

PA NO RA MA

**LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET ÉNERGÉTIQUE
ET LES NOUVEAUX
MODÈLES D'AFFAIRES**

Avril 2024

bpifrance
SERVIR L'AVENIR



ÉDITO

“

La transition écologique est un véritable catalyseur de changement pour les modèles d'affaires. Elle incite les entreprises à repenser leur manière de produire et de consommer. L'économie de la fonctionnalité, par exemple, met l'accent sur l'usage plutôt que la possession, favorisant ainsi des modèles plus durables et rentables.

Chez Bpifrance, nous sommes conscients de cette nécessité et proposons un soutien sur mesure pour les entreprises. Notre Plan Climat offre un continuum de financement, d'investissement et d'accompagnement pour accélérer le verdissement des entreprises mais aussi pour les aider à transformer leurs modèles d'affaires – notamment avec la mission stratégie environnement, les accélérateurs verts, sans oublier le soutien à l'innovation.

Ces nouveaux modèles d'affaires ne se contentent pas de générer de la valeur économique ; ils créent aussi du sens, sont porteurs d'innovation et de compétitivité, et promettent de transformer notre monde dans les prochaines décennies.

En investissant, en formant, en accompagnant tous ces nouveaux modèles, Bpifrance a les moyens d'être le partenaire de cette révolution, d'aider les entreprises à devenir les acteurs clés du monde bas-carbone de demain ! ”

Isabelle ALBERTALLI
Directrice Climat, **BPIFRANCE**

LE GRAND ENTRETIEN

avec David DJAÏZ

Haut fonctionnaire et essayiste, David Djaïz est l'auteur de *La Révolution Obligée* avec Xavier Desjardins (Allary, 2024). Spécialiste des questions de transition écologique, il revient sur les enjeux d'un changement radical de modèle en Europe et dans le monde au cours des 30 prochaines années.



Nous avons trente ans pour réaliser la transformation écologique. Quels sont les grands chantiers de ce projet ambitieux dans lequel nombre d'acteurs sont déjà engagés ?

En trente ans, nous devons opérer une révolution de la même ampleur que la révolution industrielle du XIX^e siècle. Mais cette fois, nous sommes sous contrainte. Énergétique tout d'abord puisqu'il va s'agir de substituer à des sources d'énergies fossiles, des sources renouvelables. Des taux d'investissement ensuite du fait des taux records d'endettement des états et des taux de retour sur investissement plus faibles que ceux de l'économie fossile. Des systèmes d'innovation enfin, alors que les gains de confort et de productivité ne sont pas des évidences dans le contexte de cette transformation. À l'échelle nationale et européenne, nous devons collectivement relever ce défi, qui est de taille. En 2022, 82 % de la consommation d'énergie primaire dans le monde était encore d'origine fossile, soit la même proportion qu'en 1982. Mais ce constat ne doit pas nous rendre pessimistes. Au niveau des entreprises et des états, des signaux faibles émergent, à commencer par la prise de conscience partout en Europe de la nécessité d'agir pour que cette transformation écologique advienne.

Où en est l'Europe dans ce processus de transformation écologique ?

Pionnière dans l'établissement de normes environnementales ambitieuses, l'Europe s'est engagée dans un Green Deal à partir de 2019, mélangeant réglementations et signaux-prix. Mais elle doit aussi faire face à des contestations qui finissent par faire reculer les gouvernements. Au Royaume-Uni sur les voitures, en Allemagne sur les chaudières à gaz ou au fioul, en France avec les gilets jaunes ou les zones à faibles émissions. L'Europe a par ailleurs oublié de penser la dimension de souveraineté industrielle et géopolitique d'un tel nouveau modèle. Résultat : elle se trouve prise en étau entre les États-Unis et la Chine qui ont fait le choix de miser sur une transformation industrielle plus basique. Leurs modèles reposent sur la décarbonation de l'électricité et l'électrification des usages, la maîtrise des technologies mais aussi des infrastructures et des approvisionnements. La conjugaison de ces éléments constitue deux systèmes différents qui ont pour point commun d'être mis au service des souverainetés et ambitions géopolitiques chinoises et américaines.

