INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une initiation à l'entrepreneuriat qui intègre les enjeux de la transition climatique, dans le but de préparer les étudiant(e)s à contribuer à sa décarbonation et à travailler dans un environnement décarboné. Cet ouvrage accompagnera les cours fondamentaux des cursus en gestion. Il vise un public étudiant en première année d'un parcours de formation en sciences de gestion (BUT, Programme Grande Ecole – L3, M1 Management, etc.).

Selon l'Insee (2022), 37 % des entreprises ayant innové entre 2018 et 2020 estiment que leur innovation a généré un bénéfice environnemental contribuant de manière importante à la protection de l'environnement (réduction de la consommation d'énergie, d'eau ou de matière par unité produite, l'empreinte carbone ou amélioration des processus de recyclage).

La stratégie nationale bas carbone (SNBC) trace la trajectoire de la France pour atteindre la neutralité carbone en 2050 et une réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Or elles n'ont baissé que de 11 % à fin 2022. *« L'objectif est très ambitieux, il représente une accélération rapide », reconnaît-on à Bercy. « Les entreprises vont devoir revoir des procédés qu'elles utilisent depuis plus d'un siècle. C'est une révolution industrielle qui implique un rôle de l'État, pour anticiper leurs besoins, et s'assurer qu'ils seront satisfaits. »*

Les régions auront également un rôle important dans cette stratégie, comme d'ailleurs tous les principaux acteurs de l'économie. On peut d'ailleurs citer quelques exemples d'entreprises déjà actives en matière de décarbonation dans des secteurs très différents :

- BatiSens, Bouygues, Saint-Gobain dans le bâtiment ;
- Padam Mobility, Air France, Renault, CGA-CGM dans les transports ;
- Aluminium Dunkerque, Carbolocal, ArcelorMittal dans les industries lourdes ;
- Maïf, Hilton International dans les services.

La stratégie nationale déploie pour cela des moyens inédits autour d'une planification écologique précise. Par exemple, elle prévoit le développement de Zones Industrielles Bas Carbone (ZIBAC), dont les deux premières sont Dunkerque et Fos-sur-mer, et mise sur quatre technologies de rupture pour décarboner l'industrie : l'hydrogène bas carbone, la biomasse, l'électrification et la capture, stockage et utilisation du carbone.

La facture de la décarbonation de l'industrie française est chiffrée à 70 milliards d'euros pour atteindre la neutralité carbone en 2050, dont 30 pour les 50 sites les plus émetteurs. Un premier jalon devra être atteint en 2030, avec l'idée que « décarbonation ne rime pas avec désindustrialisation » selon le président de France Industrie.

Décarboner n'est pas simple mais le mesurer demande des efforts supplémentaires et nouveaux.

Tous les accompagnateurs de cette décarbonation insistent sur le fait qu'il est important de commencer par mesurer son empreinte carbone le plus tôt possible pour en comprendre les origines, car elle peut provenir de sa propre activité (scopes 1 et 2), mais aussi découler de sa chaîne de valeur et inclure les fournisseurs, transporteurs et distributeurs (scope 3). Cela signifie aussi mesurer la réduction de la consommation, de l'utilisation d'autres énergies, de la capture, stockage et réutilisation du carbone. Ensuite, à partir de critères – qui restent à définir pour chaque entreprise, critères physiques ou monétaires, (tonnes de CO₂ par salarié ou par euro de revenu, tonnes de CO₂ par unité produite) – il sera possible de mesurer les efforts faits. La méthode du bilan carbone de l'ADEME constitue une base reconnue.

Pour aider les entreprises dans cette démarche, des start-up ont vu le jour et proposent d'automatiser la réalisation des bilans carbone. On peut citer entre autres Greenly, Sweep, Sami ou Carbo. Les grandes entreprises soumises à cette obligation demanderont aux PME et TPE fournisseurs et sous-traitantes de fournir aussi ces indicateurs du fait de leur participation à leur chaîne de valeur. Il en sera de même pour les marchés publics ; ce qui veut dire que ces nouvelles obligations lourdes toucheront toutes les entreprises sans exception.

