



HSBC

Assurer l'avènement de chaînes d'approvisionnement carboneutres

Nécessité d'injecter des milliers de milliards de dollars pour contrer les changements climatiques

Octobre 2021

Principaux points à retenir

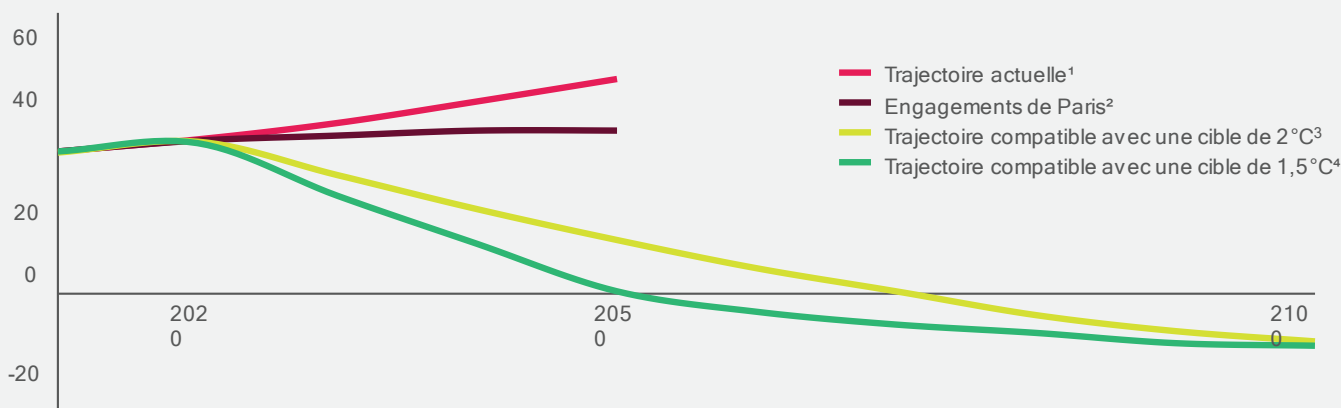
- Les chaînes d'approvisionnement mondiales - qui, selon une analyse du Boston Consulting Group (BCG), représentent jusqu'à 80 % des émissions totales de CO₂ à l'échelle mondiale - devront décarboner leurs processus pour devenir carboneutres.
- Les organisations devront commencer à remédier rapidement non seulement à leurs émissions directes, mais aussi à leurs émissions indirectes, c'est-à-dire aux émissions produites par leurs fournisseurs, et repenser l'usage et la mise au rebut de leurs produits.
- Selon des estimations, des investissements de l'ordre de 25 000 à 50 000 milliards de dollars sur les quelque 100 000 milliards de dollars et plus qu'il faudra injecter dans la décarbonation des chaînes d'approvisionnement devront être canalisés vers les petites et moyennes entreprises (PME). Pour assurer l'utilisation efficace de ces fonds, des défis colossaux devront être relevés en matière d'accès au marché et d'appétit pour le risque et dans les domaines de la sensibilisation, des incitatifs, de la technologie et de l'affectation d'autres ressources.
- En se fondant sur les résultats d'une analyse des industries automobile et textile, BCG et la HSBC ont dégagé sept principes qu'il serait bon d'appliquer à la quasi-totalité des chaînes d'approvisionnement pour atteindre la cible de zéro émission nette (ZÉN).
- Dans la pratique, la création d'un «creuset du leadership» composé de multiples acteurs collaborant à l'intérieur des chaînes d'approvisionnement et entre celles-ci s'impose. Ce creuset rassemblerait de grandes sociétés, des administrations publiques et des décideurs, des organismes professionnels et des ONG, des banques et d'autres établissements financiers.
- Nous comprenons de mieux en mieux pourquoi et comment assurer l'avènement de chaînes d'approvisionnement carboneutres. Nous ne pouvons cependant pas perdre de vue le troisième facteur clé : quand.
- Le rythme du changement est crucial et les données montrent sans équivoque que la réponse est : maintenant.