Qu'en est-il au niveau des entreprises ?

La transformation à l'œuvre concerne tout l'appareil productif, les entreprises ont donc un rôle considérable à jouer. Des initiatives prometteuses existent déjà. C'est le cas par exemple de la « Convention des entreprises pour le climat » (CEC) créée en 2020 par des cadres dirigeants et des entrepreneurs qui se sont engagés à réduire de 55 % leurs émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, en respectant l'impératif de protection de la biodiversité et de la régénération du vivant. Cette convention réunit aujourd'hui près de 1 000 entreprises de toute taille : Crédit Mutuel Arkéa, Pierre & Va-

cances, Heineken... Elle ne se contente pas de sensibiliser les entrepreneurs à la crise climatique, elle leur donne des outils – stratégiques, financiers, comptables, humains – pour faire évoluer les modèles d'affaires et trouver des solutions concrètes. L'ambition écologique doit en particulier nous permettre de revoir notre système de valeur. Accepter par exemple qu'une voiture en autopartage crée plus de valeur qu'un véhicule avec une seule personne à bord. Plusieurs opérateurs de la distribution de l'eau expérimentent par exemple une tarification qui ne repose pas uniquement sur les volumes d'eau consommés, mais aussi sur les économies réalisées. Enfin, le développement des exigences de reporting ESG (environnemental, social et de gouvernance) a déjà des effets spectaculaires et la norme CSRD qui est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2024 est une petite révolution en matière de suivi environnemental des activités des entreprises.

« NOUS DEVONS OPÉRER DANS LES TRENTE PROCHAINES ANNÉES UNE RÉVOLUTION DE LA MÊME AMPLEUR QUE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE DU XIX^E SIÈCLE. »

Quelles sont les pistes que vous dressez pour permettre à l'Europe de réussir sa transition ?

La Commission européenne s'est engagée à réduire ses émissions de 55 % d'ici à 2030, c'est une bonne chose. Nous devons maintenant inventer une nouvelle étape du Green Deal européen pour faire de la transformation écologique un élément clé du contrat social européen. L'écologie doit donner une assise politique à l'Europe : un état providence social-écologique européen, une diversité territoriale et nationale respectée, une écologie contractuelle. L'Europe a l'opportunité de créer son propre modèle, indépendant, écologique et démocratique. Ne passons pas à côté !

Dans notre livre, nous insistons par ailleurs sur la nécessité d'engager les citoyens et acteurs locaux au plus près des territoires. La transformation écologique doit être une manière pour les gens de mieux vivre, d'augmenter leur capacité d'agir. Dans la Drôme, la dynamique « Start-up de territoire » impulsée par la communauté d'agglomération Valence-Romans vise à susciter des projets d'alimentation locale, d'économie circulaire et d'énergie renouvelable. L'État a donné dix ans au projet pour aboutir avec des investissements qui peuvent aller jusqu'à 15 millions d'euros pour les entreprises accompagnées. C'est grâce à ce dispositif que l'entreprise « Ma bouteille s'appelle reviens » a eu l'idée de relancer le modèle de la consigne en verre. À Valence où l'entreprise est implantée, l'initiative a permis de créer dix emplois.

DU POINT DE VUE DE

Alexandra DUMONT NUBERY
Directrice générale
de LeBronze Alloys

LeBronze Alloys (LBA) est une entreprise française de métallurgie, spécialisée dans la fabrication d'alliage de cuivre et de nickel, dont Alexandra a pris la direction il y a dix ans.



Votre entreprise est engagée dans la transition écologique et énergétique (TEE). Quelles sont vos motivations et les stratégies mises en place ?

