

QUELS OUTILS POUR AFFRONTER L'INCERTITUDE ?

FRÉDÉRIC CHOMÉ



Frédéric Chomé milite pour que les entreprises fassent de leur empreinte carbone un indicateur clé de performance. L'objectif ? intégrer des changements avérés (réchauffement de la planète, pénurie des énergies fossiles) dans une véritable stratégie climatique, porteuse de valeur et d'anticipation pour l'entreprise. Ce Belge physicien de formation, expert du Bilan Carbone de l'Ademe et fondateur de l'entreprise de conseil en stratégie climatique Factor X, prêche l'évolution plutôt que la révolution. Pour lui, c'est un vrai gisement de bénéfices qui s'offre aux dirigeants qui adopteront cette approche stratégique.

Dans la situation de crise que l'on vit actuellement, réfléchir à une stratégie climatique, est-ce vraiment une priorité pour le chef d'entreprise ?

Frédéric Chomé : Sans doute pas naturellement. Lorsque la situation économique se contracte, les thématiques comme l'environnement ou la sécurité se voient accorder moins d'importance, car toute l'énergie est concentrée sur la survie. Pourtant, la crise est peut-être justement la meilleure période pour se préoccuper

d'une stratégie climatique, car c'est un moment qui incite à se remettre en question, à chercher des pistes d'évolution. Le Bilan Carbone représente dès lors un excellent point de départ pour un exercice de créativité et de redéfinition de son *business model*. En partant du carbone, on dépasse vite la simple question des gaz à effet de serre, pour se pencher sur le marketing, sur la manière de vendre, mais aussi sur ce que l'on vend, sur la politique produit, sur les attentes du marché... En réalité, scruter ses émissions de gaz à effet de serre sur un périmètre assez large génère une série de questions. « Quelle est la place de mon entreprise dans la chaîne de valeur ajoutée que je produis ? » « Quels sont mes impacts environnementaux et comment les corriger ? » « Quelles sont les attentes de mes clients par rapport à ce sujet dans les années à venir ? » Ces questions permettent d'initier une réflexion prospective stratégique. Finalement, il ne s'agit pas de faire la révolution, mais d'évoluer pour mettre en place de nouvelles pratiques, construire un ou deux produits et tester leur réception, faire de l'écoconception sur les biens de consommation...

Qu'est-ce qui pousse généralement un dirigeant d'entreprise à se poser la question du climat et à construire une stratégie climatique ?

F. C. : Jusqu'ici, j'ai identifié quatre grands types de motivation : 0,5 à 1 % des chefs d'entreprise se lancent parce qu'ils ont une conscience aiguë de ces thématiques. Certains se penchent sur le sujet pour des raisons de communication : montrer que l'on fabrique des produits plus verts que les concurrents. Cela a été la motivation centrale des *early adopters* dans les années 2004-2005. D'autres travaillent en anticipation réglementaire : beaucoup se sont lancés au moment du Grenelle de l'environnement, lorsqu'il a été question de rendre le Bilan Carbone obligatoire, pour voir quels avantages tirés de cet outil avant qu'il ne soit une contrainte. Enfin, il y a ceux qui le font par volonté de mettre en valeur leur produit et ce qu'ils ont déjà entrepris pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

« Le Bilan Carbone pour l'entreprise »

Reste à souligner un bénéfice majeur que les dirigeants n'envisagent pas avant de se lancer : un Bilan Carbone bien mené et utilisé comme outil stratégique se révèle un formidable outil de mobilisation des salariés autour d'un nouveau projet d'entreprise. Tous ceux qui l'utilisent en profondeur évoquent la remotivation du personnel, la relance de la créativité des collaborateurs et leur envie de participer à des projets, la baisse du turnover... C'est un argument de poids.

“ En partant du carbone, on dépasse vite la simple question des gaz à effet de serre, pour se pencher sur le marketing, sur la manière de vendre, mais aussi sur ce que l'on vend, sur la politique produit, sur les attentes du marché... ”

Sur quel périmètre doit porter l'analyse de l'empreinte carbone pour être stratégique ?

F. C. : Le périmètre le plus large possible. Si l'on reste sur un bilan ne concernant que les consommations des véhicules de l'entreprise, la consommation d'énergie de ses usines et les déplacements des salariés, on ne peut pas réfléchir stratégiquement, car on ne s'adresse pas à l'ensemble du spectre concerné par l'activité. Je plaide pour un périmètre élargi au maximum afin de permettre la définition de nouveaux métiers. Car il ne s'agit pas de réaliser un audit à la tonne de CO₂ près, mais d'un travail d'ordre de grandeur qui permet de repérer là où il y a de fortes émissions et là où elles sont plus faibles, pour ensuite pouvoir travailler sur les postes les plus importants.

Le carbone est un excellent point de départ pour redéfinir son *business model* »

Jusqu'où cette réflexion et ce diagnostic peuvent-ils changer la stratégie d'une entreprise ?

