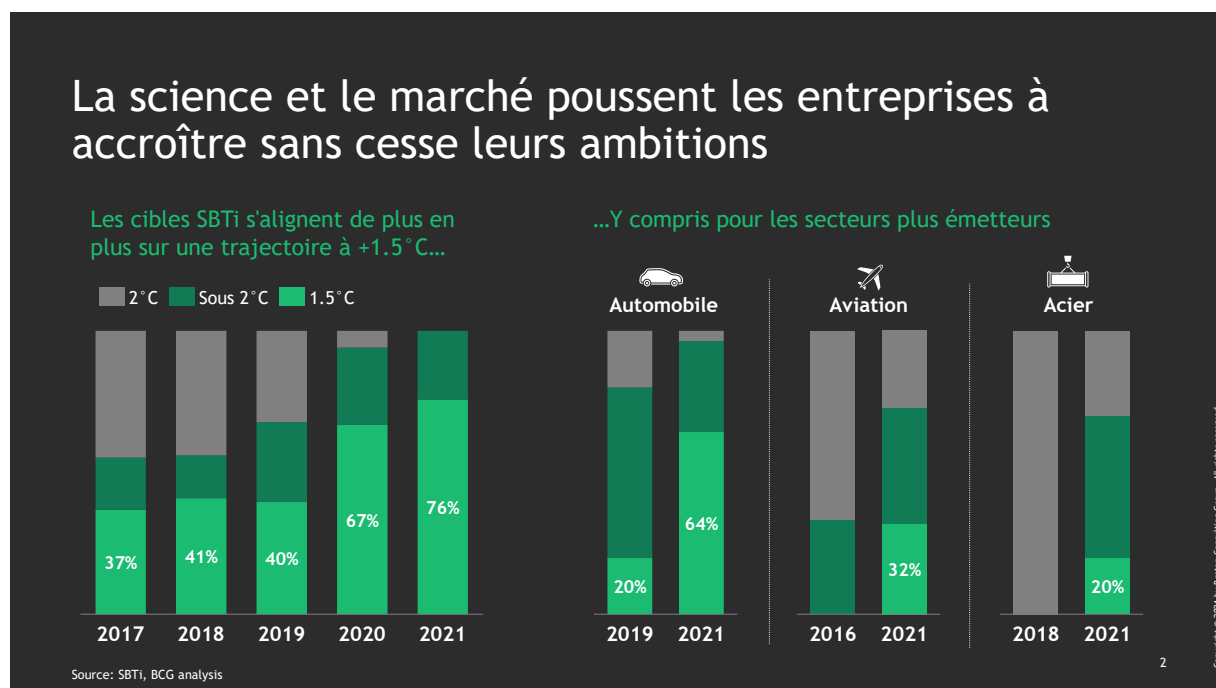
La science et le marché poussent les entreprises à accroître leurs ambitions, y compris dans les secteurs les plus émetteurs (Illustration 5). Limiter le réchauffement climatique à 1,5°C en 2050 nécessite d'avoir réduit nos émissions de carbone de 45 % en 2030. Cela oblige à une transformation radicale, notamment des dix secteurs à l'origine de plus de 75 % de ces émissions. Et donc à un basculement massif vers la production d'énergie renouvelable, l'automobile électrique, des modes de fabrication du ciment et de l'acier totalement différents, des bâtiments à

“ La trajectoire actuelle est insuffisante, il faut doubler la vitesse. D'ici 2035, avionneurs et motoristes devront commercialiser un avion qui consomme 30% de moins que la génération précédente. Cela n'a jamais été fait. ”

Olivier Andriès, PDG Safran

haute performance énergétique... Pour augmenter et rentabiliser les investissements nécessaires, un prix du carbone élevé au niveau mondial est indispensable. Il n'est pas trop tard pour agir, à condition de passer dès aujourd'hui à la vitesse supérieure.

Illustration 5 : Alignement des cibles SBTi sur l'objectif de 1,5 °C



CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

L'ENJEU CLIMATIQUE AU CŒUR DE TOUS LES AGENDAS

Philippe Poletti, Président Ardian : « La thématique du changement climatique monte en puissance, les niveaux de pression et de précision des questions des investisseurs varient selon les géographies. »

Claire Martin, VP Sustainability CMA CGM : « L'environnement est un sujet majeur pour le Groupe CMA CGM, et la crise actuelle a montré la fragilité de notre planète. Nous nous équipons de navires fonctionnant au Gaz Naturel Liquéfié, nous aurons 10 % de carburants alternatifs incluant les biocarburants d'ici 2023, et nos équipes R&D réfléchissent d'ores et déjà aux énergies et solutions de demain, comme la propulsion vélique. »

Nicolas Hieronimus, DG L'Oréal : « Être un leader, c'est engager l'industrie à nous suivre. »

Rémi Lorenzelli, Directeur Stratégie et Partenariats Groupama : « Nous jouons un rôle de facilitateur des transitions, notamment climatique. Nous ne restons pas spectateurs. Nous devons prendre notre part de risque et accompagner l'innovation en matière de technologie. »

LES DIRIGEANTS SOULIGNENT LE RISQUE DE NE PAS AGIR ET L'OPPORTUNITÉ QU'OFFRE LA TRANSITION CLIMATIQUE

Catherine Guillovard, PDG RATP : « Pour l'industrie du transport qui représente 30 % des émissions de GES, et pour la RATP en particulier notamment en tant que gestionnaire d'infrastructure, ce type d'engagement n'est pas un choix mais bien une obligation vitale. »

André Francois-Poncet, Président du Directoire Wendel : « Nous voyons dans notre approche ESG construite autour de valeurs fortes l'opportunité d'attirer de nouveaux investisseurs »

Marie Claire Daveu, CSO Kering : « Le changement climatique impacte de façon croissante la résilience des chaînes d'approvisionnement. Par exemple, la production de certaines matières premières (clés pour le secteur du luxe) se trouve déjà tendue, et cela risque de s'accroître dans les années qui viennent [...]. »

TOUS ONT CONSCIENCE DE L'AMPLEUR DU CHANGEMENT NÉCESSAIRE

Alexandre Perra, Directeur exécutif Stratégie, RSE, Innovation, EDF : « Les réfractaires ont changé de registre. Les climato-sceptiques sont devenus climato-cyniques et remettent en cause l'utilité de l'action en France ou plus globalement en Europe quand les plus gros émetteurs mondiaux sont la Chine ou les États-Unis. »

Guillaume Debrosse, DG Bonduelle : « Le consommateur est-il conscient que la transition vers une alimentation durable est coûteuse, quand le distributeur fait des prix bas son cheval de bataille ? »

Philippe Poletti, PDG Ardian : « Il ne s'agit pas de devenir Net Zéro en se limitant à des projets de compensation ou en réalisant des plantations, c'est un travail en profondeur

sur l'ensemble de nos émissions directes et indirectes, qui vise à adresser l'essence du problème, à savoir la réduction des émissions en vue des Accords de Paris. »

Benoit Bazin, DG Saint Gobain : « Il ne sera bientôt plus possible d'acheter ou de vendre un bien immobilier qui n'est pas au standard de performance environnementale d'ici 2028 : il faut plus que doubler la vitesse de rénovation des bâtiments en Europe. »

Paul Hudson, PDG Sanofi : « Notre cycle d'innovation est très long, nos engagements doivent donc être très longs. L'année 2030 est à nos portes, nous devons être prêts pour le long terme. »