La nécessité d'atténuer les changements climatiques n'a jamais été aussi criante. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), pour que le réchauffement planétaire puisse être limité à 1,5 °Celsius au-dessus des niveaux préindustriels - qui serait une limite à ne pas dépasser pour assurer la survie d'une grande partie de l'humanité - l'atmosphère ne peut absorber que 400 à 500 milliards de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (GES) de plus. Ce budget carbone pourrait aisément être épuisé dès 2030, voire plus tôt. De plus, les engagements actuels à réduire les émissions, par exemple ceux qui ont été pris dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat en 2015, sont nettement moins ambitieux que la cible à respecter pour atteindre l'objectif de l'Accord, soit des émissions nettes nulles d'ici au milieu du siècle. (Voir la figure 1.)

La plupart des décideurs des milieux politiques et d'affaires comprennent l'urgence de la situation. Il est toutefois beaucoup plus difficile de traduire l'engagement à atteindre la carboneutralité en changements tangibles dans le monde réel. Pour atténuer véritablement les répercussions des changements climatiques, deux mesures rigoureuses s'imposent. En premier lieu, les émissions annuelles des installations industrielles doivent être réduites conformément aux estimations scientifiques : elles doivent diminuer de moitié d'ici à 2030. Deuxièmement, les répercussions des activités humaines passées doivent être atténuées encore plus, idéalement par l'élimination des gaz à effet de serre (GES) de l'atmosphère et l'atteinte de niveaux d'émissions proches de ceux de l'ère préindustrielle d'ici à 2050.

Figure 1 | Trajectoires des émissions mondiales nettes en équivalent CO₂

En gigatonnes par année



1. Suppose que les émissions de CO₂ augmenteront à partir de 2018 au rythme indiqué dans le scénario utilisé pour les «politiques actuelles», décrit dans le rapport sur les écarts entre les cibles d'émissions et les résultats actuels du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) publié en 2019 (TCAC de 1,1 %).² Suppose que les pays décarbonent leurs économies au rythme annuel requis pour respecter les niveaux nationaux de contribution voulus entre 2020 et 2030.³ Suppose un taux de réduction de 25 % d'ici à 2030 et zéro émission nette d'ici à 2070.⁴ Suppose un taux de réduction de 45 % d'ici à 2030 et zéro émission nette d'ici à 2050.

Remarque : Les émetteurs de gaz autres que le CO₂ doivent également réduire leurs rejets atmosphériques de plus de 50 % en ce qui concerne les trajectoires compatibles avec la limitation du réchauffement climatique planétaire à 1,5 °C. Source : GIEC : Rapport sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière de réduction des émissions; analyse du BCG.

Figure 2 | Les trois champs d'application des émissions de gaz à effet de serre

Le Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES) est un cadre de référence conçu par le [World Resources Institute](#) et le [Conseil mondial des entreprises pour le développement durable \(World Business Council for Sustainable Development\)](#). Ce cadre définit trois champs d'application qui représentent les paramètres et les critères que les entreprises doivent utiliser pour quantifier et gérer leurs émissions.

Champ d'application 1 : Émissions directes des installations et des véhicules appartenant à l'entreprise primaire et exploités par cette dernière

Champ d'application 2 : Émissions indirectes résultant de l'utilisation de l'énergie ou de l'électricité achetée par l'entreprise primaire

Champ d'application 3 : Émissions indirectes dans la chaîne de valeur de l'entreprise primaire, soit les activités des fournisseurs, la distribution, la logistique, les voyages d'affaires, les investissements de l'entreprise dans la chaîne d'approvisionnement et l'utilisation des produits vendus

Dans le présent rapport, nous utilisons ces définitions. La plupart des activités décrites dans ces pages relèvent du champ d'application 3.

Sources : [Greenhouse Gas Protocol](#); analyse du BCG.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales - qui, selon une analyse du BCG, représentent jusqu'à 80 % des émissions totales de CO₂ à l'échelle mondiale - constituent de puissants moteurs pour l'action climatique. De nombreuses organisations s'empressent déjà de remédier à leurs émissions directes, mais les mesures qu'elles déploient pour réduire leurs émissions indirectes, soit les émissions attribuables à leurs fournisseurs de même qu'à l'usage et à la mise au rebut de leurs produits, sont insuffisantes.