F. C. : En pratique, réduire leur empreinte et leur dépendance au carbone n'intéresse les entreprises que s'il y a une économie de coûts ou un gain à opérer. Et c'est d'ailleurs en dépassant la logique de réduction des coûts pour regarder la manière dont on peut augmenter ses revenus avec des produits décarbonés que l'on opère des changements stratégiques profonds. Dans une logique de coûts, l'objectif reste d'augmenter son chiffre d'affaires de 10 % tout en réduisant ses coûts de 5 %. Cette approche tue la créativité. L'entreprise cherche à faire plus ou moins, mais ne se préoccupe pas de faire autrement. C'est précisément la question que nous posons aux dirigeants : comment faire mieux et plus intéressant avec moins ? S'ils sont prêts à réfléchir à cette question, cela prend du temps : il faut réunir des gens de la production, du marketing, des ventes, de la finance... On ne peut décider ce genre de chose du jour au lendemain. Mais il s'agit là de vraie stratégie d'entreprise !

Globalement, le périmètre le plus souvent ciblé conduira à améliorer en interne les éléments que l'entreprise maîtrise directement (consommation énergétique, véhicules, achats, amélioration et écoconception de produits éventuellement). Cela reste un raisonnement classique.

Dans un deuxième temps peut naître l'idée de développer de nouveaux produits verts à côté de la gamme habituelle. L'entreprise commence à se détacher de la logique des coûts pour aller vers la logique des gains. Si ces produits verts ne coûtent pas beaucoup plus cher à produire, mais que l'organisation est prête le jour où les clients les demanderont massivement, les faisant passer de 0,5 % des ventes une année à 5 % l'année suivante, elle gagne son pari et s'installe sur un nouveau segment. L'idée n'est pas de dire aux entreprises d'arrêter leurs produits classiques au profit de produits écolos, mais de diversifier leur offre en construisant une gamme plus verte. Puis de réfléchir au prix de ces produits verts, pour ne plus atteindre uniquement les 7 % de la population européenne prêts à acheter écolo plus cher, mais cibler les 80 % du

marché européen qui se disent prêts à préférer un produit vert pour le même prix. Il s'agit de raisonner sur les nouveaux modèles économiques, nécessaires pour construire des positions dominantes dans les filières vertes.

Ensuite, la réflexion peut aller dans certains cas jusqu'au développement de nouveaux métiers. Si l'on prend l'exemple des biens de consommation et de la problématique de l'économie de remplacement, un fabricant de télévision, qu'il faut changer tous les trois ans, doit commencer à réfléchir à de nouveaux débouchés, se préparer au rejet croissant des consommateurs pour l'obsolescence programmée des produits et aux contraintes croissantes de matières premières. Une entreprise qui réfléchit dans cette optique pourra commencer à déployer une offre de réparation de ses produits, à côté de la vente.

“ Je plaide pour ce que j'appelle la stratégie du pêcheur : mettre quelques cannes à pêche dans l'eau avec de nouveaux métiers et de nouveaux produits, tester le marché sans abandonner son cœur de métier, et voir ce qui marche, préparer l'avenir. ”

Cela n'est-il pas utopique ?

F. C. : En effet, voir tous les vendeurs de vêtements devenir loueurs du jour au lendemain est peu probable. Je plaide pour ce que j'appelle la stratégie du pêcheur : mettre quelques cannes à pêche dans

l'eau avec de nouveaux métiers et de nouveaux produits, tester le marché sans abandonner son cœur de métier, et voir ce qui marche, préparer l'avenir. Cette stratégie est idéale pour une entreprise déjà solidement établie sur un marché : cela lui coûte moins cher et présente moins de risques que pour quelqu'un qui part de zéro. Et si l'un des concepts testés fonctionne, l'entreprise peut rapidement se tailler une position de leader et communiquer sur son initiative. C'est gagnant-gagnant.

Quelles sont dès lors les filières d'avenir ?

F. C. : Tous les secteurs présentent de fortes opportunités, car nous en aurons encore besoin demain. Cependant, vu les enjeux autour des émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique, il faut en priorité se poser la question : comment conserver une rentabilité suffisante en vendant autrement, en faisant avec moins ? En Suisse est née la première clinique pour iPod : les appareils sont réparés pour un montant inférieur à l'achat d'un iPod neuf. Et si le MP3 n'est pas réparable, on vous propose de le laisser pour réutiliser les pièces usagées en l'échange d'un bon d'achat. Tout cela est entrepris par des acteurs extérieurs à Apple, qui répondent à la demande de consommateurs lassés de devoir remplacer un appareil qui tombe en panne. Ils vendent la réparation d'appareils, en utilisant des pièces détachées récupérées. Comme l'industrie a organisé la pénurie des pièces, de petits acteurs contournent l'obligation de renouvellement. La question qui se pose est la suivante : lorsque vous fabriquez l'objet initial, préférez-vous laisser d'autres acteurs investir le secteur de la réparation, ou souhaitez-vous prendre des parts sur ce marché ? Si la réparation répond à une demande, l'industriel vendra quoi qu'il arrive moins de produits neufs. Il a donc tout intérêt à protéger sa rentabilité en entrant dans ce mouvement. C'est une question de risques/opportunités pour toutes les entreprises, particulièrement dans cette période de crise et de changements des comportements de consommation.