2. LA TRANSFORMATION

À MENER S'ANNONCE D'UNE AMPLEUR COLOSSALE

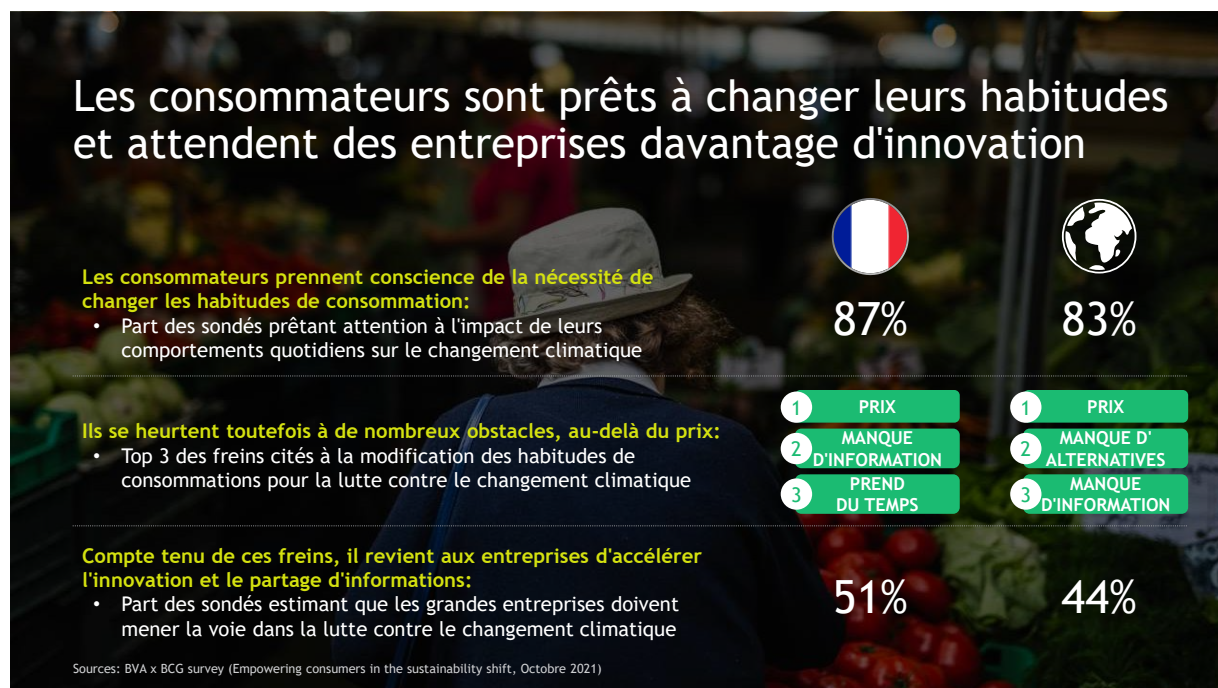
Les modèles économiques de 2030 n'auront sans doute rien à voir avec ceux d'aujourd'hui. Et pour cause : parvenir au Net Zéro en 2050 suppose de tout changer en même temps. Le premier défi consiste à accompagner les comportements des consommateurs vers plus de sobriété. Il faut en parallèle sensibiliser et travailler avec les pouvoirs publics pour favoriser l'émergence des filières d'avenir. Le dérèglement climatique appelle en effet une réponse systémique associant

économie, environnement social, gouvernance et impliquant toutes les parties prenantes.

FAIRE ÉVOLUER LES HABITUDES DES CLIENTS

Que l'on parle de particuliers (B2C) d'entreprises (B2B) ou de l'acheteur public, les entreprises ont un rôle à jouer pour les sensibiliser et les éduquer (*Illustration 6*). Cela passe par

Illustration 6 : Les consommateurs sont prêts à changer leurs habitudes de consommation



exemple par une communication sur la qualité des produits, leur traçabilité, le mode de production et les acteurs impliqués. Elles doivent démontrer la pertinence des alternatives durables et convaincre du bénéfice à les intégrer dans les habitudes d'achat.

Eric Ducournau, PDG Pierre Fabre : « *La stratégie bas carbone peut induire un renoncement à certaines habitudes de consommation et de packaging... Le rôle du fabricant est d'accompagner le consommateur dans cette démarche de renoncement, d'évolution vertueuse de sa consommation.* »

Dans le secteur B2B, l'accompagnement des clients est clé pour préparer et pérenniser les changements.

Benoît Coquart, DG Legrand : « *Le degré de maturité du marché est le frein principal. Les clients ont souvent tendance à exagérer la longueur des retours sur investissements alors qu'ils peuvent être très courts aujourd'hui, notamment grâce au digital.* »

L'acheteur public, enfin, pourrait jouer de son poids pour amorcer les marchés des alternatives décarbonées. Rappelons par exemple qu'il est à l'origine de 30 à 40 % de la demande de béton et de ciment en France.

Patrice Caine, PDG Thales : « *Il y a un décalage entre les parties prenantes, les États et la réglementation ou l'incitation par la commande publique. Lorsque la réglementation sera totalement effective et que la commande publique la démultipliera, ceci jouera un rôle catalyseur puissant comme ce fut le cas pour la cybersécurité.* »

INFLUENCER LE POLITIQUE ET LES FINANCEMENTS PUBLICS

Les autorités publiques sont appelées à créer un cadre favorable à la transition verte. Il faut

d'abord une régulation qui favorise la prise de risque par sa cohérence et sa stabilité.

Catherine Guillouard, PDG RATP : « *Les pionniers ne sont pas systématiquement avantagés. Une entreprise comme la RATP a dû défricher un terrain miné de freins, notamment la lourdeur administrative, les prises de décisions multiples et transversales pour pouvoir avancer sur la transition énergétique de son réseau de bus.* »

Ensuite, cette régulation devrait porter sur les objectifs de réduction d'émission plutôt que sur la méthode afin de ne pas inhiber l'innovation.

Il est également nécessaire d'orienter les flux financiers, de flécher les fonds afin de créer des marchés d'amorçage pour les filières innovantes. Un cadre favorable permettrait notamment d'accélérer le déploiement de certains modèles vertueux, comme le passage aux mobilités vertes ou à l'agriculture régénérative (ensemble de pratiques agricoles dont l'objectif premier est de renforcer naturellement la qualité des sols ou de restaurer la fertilité des sols malades ou épuisés) :

“ Le dialogue doit se faire sous neutralité technologique. Le régulateur doit parler objectifs CO2 et non fixer les technologies pour y arriver, qui, elles, relèvent de choix industriels stratégiques.”

Luca de Meo, DG Renault

CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

FAIRE ÉVOLUER LES HABITUDES DES CLIENTS

Nicolas Hieronimus, DG L'Oréal : « 81 % des consommateurs se disent prêts à changer pour du eco-friendly, mais seulement 6 % le font vraiment aujourd'hui. »

Jean-Bernard Levy, PDG EDF : « L'industrie en général ne porte pas autant d'attention à l'efficacité énergétique qu'à d'autres sujets plus porteurs comme la révolution digitale ou le 4.0. »

Patrice Caine, PDG Thales : « [Concernant les solutions d'optimisation des trajectoires], la demande n'est pas encore mature mais cela devrait évoluer, car les intérêts économiques et écologiques sont alignés dans l'aéronautique. »

Xavier Huillard, PDG Vinci : « Nous avons construit la 1^{re} route recyclée à 99 % il y a 2 ans. La difficulté potentielle n'est ni la technique, ni le prix, mais l'acheteur public qui, parfois, n'a pas confiance, qui se dit que les électeurs lui reprocheront une défaillance éventuelle. »

INFLUENCER LE POLITIQUE ET LES FINANCEMENTS PUBLICS

Philippe Portier, Secrétaire national CFDT : « Le privé a besoin d'un cadre stable pour investir, et les acteurs publics tendent à privilégier le court terme. »

Cyrille Vigneron, PDG Cartier : « La réglementation doit être modernisée afin que la nécessaire coopération entre acteurs du secteur ne soit pas perçue comme une entente illicite préjudiciable à la libre concurrence. »

Thierry Martel, DG Groupama : « Les pionniers ne sont pas toujours gagnants : la régulation doit favoriser la prise de risque. »

Florent Menegaux, Président Groupe Michelin : « L'électrique fait certainement partie de la solution. Mais il ne faut pas bannir systématiquement toute autre alternative. Le législateur doit fixer les objectifs, le "quoi". Le secteur privé doit pouvoir innover afin de proposer le "comment" adapté. »

Bernard Charlès, VP et Directeur général, Dassault Systèmes : « L'État doit, à travers des plans de filières, orienter les aides vers les nouveaux acteurs dont nous avons besoin pour une industrie durable. »

Olivier Andriès, PDG Safran : « Il faut intensifier les efforts de R&D malgré la crise, ce qui nécessite un accompagnement des pouvoirs publics. »

Thierry Blandinières, CEO Invivo : « L'agriculture régénérative représente une opportunité business pour l'agriculteur. Mais cela nécessite une transition de trois à cinq ans, et donc un accompagnement sur cette période. »

Olivier Andriès, PDG Safran : « Il existe un cercle vicieux offre-demande sur les carburants alternatifs. Le taux d'utilisation est très faible alors que nos moteurs sont capables d'en utiliser à hauteur de 50 %. Le seul moyen d'en sortir est d'imposer un mandat d'utilisation minimum pour les compagnies aériennes qui opèrent en Europe. »

Xavier Huillard, PDG Vinci : « Notre plan de déploiement de l'usage de l'hydrogène dans les aéroports commencera par la plateforme de Lyon-Saint Exupéry dès 2023. La mise en œuvre de ce projet s'articulera en trois phases et se prolongera après 2030. L'hydrogène vert n'est aujourd'hui pas économiquement viable et a besoin d'argent patient et de subventions afin d'enclencher une spirale vertueuse de baisse des coûts par une amélioration des processus de production concomitante à une augmentation massive des usages. »

Guillaume Debrosse, DG Bonduelle : *« L'agriculture régénérative a besoin d'un programme d'aide à la transition. Nous avons des initiatives pour encourager les agriculteurs, mais une transition portée uniquement par les entreprises et les agriculteurs demandera beaucoup plus de temps. »*

Anne Rigail, DG Air France : *« Pour favoriser l'émergence d'une filière d'approvisionnement en carburants durables d'aviation (ou SAF – Sustainable Aviation Fuel), la vision européenne sur les compagnies aériennes est à ce stade uniquement réglementaire, sans mise en tension de la chaîne de valeur, alors que les États-Unis sont dans une logique de mise en place d'incentives pour le SAF. »*

ANTICIPER LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

Car elle compromet la mise à l'échelle des leviers de décarbonation. L'offre d'énergie verte, par exemple, demeure insuffisante. En 2022, seule 50 % de l'augmentation de la demande d'électricité sera couverte par les énergies renouvelables.