À titre personnel, j'ai toujours été convaincue du rôle structurant que les entreprises peuvent jouer pour limiter le réchauffement climatique. Il m'a alors semblé naturel de porter le Groupe LBA dans une démarche de transition. Pour nous, la TEE n'est pas juste un aspect réglementaire, mais une vraie conviction d'enjeu sociétal mondial. Nous sommes donc aujourd'hui engagés dans une trajectoire bas-carbone compatible 1,5° et validée par SBTi (Science Based Targets Initiative).

Pour cela, nous avons procédé en plusieurs étapes. La première fut celle du diagnostic. Nous avons fait appel à Bpifrance pour réaliser un Diag Éco-Flux suivi d'une démarche "ACT pas à pas" proposée par l'ADEME. Nous avons pu établir un état des lieux précis de nos actions et des futurs leviers à mettre en place. Ces bilans nous ont permis de mettre en lumière les actions à prioriser.

La deuxième étape consiste à mettre en place des actions concrètes. Et nous sommes déjà en avance sur nos objectifs : réduire nos émissions SCOPE 1 et 2 de 50 % et nos émissions SCOPE 3 de 25 %, à horizon 2030. Un exemple concret est de prioriser l'utilisation de métaux recyclés dans la production.

La TEE influence considérablement les modèles d'affaires actuels. Comment votre groupe évolue-t-il et s'adapte-t-il ?

Leader mondial de la métallurgie des cuivreux, il nous semblait cohérent de l'être également en matière de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Nous nous assurons d'impliquer tous nos collaborateurs. Pour cela, nous structurons nos jalons à travers plusieurs certifications ISO qui donnent une ligne directrice à nos salariés et les engagent.

Ensuite, nous tentons d'apporter des solutions à nos clients à travers deux leviers. Le premier est de leur proposer des produits innovants autour de la TEE (des alliages plus conducteurs qui demanderont donc moins de matière, plus de nickel recyclé dans les batteries...). La seconde, plus subtile, est d'anticiper leurs besoins. Par exemple, sans que cela soit obligatoire, nous sommes capables de livrer à nos clients des facteurs d'émission de CO₂ auditables.

Parlez-nous de votre nouveau projet Upcycling.

Le Groupe a lancé le projet Upcycling en 2021. Concrètement, nous avons créé un atelier pour répondre à deux besoins.

Le premier est de pouvoir traiter nos propres déchets de fonderie. Aujourd'hui, ce sont donc 100 % de ces déchets qui sont traités pour être recyclés. Auparavant, nous les revendions. Désormais, nous gérons la chaîne de recyclage nous-mêmes à froid, donc avec une faible consommation d'énergie, et réutilisons cette nouvelle matière première. Pour 1 000 tonnes de déchets, nous recréons 500 tonnes que nous n'avons plus besoin d'acheter en externe.

Le second est de pouvoir récupérer des alliages de cuivre considérés comme des déchets chez nos clients ou chez les recycleurs qui n'auraient précédemment pas pu être intégrés à nos fonderies.

Le projet Upcycling est un gain à la fois financier et RSE à fort impact. Recycler des métaux s'avère être 200 fois moins émetteur de CO₂ que de les extraire de la mine.

« LE COMBO GAGNANT POUR ENTAMER LA DÉMARCHÉ : L'ENVIE DE BOUGER, LE COLLECTIF ET PARTIR SUR UN PROJET À IMPACT MAIS ACCESSIBLE. »

Entamer sa transition, développer de nouveaux modèles d'affaires, le changement peut décourager certains dirigeants. Que pourriez-vous dire pour convaincre et rassurer les plus réticents ?

Aujourd'hui, toutes les entreprises sont capables de gérer un projet, quel qu'il soit. Amorcer une démarche de TEE est accessible à tous. Il faut faire confiance à l'intelligence collective et s'entourer des bonnes personnes pour être bien accompagné dans le projet. Il y a une réelle dimension positive quand il s'agit d'onboarder les collaborateurs dans ce type de projet. Qui plus est, développer une démarche de transition c'est aussi et surtout progresser par rapport à une situation initiale.

