

# Stratégie zéro émission : la compétitivité future se joue maintenant

2021 marque un point d'inflexion dans la transition environnementale. Les mutations dans les logiques concurrentielles induites par la technologie et la réglementation vont bientôt conduire à une réallocation de capital massive. C'est maintenant que les entreprises doivent s'armer.

*Homayoun Hatami*



L'action des entreprises en faveur de la transition environnementale ne peut plus être menée au seul nom d'un engagement vertueux ou citoyen. A présent, elle doit être envisagée comme la source majeure d'avantage compétitif dans une future économie décarbonée.

Au total, 31 groupes du CAC 40 sont impliqués dans l'initiative Science Based Targets, dont 21 se sont fixé un objectif formel de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Cette année 2021 marque un point d'inflexion dans la transition environnementale. Les mutations dans les logiques concurrentielles induites par la technologie et la réglementation vont bientôt conduire à une réallocation de capital massive, avec des migrations de valeur inédites entre entreprises, secteurs, pays.

## Cartographie du risque climatique

Si les conditions d'une pleine visibilité sur les enjeux de transition environnementale sont encore loin d'être réunies, la posture d'observation n'est déjà plus tenable. Pour les entreprises, c'est à présent qu'il convient de s'armer autour de quatre priorités en plaçant très haut le niveau des ambitions, bien au-delà des normes de leur secteur.

Primo, intégrer la transition à la stratégie de l'entreprise. L'enjeu climatique doit quitter le champ de la seule politique ESG pour prendre toute sa place dans le cœur d'activité du groupe. Il s'agit d'établir une cartographie fine de l'opportunité et de l'exposition au risque climatique, puis une feuille de route ajustée régulièrement en fonction des paramètres économiques (coût du carbone, des technologies propres, évolutions de consommation, etc.). Surtout, cette stratégie doit couvrir aussi bien les démarches de décarbonation que les nouvelles poches de croissance verte.

Secundo, activer résolument le catalyseur de l'innovation. La maîtrise de technologies avancées élargit le champ des options stratégiques, de même que des innovations de rupture dans les business models. L'impératif de renouveau économique est considérable : nos analyses évaluent ainsi à 28 000 milliards d'euros les besoins de l'Europe en matière d'investissement dans les processus et technologies propres à l'horizon 2050.

## Guerre des talents

Tertio, accompagner la montée en compétences des collaborateurs pour capter les gisements de valeur liés à l'économie verte et transformer le modèle économique de l'organisation. Si la guerre des talents est déjà largement engagée sur le front du digital et des « analytics », elle va s'étendre aux profils nécessaires à la transition « net zero ». A l'échelle de l'Union européenne, nous estimons que jusqu'à 18 millions de personnes devront être requalifiées pour répondre aux besoins de décarbonation de l'ensemble des secteurs et occuper les millions de nouveaux postes qui en découleront.

Quarto, créer des écosystèmes de co-investissement lorsque le coût de l'innovation excède les capacités de financement de l'entreprise ou que le poids du risque qui lui est associé ne peut être assumé par elle seule. C'est la logique qui a présidé en France aux mégaprojets récemment lancés dans les batteries lithium-ion ou encore la mobilité hydrogène.

## Création d'emplois

Le fossé se creusera irrémédiablement entre acteurs « verts » et « bruns ». Ainsi, nous évaluons à pas moins de 215 milliards d'euros la valeur des actifs caducs à l'horizon 2050 en Europe, dont les entreprises devront supporter la dépréciation et assurer le remplacement par des alternatives propres.

De nouveaux segments d'activité induits par les innovations environnementales sont en train de s'ouvrir. Nos entreprises tiennent là l'opportunité de sécuriser un positionnement gagnant sur des marchés porteurs et engendrer un effet d'entraînement positif auprès de l'ensemble des parties prenantes et du tissu productif. In fine, la transition pourrait à la fois stimuler l'innovation, accélérer la croissance et, surtout, générer des emplois avec une perspective de création nette de 5 millions de postes dans l'UE d'ici à trente ans.

*Cette tribune a été publiée pour la première fois le 17 juin 2021 dans [Les Echos](#), et est reproduite ici avec autorisation.*

**Homayoun Hatami** est directeur général de McKinsey en France.

Copyright © 2021 McKinsey & Company. Tous droits réservés.