Benoît Bazin, DG Saint Gobain : *« Nous avons doublé récemment à 40 % la part de notre électricité verte, nous souhaiterions encore augmenter ce ratio mais il y a un manque d'énergie verte sur le marché. »*

Par ailleurs, l'offre actuelle de métaux clés pour la production de batteries ne répondra qu'à un tiers de la demande en 2030. Les sols européens, eux, ne peuvent fournir que 10 à 15 % des besoins en métaux rares.

Christel Bories, PDG Eramet : *« Il faut sécuriser les matières premières hors d'Europe car l'Europe ne dispose pas dans son sol des gisements nécessaires à son alimentation. Beaucoup*

de gigafactories de batteries se construisent en Europe, mais plus vous remontez les étapes de la chaîne de valeur moins il y a de projets en Europe. Il est important de s'assurer que ces gigafactories pourront être alimentées. Les places se prennent maintenant, il y a un réel enjeu sur la souveraineté de matière 1^{re} en France et en Europe. »

Enfin, il existe de nombreuses lacunes dans la filière des produits recyclés. Un exemple : l'écart entre la demande de polyéthylène recyclé (rPET) et l'offre qui permettrait d'atteindre les objectifs fixés par la loi anti-gaspillage de 2020 se monte à 45 %.

David Meneses, Directeur Développement Durable Plastic Omnium : *« Il y a un réel enjeu d'approvisionnement de matières premières recyclées. Si nous souhaitons produire dès demain tous nos pare-chocs 100 % recyclés, ce serait impossible. »*

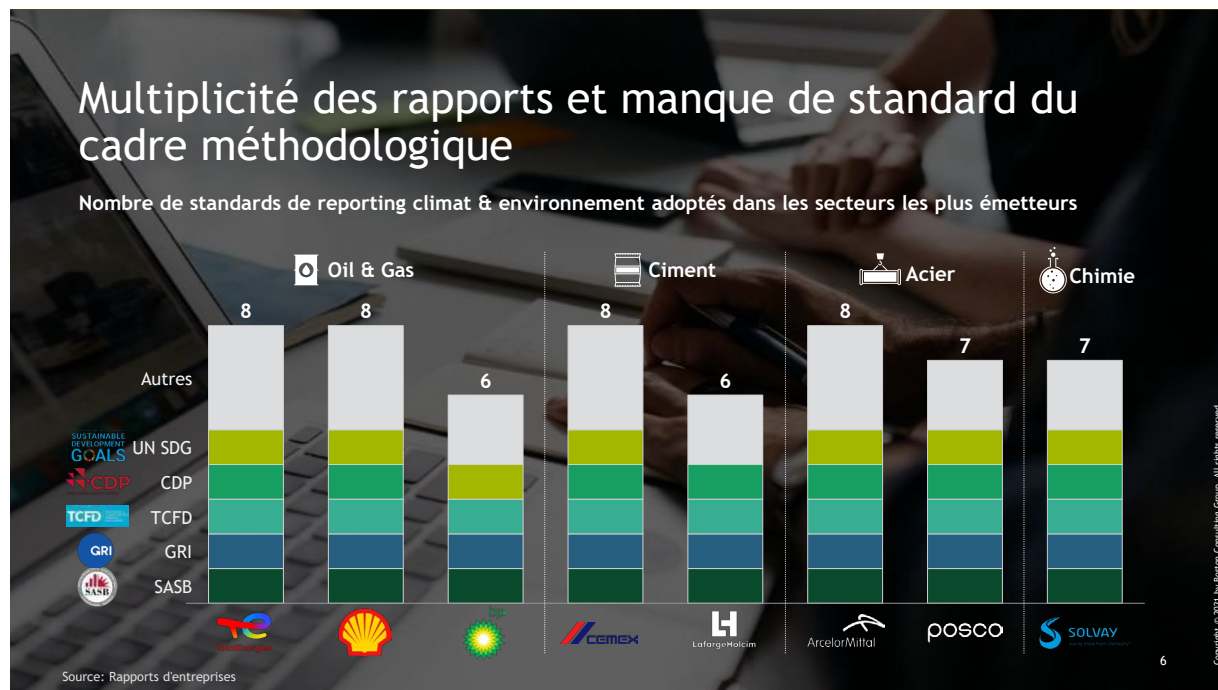
ÉTABLIR UN CADRE RIGOREUX POUR LA MESURE ET LE REPORTING

Les méthodologies de comptabilisation des émissions sont encore peu matures et instables. Les entreprises industrielles utilisent aujourd'hui jusqu'à huit standards différents de reporting climat et environnement de façon simultanée (Illustration 7), ce qui réduit la lisibilité de leurs engagements et actions.

André Francois-Poncet, Président du Directoire Wendel : *« Sur le climat notamment, il y a un problème d'alignement des méthodologies et de comparabilité des données. Quand on compare à l'univers financier, la galaxie ESG est encore confuse. »*

Ce manque de visibilité sur les normes et de transparence sur les données représente également un frein aux investissements. La taxonomie de la finance durable par exemple

Illustration 7 : Multiplicité des rapports climat & environnement dans les secteurs les plus émetteurs



entre en contradiction avec les objectifs climatiques de la commission européenne, et le fléchage des financements publics à l'échelle nationale :

Jean-Bernard Levy, PDG EDF : « La taxonomie européenne est encore incohérente – on ne peut pas être sérieux sur le sujet de la réduction des émissions de GES si on place le nucléaire et le gaz au même niveau. »

AGIR SUR LE SCOPE 3

C'est-à-dire les émissions amont et aval provenant des fournisseurs et des clients. Il s'agit là d'un objectif commun à tous les fabricants de produits finis, qui ont souvent des chaînes d'approvisionnement complexes avec des émissions dans plusieurs catégories. Deux défis se présentent en particulier.

D'abord celui consistant à identifier l'ensemble des sources d'émissions de scope 3

et à les quantifier, sur des chaînes de valeur couvrant plusieurs zones géographiques et où les données ne sont pas toujours transparentes.

Marie-Claire Daveu, CSO Kering : « Il n'existe aujourd'hui aucune obligation générale de traçabilité amont pour les différents fournisseurs. C'est donc à nous, groupes de luxe, de prendre l'initiative, d'une part, de définir le plus précisément possible des dispositifs de traçabilité robustes, [...], mais aussi, d'autre part, de tisser un lien étroit, de confiance et de coopération, avec nos fournisseurs [...]. »

Ensuite le défi consistant à actionner les bons leviers selon la nature du rapport entre fournisseur et acheteur.

Benoît Coquart, DG Legrand : « Nous avons moins la main sur notre scope 3 amont qui est constitué de plusieurs dizaines de milliers de fournisseurs. Le scope 3 représente 95 % de nos émissions, il faut donc que nous les aidions à monter en puissance. »

ÉTABLIR LE DIALOGUE À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES POUR UNE TRANSITION SOCIALEMENT JUSTE

Il s'agit d'un facteur clé de succès, la transition devant tenir compte des particularismes locaux.

Marc Prikazsky, PDG Ceva Santé Animale : *« Le vrai modèle écologique est local, décentralisé, proche de la nature et innovant. On doit créer de la valeur localement, prendre en compte la volonté et la capacité des territoires. On a vu toute l'importance de ce modèle local pendant la Covid, la tendance vers la concentration constitue un vrai risque pour la société. »*

Or, les actions à l'échelle locale s'avèrent encore insuffisantes ou inadaptées. Définir un cap de long terme reste, en la matière, un préalable indispensable.

Philippe Portier, Secrétaire national CFDT : *« Pour l'instant, nous ne savons pas établir un dialogue à la maille du territoire. Chaque territoire est différent, il faut agir sur mesure. »*

REFONDRE LES MODÈLES DE DÉCISIONS DE L'ENTREPRISE

Car le changement passe par un capitalisme plus responsable. Les entreprises doivent endosser des prérogatives élargies. Reste à mieux définir la notion de performance « globale » de l'entreprise, qui dépasse le clivage entre financier et extra-financier, à l'évaluer et à la piloter.