Le combo gagnant pour entamer la démarche : l'envie de bouger, le collectif et partir sur un projet à impact mais accessible. Cela ne peut que fonctionner.

Lorsque nous nous sommes lancés, la marche semblait haute. Aujourd'hui, après avoir reçu la médaille de bronze et celle d'argent, nous sommes fiers d'être médaillés d'or chez EcoVadis. Avec cette médaille, nous avons rejoint le cercle fermé des 5 % d'entreprises récompensées. Nous visons désormais la médaille Platine et ses 1 % distingués !



LA CHRONIQUE DES EXPERTS



Anne-Sophie MARIN

Directrice ESG et Climat, direction Capital Développement,
BPIFRANCE

La direction ESG et Climat du Capital Développement est composée de 5 personnes et accompagne plus de 660 participations et 160 investisseurs sur ces sujets.

En tant qu'investisseurs engagés, nous mettons notre expertise au service des entreprises françaises, qu'elles soient cotées ou non, en leur apportant des financements adaptés à leurs besoins et à leurs projets. Nous les accompagnons dans leur croissance, leur transmission ou leur consolidation, tout en veillant à renforcer leur ancrage territorial et leur responsabilité sociale et environnementale. Nous sommes convaincus que l'investissement durable est un

levier de performance et de création de valeur partagée, et nous nous impliquons activement auprès de nos participations pour les aider à accélérer leur transition vers des modèles plus vertueux.

Pour cela, nous renforçons nos exigences à la décision pour s'assurer de la résilience des entreprises sur le long terme. Lorsque nous étudions une opportunité d'investissement, nous réalisons systématiquement une *due diligence* ESG avec un focus important sur les enjeux environnementaux. Le but est d'identifier les risques et opportunités ESG de la société avant d'investir et d'identifier notamment les risques de transition et les risques physiques qui pèsent sur l'entreprise. Une clause ESG est intégrée dans le pacte d'actionnaires pour formaliser l'engagement de l'entreprise sur les sujets RSE.

Nous aidons ensuite nos participations à construire une feuille de route RSE avec des objectifs précis et travailler sur une trajectoire de décarbonation. En fonction de la maturité de l'entreprise et des objectifs fixés, nous pouvons lui proposer les différents diagnostics de l'Accompagnement par exemple pour l'aider dans sa démarche.

De plus, nous accompagnons les administrateurs de nos participations en les sensibilisant et les formant aux enjeux climatiques. Nous incitons les conseils d'administration à mettre à l'agenda du conseil, sous la responsabilité d'un membre du Comex, les enjeux ESG et climat tous les ans *a minima*. Nous essayons également à d'introduire dans la rémunération variable des dirigeants une incitation à la performance ESG & climatique mesurée selon des critères spécifiques et quantifiables.



Clotilde VERNES

Responsable de projets, direction Développement durable et RSE, **BPIFRANCE**

Si le climat est au cœur des débats, il est tout aussi important de se pencher sur d'autres sujets environnementaux dont la protection de la biodiversité. Parler de biodiversité, c'est explorer tout le tissu vivant de notre planète, ce qui comprend la diversité des milieux de vie et des espèces ainsi que la diversité génétique au sein de ces espèces.

En 2019, le rapport de l'IPBES (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques), le GIEC de la biodiversité, alerte sur l'érosion

rapide de la biodiversité. Celle-ci est due à cinq facteurs de pression étroitement liés aux activités humaines : le changement d'utilisation des sols, l'exploitation des ressources naturelles, le changement climatique, la pollution et les espèces exotiques envahissantes.

Par ailleurs, la biodiversité rend des services écosystémiques essentiels aux entreprises, tels que la fourniture de matières premières, la régulation de l'eau et du climat, la pollinisation, sans oublier les apports culturels et sociaux. Plus de 50 % du PIB (Produit intérieur brut) mondial est dépendant des services rendus par la nature. On comprend donc facilement que les enjeux de la biodiversité sont essentiels pour les entreprises et l'économie.