En adoptant une approche à l'égard de leurs chaînes d'approvisionnement, les organisations donneraient une dimension plus globale à leurs stratégies de décarbonation et, plus généralement, de développement durable. Comme le montre la figure 2, il y a trois catégories générales d'émissions à gérer, appelées champs d'application 1, 2 et 3 dans le Protocole des gaz à effet de serre, qui propose un cadre mondial pour quantifier et gérer les émissions de GES. Les activités liées aux chaînes d'approvisionnement relèvent du champ d'application 3 : il s'agit en fait de la catégorie la plus importante en ce qui concerne le volume de GES et le degré de complexité.

Pour mener les travaux de recherche qui ont présidé à ce livre blanc, le BCG et la HSBC ont fait équipe afin de comprendre les moyens qui devront être mis en œuvre pour que les chaînes d'approvisionnement mondiales effectuent le plus efficacement possible leur transition vers l'objectif d'émissions nettes nulles. Nos deux établissements ont fondé ce rapport sur nos connaissances internes et des recherches secondaires qui nous ont amenés à sonder plus de 100 clients afin de recueillir directement les commentaires du marché. Dans un premier temps, nos travaux se sont appuyés sur une estimation produite par le BCG et la Global Financial Markets Association, selon laquelle des investissements totalisant plus de 100 000 milliards de dollars devront être consentis pour que l'objectif d'une économie ZÉN soit atteint d'ici à 2050. Plus ces investissements seront retardés, plus les sommes requises seront élevées et plus les ravages causés dans l'intervalle par les tempêtes, les incendies, les sécheresses et la détérioration des écosystèmes (pour ne nommer que quelques-uns de ces dégâts) seront étendus.

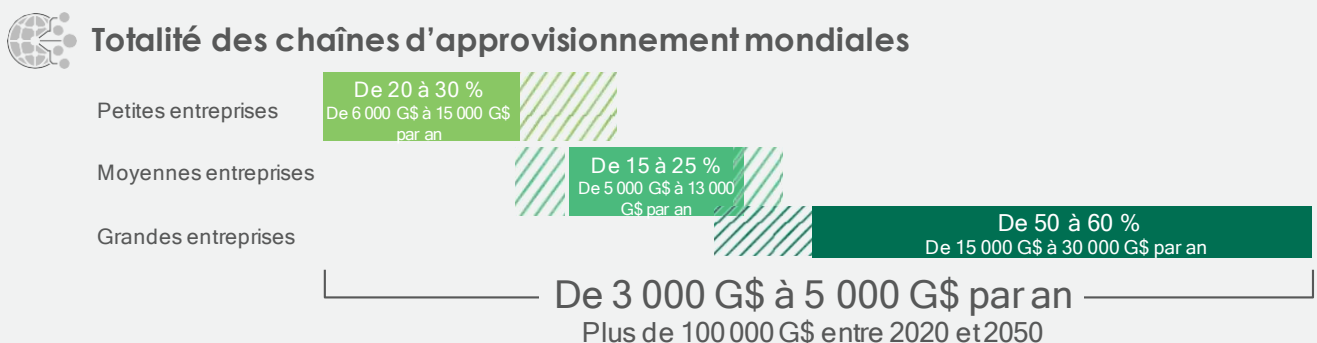
D'après notre analyse, il faudra canaliser vers les PME jusqu'à 25 000 à 50 000 milliards de dollars, soit entre le quart et la moitié des investissements totaux à l'échelle mondiale. La figure 3 illustre la fourchette estimative des investissements nécessaires. Selon l'analyse du BCG, même si leurs noms ne sont pas forcément connus, les PME peuvent représenter plus de 90 % des entreprises faisant partie des chaînes d'approvisionnement. L'affectation de ces ressources à des millions de PME fragmentées pose un défi de taille en ce qui a trait à l'accès aux marchés et à l'appétit pour le risque. Il importe en outre de sensibiliser les PME et de mettre à leur disposition des incitatifs, de la technologie et d'autres ressources pour qu'elles optimisent l'utilisation de ces fonds dans la décarbonation de leurs activités.