Mikael Lemarchand, Directeur RSE SNCF : *« Changer la définition même de performance devient indispensable. Les comportements ne changeront pas réellement tant que les états financiers ne seront pas impactés : nous avons besoin de créer des modèles vertueux en retranscrivant dans nos bilans le coût des externalités avec cet outil normatif qui est l'argent. »*

En effet, l'information financière seule ne reflète pas la réalité des entreprises, de leurs performances sociales et environnementales, ni de leurs incidences sur la société. Il faut pourtant parvenir à traduire de façon comptable une réalité à la fois matérielle et immatérielle.

Véronique Andrieux, DG WWF France : *« Un des défis est le prix. Les produits les plus polluants et nocifs sont aujourd'hui les moins chers alors qu'ils coûtent cher à la société : il y a une totale distorsion du système prix. »*

ATTIRER ET FORMER LES TALENTS

Ces changements nécessitent l'emploi de talents et de compétences qui n'existent pas encore toutes, ou se trouvent en sous-nombre. Or, les entreprises ont encore des efforts à faire pour convaincre les jeunes diplômés. Ces derniers ne sont qu'un sur trois à les percevoir comme engagées sur le plan social et environnemental. Alors que ces enjeux représentent un facteur de motivation au travail pour 65 % d'entre eux.

Benoît Bazin, DG Saint Gobain : *« Aujourd'hui l'emploi dans le bâtiment porte parfois encore une image du passé. Mais le monde du bâtiment évolue vers des métiers technologiques (e.g., mesure de la performance CO2, la qualité de l'air, la maquette numérique, etc.), avec une attractivité forte à créer pour répondre aux enjeux de demain. »*

CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

ANTICIPER LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

Anne Rigail, DG Air France : « Quand nous regardons les besoins en énergie à horizon 2030-40, il y a une question de disponibilité. Il faudra démontrer que la part d'énergie dont nous aurions besoin sera cohérente avec le dimensionnement énergétique. »

Christel Bories, PDG Eramet : « Nous sommes en train de passer de l'ère du pétrole à celui des métaux. Le besoin de métaux pour la transition énergétique explose : x2 pour le nickel d'ici 2030, x6 pour le lithium et x4 pour le cobalt. Cela provoque une hausse des prix des matières premières qui pourraient en partie freiner les scénarios de baisse des coûts de la batterie liés à la courbe d'expérience. »

Luca De Meo, DG Renault : « Les projections nous indiquent que les ressources sont limitées. Par ailleurs, la majorité de la capacité de raffinage est en Chine. Le gagnant sera celui qui produira le moins de batteries possible pour atteindre ses volumes. Mais aussi celui qui saura monétiser les batteries avec des solutions de seconde vie s'appuyant sur des principes de l'économie circulaire et des solutions de recyclage en circuit fermé afin de s'affranchir d'une trop grande dépendance à des métaux de plus en plus rares et à la volatilité des prix imprévisible. »

ÉTABLIR UN CADRE RIGOUREUX POUR LA MESURE ET LE REPORTING

Frédéric Stévenin, Managing Partner PAI Partners : « L'absence de normes suscite des déviances, il faut un outil stabilisé. Il n'y a pas de problème à avoir des normes strictes, mais il faut des normes stables et homogènes d'un investisseur à un autre. »

Patrice Caine, PDG Thales : « Comme pour le nucléaire, il y a un paradoxe sur le statut ESG de la défense en Europe, avec d'une part 8 milliards d'euros de fonds publics investis dans l'industrie européenne de défense via le Fonds européen de défense, et de l'autre la taxonomie qui exclurait la défense des investissements ESG, alors qu'il ne peut pas y avoir de "sustainability" sans stabilité. »

AGIR SUR LE SCOPE 3

David Meneses, Directeur Développement Durable Plastic Omnium : « Notre empreinte interne ne représente qu'1 % de nos émissions. Nous souhaitons nous différencier en aidant nos fournisseurs dans cette démarche, en partageant nos ambitions avec eux et en les accompagnant dans leur propre neutralité. Tous n'ont pas notre maturité. »

ÉTABLIR LE DIALOGUE À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

Véronique Andrieux, DG WWF France : « La maille territoriale est très importante. Nous l'avons vu dans le cadre du plan de relance : les aides qui sont allées aux collectivités n'ont pas été accompagnées d'éco-conditionnalités. »

de modalités de soutien qui, en complément des financements, sont essentiels pour cibler les besoins et aligner l'ensemble des parties prenantes autour de projets communs. »

Eric Lombard, DG Caisse des Dépôts : « Pour bâtir des projets innovants et porteurs de sens à l'échelle d'un territoire, la CDC se mobilise en accompagnant les élus et les acteurs du développement local : conseil, ingénierie... autant

Philippe Portier, Secrétaire national CFDT : « La CFDT revendique la mise en place de fonds de financement par territoire afin de fixer un cap avec des étapes intermédiaires pour organiser la transformation écologique de notre modèle productif en impliquant toutes les parties prenantes. »

ATTIRER ET FORMER LES TALENTS

Florent Menegaux, Président Groupe Michelin : « La question des compétences est un des grands défis de notre industrie à horizon 2030-2050. Les besoins en matière d'accès aux talents, d'apprentissage et de développement des compétences sont immenses. »

Olivier Andriès, PDG Safran : « On est aujourd'hui dans une guerre des talents. L'aéronautique doit continuer à faire rêver, il va falloir se battre pour attirer les talents et raconter une belle histoire vis-à-vis des jeunes. »



3. LES SOLUTIONS

ÉMERGENT ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT À LA MANŒUVRE

Leurs feuilles de route se dessinent de plus en plus clairement :

MOBILISER L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

Il s'agit de conduire le changement à travers toutes les strates de l'entreprise, ouvrir les modes de gouvernance aux enjeux ESG, et renforcer la place de la vision de long terme.

Le sujet de l'intérêt des actionnaires et de leur capacité à soutenir une vision de long terme est clé pour ancrer une vision globale de la performance de l'entreprise et coconstruire certains engagements de long terme. En 2021, Vinci a été le premier groupe français à faire voter en assemblée générale une résolution climatique, et de nombreuses entreprises indexent désormais la rémunération des dirigeants sur l'atteinte d'objectifs climat.

André Francois-Poncet, Président du Directoire Wendel : « *L'atteinte des objectifs RSE fait partie de la compensation des directeurs, de certains N-1, et de nos plans de stock option.* »

Afin de renforcer la place de la vision de long terme, les comités exécutifs doivent également monter en sensibilité et en expertise sur les sujets climats. La nomination en leur sein de responsables RSE permet une meilleure prise

en compte des enjeux environnementaux dans la stratégie de l'entreprise.

David Meneses, Directeur Développement Durable Plastic Omnium : « *La nomination d'un directeur RSE au sein du Comex envoie un signal fort, montrant que le sujet est au cœur de la stratégie de notre Groupe.* »

Ces enjeux peuvent alors intégrer les critères de décision du comité de direction et du top management. À cet égard, plus de 2000 entreprises dans le monde ont mis en place (ou s'approprient à le faire) un prix interne du carbone de façon à anticiper l'extension des systèmes de taxation du carbone auxquels elles savent ne pas pouvoir échapper.

Marc Prikazsky, PDG Ceva Santé Animale : « *Le changement dans une entreprise est impulsé par le haut. Les managers sont formés pour optimiser à moindre coût : en incluant un prix du carbone à 200€ sur un investissement de 15-20 ans, nous intégrons le bilan carbone dans les préoccupations d'investissement de long terme.* »

Enfin, à l'instar du digital, transformer une entreprise en plaçant le Net Zéro en tête des priorités nécessite de changer les habitudes et les comportements des employés. Il faut pour cela que toute l'entreprise encourage et promeuve un comportement durable à travers des formations, des valeurs affichées, des décisions fortes.