De ce fait, les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour limiter leurs impacts sur la biodiversité. Tout d'abord, elles doivent identifier les risques, leurs impacts et leurs dépendances à la biodiversité. Ensuite elles doivent trouver les leviers d'actions pour les réduire par exemple en optimisant l'utilisation du foncier, en consommant de manière raisonnée les ressources naturelles, en diminuant leur contribution au changement climatique, en réduisant leur pollution, etc.

Bpifrance va lancer à la rentrée un Diag Biodiversité, en partenariat avec l'Office français de la biodiversité, qui permettra d'accompagner les entreprises dans cette démarche. Plus largement, notre action est d'accompagner l'ensemble de nos clients à répondre à ces nouvelles contraintes et à se saisir des opportunités de transformation permettant de mieux préserver et restaurer la biodiversité.



Marion DOMINGUES

Responsable Développement produits, direction Financement de l'Immobilier, **BPIFRANCE**

Face aux enjeux environnementaux et climatiques, il est essentiel d'encourager les TPE, PME et ETI à adopter des pratiques plus durables et à investir dans des projets respectueux de l'environnement.

Bpifrance propose ainsi une offre de financements verts qui couvre les besoins des entreprises en matière de transition écologique et énergétique, qu'il s'agisse d'investir dans leur outil de production,

de réduire leur empreinte écologique ou de développer de nouvelles activités.

Dès 2020, nous lançons, avec l'appui de l'État et de l'ADEME, une gamme de Prêts Verts pour financer, sans garantie sur les actifs de l'entreprise ou sur le patrimoine de son dirigeant et en partenariat avec les banques, le développement de projets de transition des entreprises.

Par ailleurs, la subvention France Nation Verte, déployée à compter de 2023 en partenariat avec l'ADEME, est venue compléter cette offre en supportant partiellement les premières dépenses de mise en transition des entreprises.

Cette année, Bpifrance renforce son continuum de financements verts, et propose désormais aux PME et ETI industrielles le Prêt Industrie Verte, qui vise à accompagner ces entreprises dans leurs projets structurants de transition écologique et énergétique. Ce prêt présente un montant d'intervention élevé (10 M€) et une maturité longue (12 ans, incluant un différé d'amortissement du capital de deux ans).

Plus largement, la mobilisation des équipes de Bpifrance à travers une grande opération de porte-à-porte de masse commencé il y a un an, permet de sensibiliser les entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité à accélérer leur transition écologique et énergétique.

CE QU'IL FAUT RETENIR

TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES : LES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Le monde économique n'a jamais été aussi mobilisé en faveur de la transition écologique. Alors que les coûts de l'énergie et des matières premières explosent, les chefs d'entreprise sont de plus en plus nombreux à scruter de près leur performance extra-financière. Autrefois propres aux « best in class », les actions en faveur du climat sont désormais à l'agenda des chefs d'entreprise. Tour d'horizon des mutations à l'œuvre.

DES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS LA TRANSITION

Hier, la transition écologique était le domaine réservé de quelques acteurs modèles. Au début des années 2020, dans le sillage de la loi Pacte et de la création du statut de « société à mission », un certain nombre d'entreprises avaient en effet fait le choix d'un engagement fort en faveur du climat, à l'image de 1083, devenue championne du made in France en relocalisant la filière du jean dans la région de Romans-Sur-Isère ou de Lita.co, entreprise spécialisée dans l'investissement durable.

Aujourd'hui, les actions en faveur de la transition écologique des entreprises vont bien au-delà des mouvements volontaires d'entreprise (C3D, Mouvement Impact France, B Corp). La hausse des coûts de l'énergie et des matières premières ayant rebattu les cartes, c'est l'ensemble du monde économique qui s'engage désormais dans la transition écologique. Ainsi, les dirigeants d'entreprises sont de moins en moins nombreux à ignorer la question climatique. Selon une étude du Lab de Bpifrance, en 2023, 67 % des dirigeants de PME et ETI déclarent surveiller les enjeux environnementaux (contre 31 % en 2020). 84 % des chefs d'entreprises jugent que le climat est devenu un sujet crucial et 76 % des PME françaises seraient déjà passées à l'action en 2023.