En général, les PME exercent leurs activités à une très petite échelle de sorte qu'elles n'atteignent généralement pas le seuil de participation aux programmes de tarification du carbone reconnus par les régimes de fiscalité gouvernementaux. Il en ressort que les PME sont en général sous le radar des cibles de réduction des pays ou des secteurs.

La nécessité que les PME aillent de l'avant avec le programme de lutte contre les changements climatiques et la possibilité qu'elles le fassent sont de plus en plus largement reconnues, en particulier dans le cadre d'initiatives comme le SME Climate Hub, mais il y a encore énormément à faire.

Dans ce rapport, nous avons examiné deux secteurs d'activité types qui dépendent des chaînes d'approvisionnement mondiales. Il s'agit pour ainsi dire d'archétypes de la littérature, qui se situent aux antipodes l'un de l'autre à de nombreux égards : l'industrie textile, très fragmentée et à forte concentration de PME, et l'industrie automobile, plus consolidée et à forte concentration de grandes sociétés. Ensemble, ces deux secteurs nous ont donné une meilleure idée des perspectives pour les chaînes d'approvisionnement et des leviers que nous pouvons utiliser pour promouvoir le changement.

Figure 3 | Investissements estimatifs nécessaires pour assurer la carboneutralité des chaînes d'approvisionnement mondiales



Sources : Rapport du WEF et du BCG sur les chaînes d'approvisionnement carboneutres, rapport de la GFMA et du BCG sur une occasion d'affaires de 100 000 G\$ à 150 000 G\$, base de données Orbis, recension et analyse du BCG. Remarque : La segmentation des entreprises est définie comme suit : les petites entreprises ont moins de 50 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 M\$; les moyennes entreprises ont un effectif de 50 à 250 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 50 M\$ et les grandes entreprises ont plus de 250 employés et un chiffre d'affaires de plus de 50 M\$.

Le défi n'est pas seulement une affaire de coût ou de technologie. S'y greffent des changements dans les modèles d'affaires et la culture organisationnelle. Les PME ont besoin d'incitatifs pour alléger leur bilan carbone, de ressources pour couvrir les coûts, de formation pour mener à bien le virage et de plateformes technologiques pour surmonter les obstacles. Et surtout, les PME doivent collaborer pour réunir tous les éléments nécessaires - la technologie, les ressources et le savoir-faire - et passer à l'action.

La chaîne d'approvisionnement joue un rôle vital à cet égard parce qu'elle relie des millions d'entreprises dans le monde et celles-ci dépendent toutes des autres maillons de la chaîne pour s'approvisionner et accéder à leurs clients. Selon [Elm Analytics](#), l'industrie automobile des États-Unis à elle seule regroupe 140 marques de fabricants, environ 5 000 fournisseurs de premier rang, environ 25 000 fournisseurs de deuxième rang et plus de 200 000 autres fournisseurs. Si toutes ces entreprises réduisaient leurs émissions, l'effet combiné serait spectaculaire.

Les chaînes d'approvisionnement disposent d'abondantes données opérationnelles, ce qui leur offre la possibilité - une fois les difficultés aplanies - d'exercer un contrôle sur leur efficacité et d'autres facteurs liés aux émissions de carbone. De plus, elles sont vulnérables aux effets climatiques parce que leurs activités se ressentent des tempêtes violentes, des inondations, des sécheresses et des incendies de forêt; ces dangers sont un rappel constant de la nécessité d'agir d'urgence. Comme les chaînes d'approvisionnement mondiales s'étendent sur de longues distances, elles peuvent être utilisées pour comparer des interventions en différents endroits et observer la variabilité des résultats.

Leur interdépendance est aussi un élément de motivation : les acheteurs, les fournisseurs et leurs pairs peuvent tirer parti d'occasions énormes d'établir des partenariats pour collaborer et réaliser des ambitions communes. En dépit d'écart prononcé entre les chaînes d'approvisionnements, les émissions relevant du champ d'application 3 sont généralement élevées, car le BCG estime que celles-ci représentent jusqu'à 85 % des émissions totales des chaînes d'approvisionnement automobiles et jusqu'à 95 % de celles des chaînes d'approvisionnement textiles. Le fait de remédier aux émissions des PME dans les chaînes d'approvisionnement contribuera non seulement à réduire considérablement les émissions totales, mais aussi à augmenter la visibilité relative des émissions relevant des champs d'application 1 et 2 des grandes entreprises, ce qui mènera à d'autres changements.