“ Mettre en place un système d’optimisation des trajectoires des avions permettrait de faire économiser aux compagnies aériennes de 10 à 15% de carburants et d’émissions à iso-flottes. C’est un levier économique et écologique qui est disponible et quasi-immédiat ”

Patrice Caine, PDG Thales

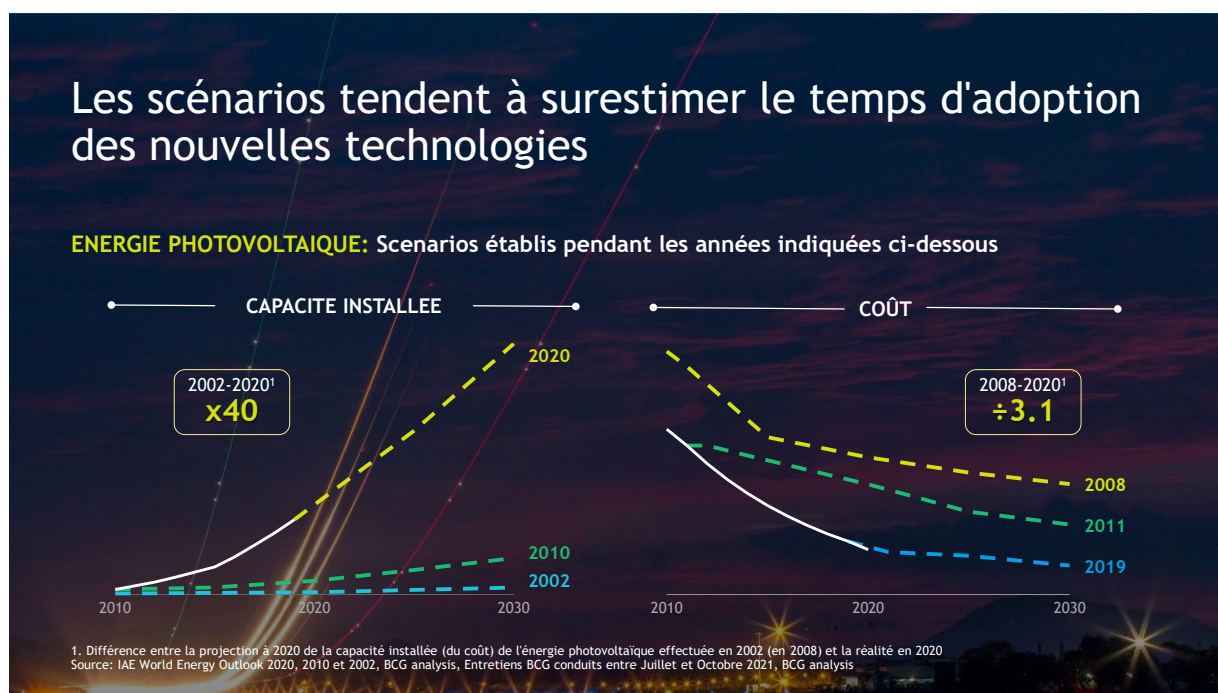
Mikael Lemarchand, Directeur RSE SNCF :

« Nous avons bâti une mécanique d’engagement de chaque salarié, au travers de formations, de fresques du climat, de réflexions des managers sur les axes stratégiques dont la RSE est au centre, etc. Les objectifs sont fixés par le haut, comme pour le financier, mais tout SNCF est embarqué : c’est clé dans notre capacité à faire et à délivrer. »

ACTIONNER LES LEVIERS DE DÉCARBONATION IMMÉDIATEMENT DISPONIBLES

Changer s’avère heureusement souvent moins cher et plus rapide qu’escompté. Un premier exemple est celui de l’énergie photovoltaïque dont la capacité installée a grandi et dont les prix ont diminué plus vite que ce que prédisaient toutes les études : l’adoption du photovoltaïque a été 40 fois plus rapide que prévu en 2002, à un coût 3 fois inférieur au scénario établi en 2008 (Illustration 8).

Illustration 8 : Le temps nécessaire à l’adoption des nouvelles technologies est souvent surestimé



Même phénomène dans le secteur automobile, où les entreprises ont commencé à prendre les mesures qui étaient à leur portée immédiate. Il est ainsi apparu que 60 % du coût d'abattement, soit le coût rapporté aux émissions évitées, d'un projet de réduction des émissions s'avérerait faible, voire nul (*Illustration 9*). Le défi est aujourd'hui, pour ce secteur comme pour les autres, de faire passer ces premières dispositions à l'échelle.

Les nouvelles solutions technologiques, ainsi que l'IA vont également aider les entreprises à aller plus loin dans la diminution de leurs émissions de GES (*Illustration 10*). Elles peuvent mettre ces outils à profit pour recueillir automatiquement des données, calculer précisément une empreinte carbone, effectuer des simulations, fixer des objectifs ou gérer un portefeuille global d'initiatives de réduction. Avec des résultats proportionnels à l'étendue de leur utilisation.

LISSE LE COÛT DE LA TRANSITION POUR LE CLIENT FINAL

D'autres leviers de décarbonation demeurent onéreux. En 2030, fabriquer un ciment neutre en carbone sera 80 % plus cher qu'avec les méthodes classiques. Ce surcoût sera de 70 % pour l'acier « propre ». Sur ces leviers, certaines entreprises choisissent cependant d'agir en avance de phase.

T. V. Narendran, CEO Tata Steel : « Aux Pays-Bas, Tata Steel choisit d'accélérer la voie de l'hydrogène dans son aciérie d'IJmuiden. Nous sommes très conscients de la responsabilité de l'industrie sidérurgique dans la réalisation des objectifs climatiques mondiaux. En mettant en œuvre la réduction directe comme technologie de fabrication du fer aux Pays-Bas, nous voulons franchir une étape stratégique importante pour rendre notre production d'acier plus durable. »

Travailler avec toute la chaîne de valeur permet alors, à terme, de lisser le coût de la

Illustration 9 : 60 % des leviers de décarbonation d'un OEM à coût faible voire nul

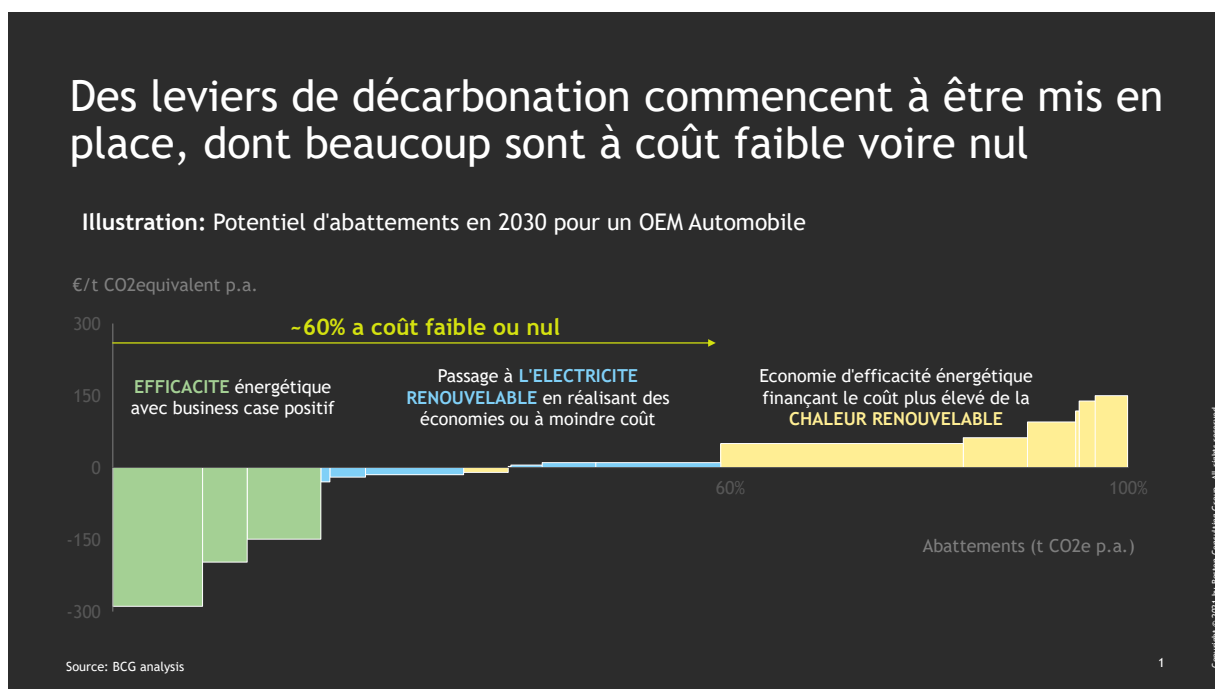


Illustration 10: L'IA pour aider les entreprises à aller plus loin dans la diminution de leurs émissions de GES