À l'image de Socos Services, ce fabricant de parfums de luxe basé à Vaux-Le Pénil (77) et qui s'est tourné vers l'ADEME et Bpifrance pour réaliser un diagnostic (Diag Éco-Flux) de ses installations. Résultat : l'entreprise a réussi à optimiser la gestion de ses ressources en eau et électricité, en réduisant notamment de 40 à 50 % sa consommation d'eau. La société s'est par ailleurs engagée à privilégier des fournisseurs locaux qui partagent et portent les valeurs d'entreprise responsable.

LES OUTILS MIS À DISPOSITION DES ENTREPRENEURS

Si les dirigeants de PME se disent individuellement sensibilisés et informés sur les enjeux de changement climatique, les PME qui en font des axes majeurs de transformation de leur modèle économique sont encore relativement peu nombreuses. Selon une enquête Argos et BCG, si 71 % des dirigeants de PME pensent que l'élaboration d'un plan de transition est une opportunité pour leur entreprise, seuls 11 % d'entre eux ont sauté le pas et élaboré un plan de transition structuré et cohérent.

Aux freins administratifs et réglementaires, s'ajoutent des freins en termes de financement. 70 % des dirigeants de PME-ETI considèrent que la décarbonation est synonyme de prise de risques et de désavantages à court-terme par rapport à une concurrence moins verte. C'est pourquoi Bpifrance s'engage en finançant et accompagnant les entreprises dans leur transition via son Plan Climat. La banque d'investissement propose notamment un certain nombre d'outils diagnostic, comme le Climatomètre, qui permet aux chefs d'entreprise d'auto-évaluer en 32 questions l'impact environnemental de leurs produits et services. En 2023, Bpifrance a réalisé plus de 1 000 bilans

carbone, un chiffre trois fois supérieur à ce qui a été fait ces dix dernières années.

La prime à l'inaction climatique devrait par ailleurs s'atténuer avec la mise en place des nouveaux reportings extra-financiers à l'instar de la directive européenne CSRD dont le déploiement va s'échelonner jusqu'à 2026. Si le dispositif ne concerne que les entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros, les PME devraient être indirectement concernées dans la mesure où elles devront fournir des données à leurs donneurs d'ordre.

76%
DES PME FRANÇAISES
sont déjà passées à l'action face au changement climatique.

+ 36 POINTS
c'est la progression sur 3 ans des dirigeants de PME et ETI qui disent suivre les enjeux climatiques. (67 % en 2023 contre 31 % en 2020)

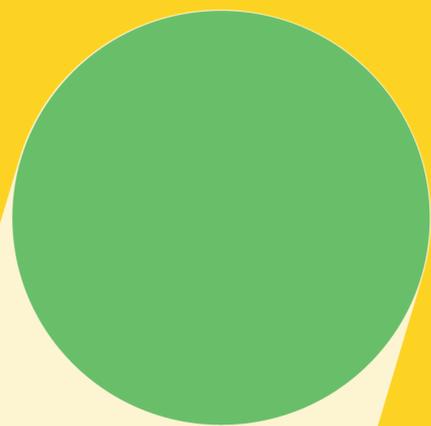
40%
DES 5 500 MISSIONS
d'accompagnements des PME par Bpifrance en 2024 concernent des sujets liés au climat.

35%
des dirigeants ont évalué l'empreinte carbone de leur entreprise en 2023. (contre 16 % en 2020)

Sources

bcg.com ; lelab.bpifrance.fr ; capterra.fr ; socos-services.com

**PA
NO
RA
MA**



bpifrance
SERVIR L'AVENIR