Dans la 3^e édition du rapport du Boston Consulting Group¹, seules 10 % des entreprises au niveau mondial sont capables de mesurer et de connaître de façon exhaustive leurs émissions de CO₂ et ce chiffre demeure stable². La principale raison est de pouvoir mesurer avec précision, car la maturité des indicateurs de mesure au niveau des entreprises est encore très limitée. Si l'on passe à la réduction des émissions, l'étude n'est guère plus optimiste : 14 % des entreprises déclarent avoir réduit leurs émissions sur les cinq dernières années, chiffre en baisse par rapport à l'édition de l'année passée où elles étaient 17 % dans ce cas. Cependant, elles ont progressé dans la mesure des émissions du scope 3, c'est-à-dire les émissions imputables à leurs fournisseurs.

Il s'agit véritablement d'un immense enjeu pour toutes les structures qui vont devoir repenser leurs stratégies, leurs pratiques et leur organisation. D'autant que le concept est complexe à comprendre pour les entreprises car il renferme plusieurs significations qui se traduiront par différentes stratégies, selon qu'il s'agisse d'émissions directes ou indirectes (scope 3). De plus, entre la situation actuelle et le zéro carbone, beaucoup d'actions de décarbonation sont à envisager. Pour le moment, beaucoup d'entreprises optent pour la compensation

1 *Why some companies are ahead in the race to Net Zero*, 2023.

2 Étude déclarative auprès de 1 850 responsables de la transition écologique dans leur entreprise (majoritairement des très grands groupes), répartis dans 18 secteurs et 23 pays.

carbone en investissant dans des projets de décarbonation ou en achetant des crédits carbone, ce qui est moins coûteux et moins impactant.

Néanmoins, ces nouveaux enjeux toucheront toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité et pour plusieurs raisons :

- se mettre aux normes ;
- stimuler l'innovation vertueuse pour répondre aux aspirations de leurs clients et gagner des parts de marché ;
- pouvoir se financer ;
- améliorer leur image et leur réputation ;
- renforcer leur marque employeur et attirer de nouveaux talents ;
- dépenser moins et mieux.

Mais l'atteinte de ces objectifs sera longue et coûteuse et l'évaluation des progrès reste à construire.

Différentes stratégies sont envisageables pour décarboner, en fonction de la taille des entreprises et de leurs secteurs d'activité. Il est à noter qu'elles peuvent être menées de front :

- La plus rapide consiste à acheter ou se rapprocher de start-up vertueuses ou qui possèdent une avance stratégique pour les intégrer au service de R&D. Par exemple, TotalEnergies a racheté quatre start-up issues de son accélérateur dédié à l'électricité « TotalEnergies On » implanté à la Station F à Paris : Dsflow (solution logicielle BtoB), Nash Renewables (plateforme d'exploitation), Predictive Layer (IA) et Time2plug (bornes de recharge BtoB). Ainsi intégrées dans le groupe, elles auront accès à de plus amples ressources pour se développer.
- Une autre solution consiste à se rapprocher de partenaires ou de toute autre organisation avec lesquels il est possible de passer des contrats pour bénéficier des fruits de la recherche et les intégrer au sein de sa propre R&D. Ce sont par exemple des laboratoires de recherche, des pôles de compétitivité ou même des entreprises appartenant à d'autres secteurs voire concurrentes. Par exemple, Engie News Ventures finance des start-up qui présentent des solutions nouvelles de décarbonation et parfois même en partenariat avec Safran.
- Intraprendre, ce qui signifie innover en interne à la refonte de sa stratégie pour développer de nouveaux business models.

Cet ouvrage a pour objectif de présenter les différentes étapes et stratégies menées dans le cadre de l'entrepreneuriat décarboné. Il est organisé en deux parties. Chaque partie est divisée en trois chapitres. Après un chapitre introductif qui présente les éléments de cadrage, la partie 1 intitulée le processus entrepreneurial, présente les éléments de base qui peuvent concerner l'ensemble des projets entrepreneuriaux. Le chapitre 1 met en avant les caractéristiques de la recherche de l'opportunité, pilier fondamental du projet entrepreneurial, ainsi que l'adéquation porteur/projet. Le chapitre 2 traite du rôle de l'écosystème sur l'entreprise et le chapitre 3 présente les différents aspects de financement du projet.

La seconde partie traite plus spécifiquement des démarches de création, de reprise et d'intrapreneuriat. Le chapitre 4 met l'accent sur les éléments spécifiques à la création notamment le plan d'affaires. Le chapitre 5 met en lumière le processus de reprise d'entreprise et le chapitre 6 développe les pratiques de l'intrapreneuriat.