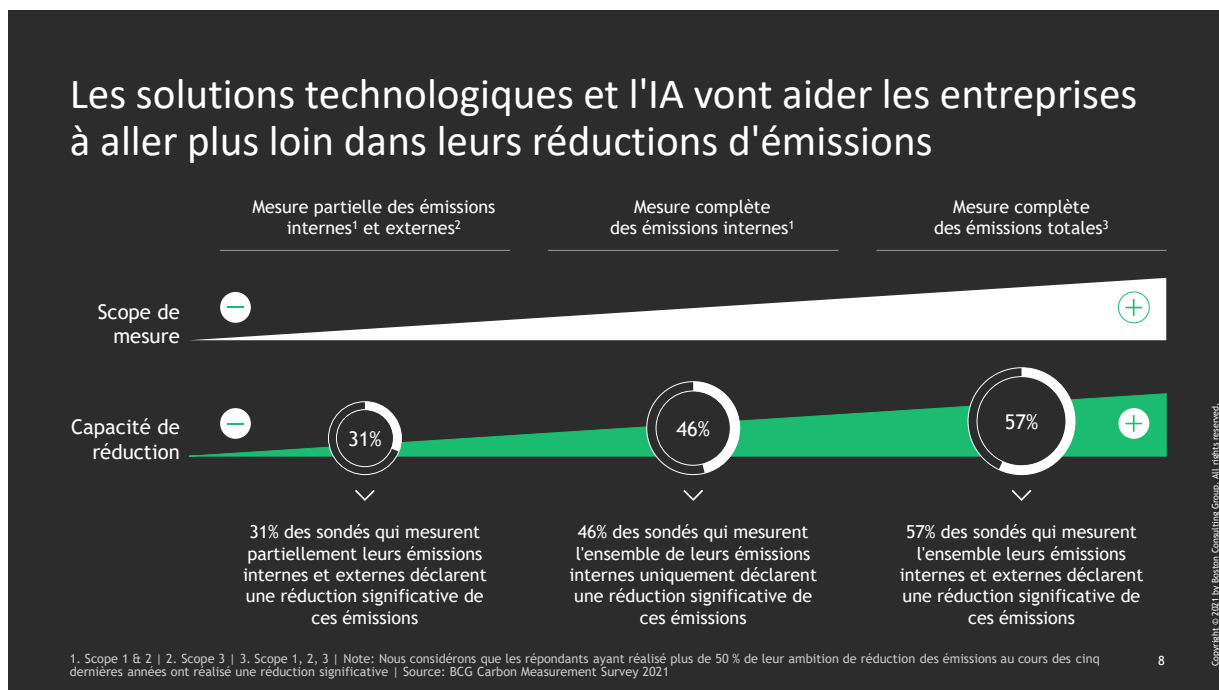
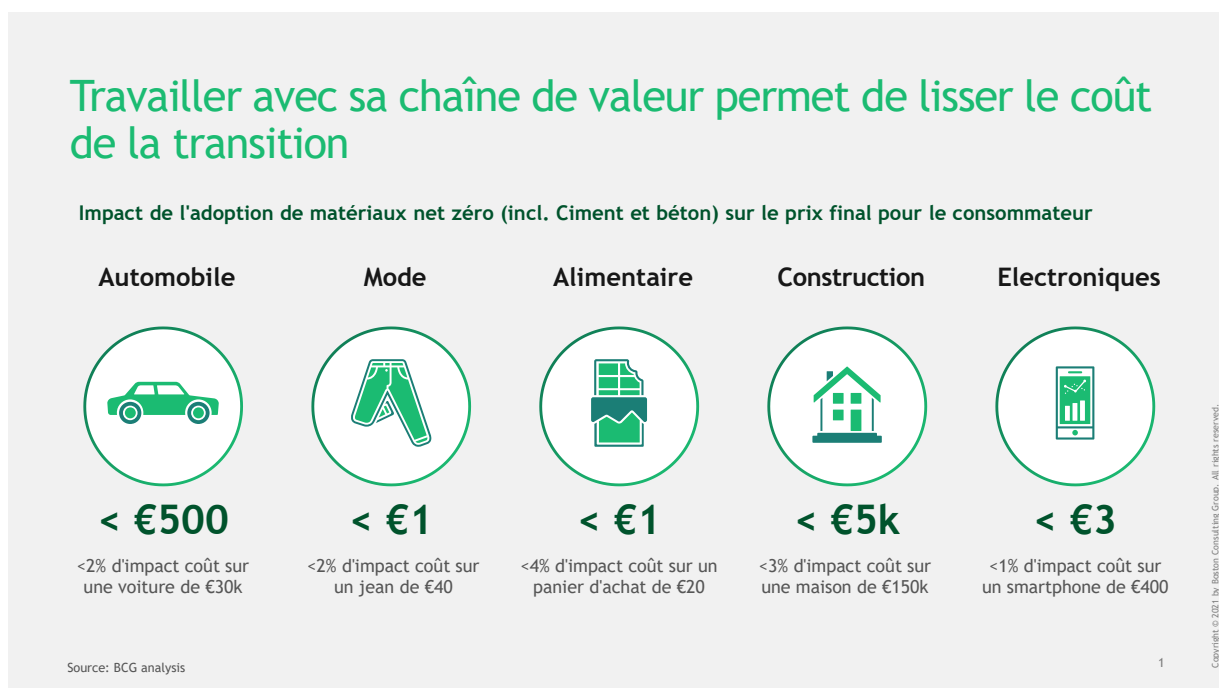


Illustration 11: Lisser le coût de la transition en travaillant avec sa chaîne de valeur



transition pour le client final (*Illustration 11*). À la clé, des impacts limités : sur une voiture facturée 30 000 euros, le surcoût lié à l'utilisation de matériaux Net Zéro pourrait ainsi représenter moins de 500 euros, soit moins de 2 % du prix.

INNOVER POUR SAISIR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE BUSINESS

Les entreprises font évoluer leurs sources de revenus en pénétrant de nouveaux marchés, bâtissent de nouvelles propositions de valeur en mettant en avant leur contribution environnementale positive, ou instaurent de nouveaux business models.

Proposer de nouveaux débouchés, développer des offres qui répondent aux besoins prioritaires sont le moyen de créer de nouvelles sources de revenus : c'est le cas de l'usine de Flins, que Renault transforme pour en faire la plus grande plateforme d'économie circulaire d'Europe, ouverte à d'autres entreprises, avec un objectif de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2030. En innovant sur certaines parties critiques du modèle ou de la chaîne de valeur, en renforçant la marque et en se différenciant par une contribution environnementale positive, il devient possible d'offrir une nouvelle proposition de valeur :

Dominique Lagarde, DG adjoint stratégie Enedis : « *Les compteurs Linky diminuent de 70 % les interventions physiques, aident les clients à maîtriser leur consommation grâce à la donnée collectée, et nous permettent d'utiliser l'IA pour anticiper les pannes sur le réseau.* »

Les business models de demain, enfin, intègrent les enjeux de développement durable (y compris ceux des clients) aux stratégies d'innovation. Le « scope 4 », consistant à aider le client à limiter ses propres impacts, offre à cet égard de nombreuses perspectives.

Bernard Charlès, VP et directeur général, Dassault Systèmes : « *Nous nous concentrons sur les scopes 3 et 4 : nous déplaçons l'action de notre plateforme pour rendre visibles nos clients à leur écosystème (celui qui existe et celui qui serait possible).* »

DÉPASSER LES LOGIQUES CONCURRENTIELLES ET STRUCTURER LES ÉCOSYSTÈMES

Les dirigeants ont compris que la transition était un sport d'équipe et ont commencé à structurer leurs écosystèmes pour avancer plus vite ensemble.

Citons notamment le cas de la coalition internationale OP2B (*Illustration 12*) : dix-neuf grandes entreprises de l'agroalimentaire et plusieurs institutions financières se sont unies afin de protéger la biodiversité et de promouvoir des pratiques agricoles alternatives.

Guillaume Debrosse, DG Bonduelle : « *Nous regardons avec intérêt les initiatives visant à définir un référentiel commun sur l'agriculture, car nous avons intérêt à nous mettre d'accord avec nos pairs. En effet, nous sommes sur les mêmes terres agricoles que McCain par exemple.* »

Autre exemple, celui du plus grand fonds mondial consacré au développement des infrastructures d'hydrogène décarboné, créé conjointement par Vinci, TotalEnergies et Air Liquide (*Illustration 13*). Son objectif : disposer d'1,5 Mds€ de fonds propres et financer des projets à hauteur de 15 Mds€.

L'acteur public ne doit bien sûr pas être oublié de ces écosystèmes. Les partenariats public-privé sont en effet un moyen de favoriser l'émergence de filières compétitives.

Xavier Huillard, PDG Vinci : « *Cette transformation suppose une réflexion partenariale synchrone avec les pouvoirs publics, un changement de paradigme de la relation pour travailler en écosystème, comme nous le faisons dans le secteur privé.* »

Illustration 12 : La coalition internationale d'entreprises OP2B orientée vers l'action en matière de biodiversité et d'agriculture

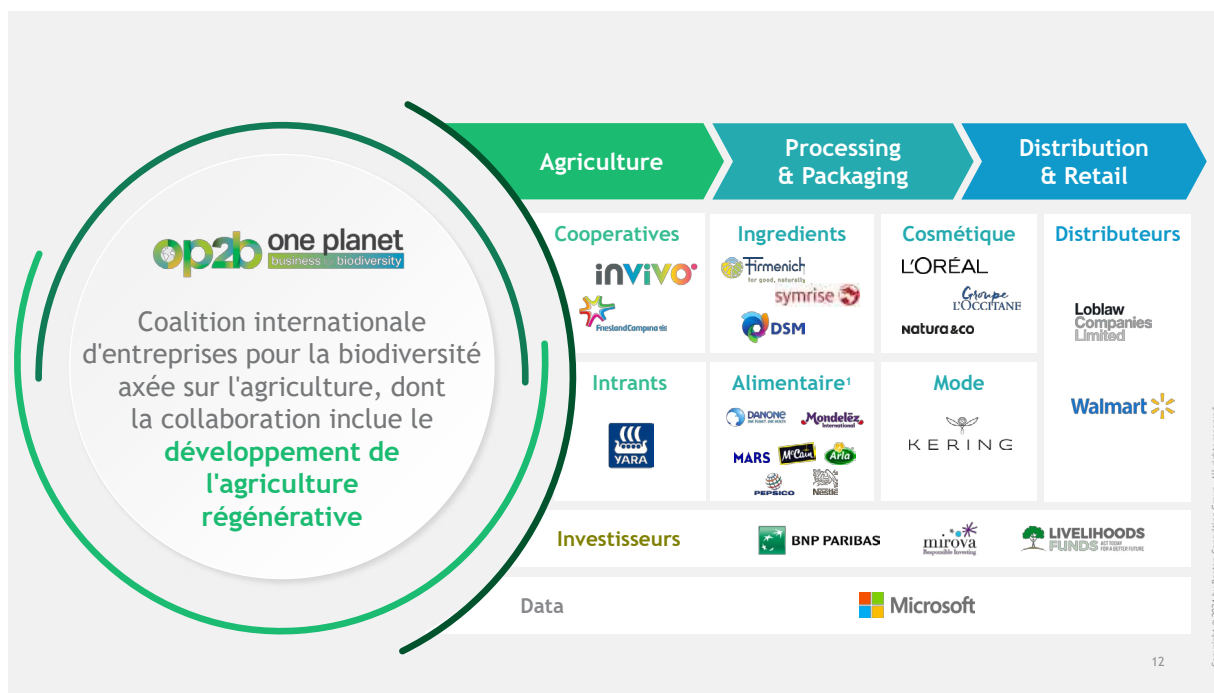
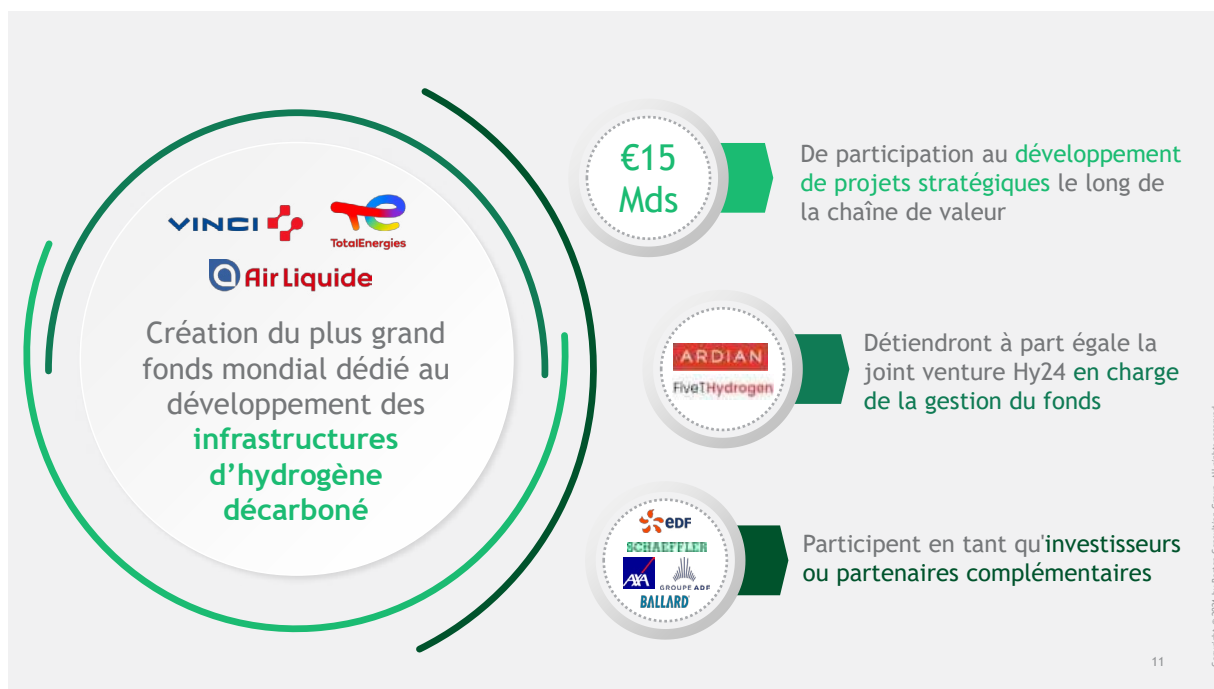


Illustration 13 : TotalEnergies, Vinci et Air Liquide lancent un fonds dédié à l'hydrogène



CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

ACTIONNER LES LEVIERS DE DÉCARBONATION IMMÉDIATEMENT DISPONIBLES

David Meneses, Directeur Développement Durable Plastic Omnium : « Chez Plastic Omnium, nos divisions business ont pris conscience qu'améliorer l'empreinte CO2 des usines, c'est également réduire la facture énergétique et donc réaliser des économies. La question n'est plus de savoir s'il faut le faire, mais comment optimiser le pay-back. »

Claire Martin, VP Sustainability CMA CGM : « Dans le cadre de la transition énergétique, nous avons fait le choix de navires propulsés au gaz dès 2017. Ces navires [...] constituent une première étape pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Dès que nous serons en mesure de trouver suffisamment de carburants de synthèse qui permettront de réduire à 100 % nos émissions, nous choisirons activement cette voie. »

LISSER LE COÛT DE LA TRANSITION POUR LE CLIENT FINAL

Fernando A. Gonzalez, CEO Cemex : « Grâce à l'environnement politique plus favorable de l'Europe, nous avons pu réduire notre intensité de carbone en Europe de 35 % par rapport à 1990, tout en réduisant de 20 % nos émissions ailleurs. »

Jakob Askou Bøss, SVP Corporate Strategy Ørsted : « L'un de nos principaux avantages concurrentiels est l'évolutivité de nos opérations et de notre savoir-faire, qui s'explique par le fait que nous avons développé plus d'énergie éolienne en mer que toute autre entreprise dans le monde. »

INNOVER POUR SAISIR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE BUSINESS

Nicolas Hieronimus, DG L'Oréal : « Nous investissons environ 1 milliard d'euros en R&D chaque année, notamment sur des produits green à iso qualité. Le jour où le consommateur aura mis l'écologie au cœur de ses actes, nous aurons un vrai avantage. »

Catherine Guillouard, PDG RATP : « Au-delà du risque pour nos infrastructures, nous cherchons à fournir des solutions pour les villes dans lesquelles la RATP opère : par exemple, l'utilisation de la chaleur fatale du métro pour chauffer les logements à proximité. Nous faisons partie des garants de la qualité de la ville, au-delà des transports. »

Eric Ducournau, DG Pierre Fabre : « Je pense que la cosmétique solide a un avenir. Ce sujet nous inspire dans l'entreprise. Demain, quel serait le rationnel à transporter un produit qui contient 80 % d'eau à l'autre bout de la planète ? »

Benoît Coquart, DG Legrand : « Nous investissons beaucoup pour proposer des solutions innovantes destinées à réduire les émissions carbone de nos clients, quel que soit le type de bâtiments. Ce "scope 4" présente une forte opportunité de développement pour nous. »

DÉPASSER LES LOGIQUES CONCURRENTIELLES ET STRUCTURER LES ÉCOSYSTÈMES

Bernard Charlès, Vice-président et directeur général, Dassault Systèmes : « La notion de "filiale" prend corps. Elle doit désormais s'étendre à une vision d'"écosystème", c'est-à-dire une nouvelle forme de collaboration où les acteurs œuvrent à la circularité et créent de nouveaux possibles. »

en permanence un écosystème pour nous aligner avec les besoins de nos clients. »

Dominique Lagarde, DG adjoint stratégie Enedis : « Nous avons une approche agile et partenariale avec tous les acteurs de l'écosystème : pour le déploiement des bornes de recharge des véhicules électriques, les énergies renouvelables ou l'efficacité énergétique en lien avec la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE). Nous faisons travailler

Florence Jeantet, Managing Director OP2B : « La transition sera réussie si les entreprises s'adressent au bon niveau d'interlocuteurs, conçoivent la durabilité comme un objectif du core business et rassemblent les compétences pour calculer les impacts. Des coalitions comme OP2B sont des accélérateurs pour des changements ambitieux car ils permettent d'aligner des acteurs majeurs à différents étages de la chaîne de valeur, pour un changement systémique dans une logique pré-compétitive. »

Certaines entreprises peuvent aussi se révéler force de proposition dans la définition des normes et des régulations. C'est par exemple le cas de L'Oréal qui, en partenariat avec d'autres entreprises du secteur, a développé un système de notation volontaire de l'impact environnemental des produits cosmétiques pour contribuer à la définition de normes en matière de transparence :

Nicolas Hieronimus, DG L'Oréal : « L'Oréal a travaillé avec des ONG et des scientifiques sur la création d'une méthode pour calculer un éco-score sur les produits cosmétiques. L'Europe prévoit un score comme celui-ci. L'Oréal et d'autres acteurs de l'industrie ont décidé de réunir leurs efforts pour élaborer une méthodologie commune et la partager avec la Commission européenne. »

CAPTER LES FINANCEMENTS DES INVESTISSEURS MOBILISÉS ET À L'AFFÛT DE PROJETS NET ZÉRO

Si le financement de la transformation des entreprises et celui des technologies de rupture ont longtemps pu représenter un défi, c'est moins le cas aujourd'hui, car le capital est disponible et les acteurs du secteur financier de plus en plus mobilisés (*Illustration 14*).

Rémi Lorenzelli, Directeur Stratégie et Partenariats Groupama : « Il ne faut pas retirer les capitaux des entreprises émettrices qui engagent leur transformation, mais investir pour les aider dans leur transition, regarder les trajectoires plutôt que le niveau des émissions en absolu. »

Philippe Poletti, PDG Ardian : « La demande d'investissements dans des fonds d'énergies renouvelables est forte : le montant levé au cours des dernières années a augmenté de 300 %. »

Illustration 14 : Les banques françaises se mobilisent pour financer la transformation des entreprises et les technologies de rupture



Ce sont en revanche les projets et les entreprises alignés sur une trajectoire 1,5°C qui manquent aujourd'hui.

Eric Lombard, DG Caisse des Dépôts : « Le groupe Caisse des Dépôts est pleinement mobilisé

pour accompagner la transition écologique, avec des financements massifs à hauteur de 60 Md€ sur 2020-2024. Les financements existent, il faut désormais faire émerger plus de projets : nous nous y employons aux côtés des entreprises et des territoires. »

CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

CAPTER LES FINANCEMENTS DES INVESTISSEURS MOBILISÉS ET À L'AFFÛT DE PROJETS NET ZÉRO

Mikael Lemarchand, Directeur RSE SNCF : « Le financement de la transformation rapide de nos actifs a été identifié comme un obstacle, mais des solutions apparaissent avec certains partenaires financiers qui souhaitent verdir leur bilan. »

Eric Lombard, DG Caisse des Dépôts : « En janvier 2019, j'ai annoncé notre engagement d'aligner l'ensemble de nos activités sur un scénario de limitation du réchauffement climatique à 1,5°C. Au-delà de notre action dans les territoires, nous avons pris des engagements pour accélérer le verdissement de nos portefeuilles : nous nous y employons, notamment à travers un dialogue actionnarial exigeant pour accompagner toutes ces entreprises dans leur transition. »

Philippe Poletti, PDG Ardian : « Dans les activités par nature carbon-intensive, comme les infrastructures, nous avons mesuré les émissions de toutes les participations, fixé des objectifs de réduction quantifiés et coconstruit des plans avec les sociétés qui les implémentent. Tout ceci fait l'objet d'un suivi continu. »

Jean-Laurent Bonnafé, DG BNP Paribas : « La transition climatique est dans les mains des industriels. Le défi pour les banquiers est d'identifier les champions de la transition énergétique au sein de chaque secteur, pour ensuite entraîner les autres entreprises, clientes de la banque, sur la même trajectoire, via des politiques sectorielles adaptées. Lorsqu'il n'y a pas encore de champions identifiés, la banque doit alors financer l'innovation pour favoriser l'émergence de champions qui entraîneront les autres. »



CONCLUSION

DES ENTREPRISES FRANÇAISES APPELÉES À JOUER UN RÔLE CLÉ

Au mois de juillet 2021, l'Europe dévoilait son plan pour le climat. Nommé « Fit for 55 » cet ensemble de propositions vise à abaisser ses émissions de 55 % d'ici 2030. S'il est adopté en 2024, il débouchera notamment sur une augmentation des prix du carbone, l'arrêt des ventes de véhicules thermiques et l'introduction d'un ajustement carbone aux frontières pour certains biens. À charge alors aux États d'organiser cette transition au plus près du terrain.

En France, dans la continuité du plan de relance, Emmanuel Macron présentait le

12 octobre 2021 le plan France 2030. Doté de 30 milliards d'euros, il vise à faire émerger de nouveaux champions tricolores dans des domaines comme les mini-réacteurs nucléaires, l'hydrogène vert, les transports dont l'aviation bas-carbone et l'agriculture de demain. La moitié de ces sommes sera consacrée à la décarbonation de l'économie. Et 2,5 milliards d'euros seront consacrés à la formation ciblée sur les filières stratégiques.

Le contexte est donc favorable et les dirigeants français s'accordent sur le rôle clé que peut jouer la France, à travers l'Europe, dans la transition environnementale.

“ L'Europe a des savoir-faire remarquables, un marché intérieur important, de belles infrastructures. Nous sommes capables de créer des champions sur les technologies de demain, comme l'hydrogène, l'éolien, le nucléaire. ”

Florent Menegaux, Président Groupe Michelin

Jean-Laurent Bonnafé, DG BNP Paribas :
« La France doit se positionner en porte d'entrée pour l'Europe. Depuis le Brexit, le leadership sur les acteurs financiers est davantage français : la France a donc un rôle qui lui permet d'avoir une position d'ouverture et de bénévolat vis-à-vis des autres nations européennes. »

Cyrille Vigneron, PDG Cartier : « L'Europe devrait être pionnière sur ces sujets dans le secteur du luxe : la France, l'Italie, la Suisse sont très bien positionnées. Mais il faut également inclure toutes les chaînes d'approvisionnement, qui impliquent plusieurs pays. »

Frédéric Stévenin, Managing Partner PAI Partners : « *La France est-elle capable d'encourager cet écosystème et créer de nouveaux secteurs ? Nous avons raté le virage de la Biotech, ne ratons pas celui du Net Zéro.* »

Reste que si les entreprises hexagonales ont entamé leur transformation vers un monde à 1,5°C elles ne sont qu'au commencement d'un long chemin. Pour l'heure, elles n'ont le plus souvent fait qu'activer les leviers existants sur leur modèle actuel d'activité. Modèle qui est appelé à évoluer en profondeur.

Déjà, les plus avancées commencent à faire évoluer leur portefeuille de produits, voire le cœur même de leur activité. L'étape suivante consistera à agir sur l'ensemble de leur chaîne de valeur et à inventer de nouveaux modèles. Et pour cela accepter de passer d'un monde où l'on maîtrise les tenants et les aboutissants de son activité, où les bases de la compétitivité sont connues et l'expérience un atout à un univers incertain où toutes les règles demeurent à définir. Bref, consentir à un véritable new deal.

Les gagnantes seront celles qui miseront sur la collaboration, l'agilité et la vitesse. La collaboration tout d'abord, pour embarquer les fournisseurs, éduquer les clients, nouer de nouveaux partenariats afin d'innover, décarboner et partager les risques. L'agilité ensuite en prenant des risques et en apprenant de leurs erreurs, en s'ouvrant à des écosystèmes larges, à la fois multi-entreprises et multi-discipline. La vitesse enfin, pour conserver un temps d'avance sur le marché et les régulations.

Mais parce que les grandes entreprises ont prouvé leur volonté d'agir, elles se montrent exigeantes et attendent encore davantage de l'État. Elles ont besoin d'un cadre institutionnel

stable et d'une réglementation cohérente portant sur des moyens plutôt que sur des objectifs. Elles souhaitent voir naître une méthodologie standardisée de reporting des données environnementales. Veulent un acheteur public exemplaire, plaçant l'empreinte carbone au cœur de ses décisions d'achat. Et une transition juste, qui soit menée avec les territoires (*Illustration 15*).

Des demandes qui, si elles étaient exaucées, leur permettraient de devenir des championnes mondiales dans un monde Net zéro. Car réaliser une telle ambition est bel et bien à leur portée.

Illustration 15: 8 attentes clés des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics



CONTACTS

Si vous souhaitez discuter plus en profondeur avec le BCG des enjeux de vos entreprises, vous pouvez contacter l'un des auteurs du rapport.

MICHEL FRÉDEAU

Directeur associé Senior au BCG Paris
Fredeau.Michel@bcg.com

FRANCESCO BELLINO

Directeur associé au BCG Paris
Bellino.Francesco@bcg.com

CELINE BOYER-CHAMMARD

Directrice associée au BCG Paris
Boyer-Chammard.Celine@bcg.com

MARIE HUMBLLOT-FERRERO

Directrice associée au BCG Paris
Humblot-Ferrero.Marie@bcg.com



BCG