Enfin, les chaînes d'approvisionnement sont d'excellentes courroies de transmission pour l'information et les idées, en particulier lorsqu'elles sont connectées à des plateformes numériques. Les grandes sociétés ont généralement du financement, un service de conception de produits et des connaissances technologiques à leur disposition. Elles peuvent utiliser des connexions logistiques et informationnelles pour collaborer étroitement avec des entreprises de moindre envergure et veiller à ce que leurs efforts de décarbonation soient concertés.

Textile et automobile

Pour comprendre les répercussions potentielles des chaînes d'approvisionnement sur les émissions de CO₂, deux secteurs d'activité sont particulièrement révélateurs : la filière textile et l'industrie automobile.

Ces deux secteurs fabriquent d'importants produits de consommation. Selon des estimations du BCG, ils représentent collectivement environ 5 % du PIB mondial et émettent chacun des quantités substantielles de carbone. Pourtant, ces deux secteurs sont très différents l'un de l'autre, ce qui influe sur leur potentiel de changement.

La fabrication textile tend à graviter autour d'une chaîne de valeur comportant sept étapes, dont chacune est concentrée dans une région. La première étape, soit l'approvisionnement en matières premières, est surtout localisée en Chine, en Inde ou au Brésil. La production textile, qui constitue la deuxième étape, est concentrée en Inde et au Bangladesh. La confection des vêtements (tout comme la conception) a lieu au Bangladesh, en Inde, en Chine ou au Vietnam - ou encore, dans le cas de détaillants comme Inditex, dans les propres usines des fabricants, situées à proximité de leur siège social (en l'occurrence, dans le nord de l'Espagne). Les trois étapes suivantes - la distribution et le transport, la vente de détail et l'utilisation par les clients - se déroulent en général près du pays dans lequel les vêtements sont achetés. La dernière étape, la fin de vie utile (qui consiste en général à mettre au rebut les vieux vêtements, mais de plus en plus à les recycler), a lieu localement ou, ce qui est parfois assez problématique, dans des pays en développement (où ils sont, par exemple, évacués dans des dépotoirs ou des sites d'enfouissement).

La fabrication automobile gravite autour des installations des équipementiers, qui produisent et vendent les voitures assemblées. Chaque équipementier possède son propre réseau de fournisseurs et les installations de fabrication sont en général situées à proximité les unes des autres. Résultat : le secteur est localisé dans des centres qui s'apparentent à des plaques tournantes aux États-Unis, en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud, en Thaïlande, en Espagne, au Brésil et (plus récemment) au Mexique, en Chine et en Inde. Comme ces plaques tournantes ont tendance à fonctionner selon un mode relativement autarcique, l'essentiel du processus de fabrication des voitures est fréquemment exécuté dans une seule région et, bien que le secteur compte de nombreux fournisseurs, il entretient en général des relations serrées et durables avec un ou deux équipementiers.

La réduction du bilan carbone de chacun de ces deux secteurs d'activité fait appel à des stratégies très différentes. Ces dernières années, les leviers de décarbonation dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement automobiles et textiles sont non seulement devenus plus clairs, mais aussi plus exécutables. La plupart d'entre eux sont disséminés dans l'ensemble du cycle de vie des produits allant des matières premières entrant dans la fabrication au produit de consommation final et s'étendent même à la mise au rebut des produits.

Dans l'industrie textile, l'effet de levier associé à la réduction des émissions des PME est important. Comme le montre la figure 4, que l'apport des PME soit mesuré en fonction de leurs retombées économiques (la valeur ajoutée brute qu'elles créent dans l'économie) ou de leur investissement dans la cible de carboneutralité (la quantité de ressources financières requises pour transformer le profil de leurs émissions), les PME représentent près de la moitié de la valeur économique et des émissions de la filière textile.

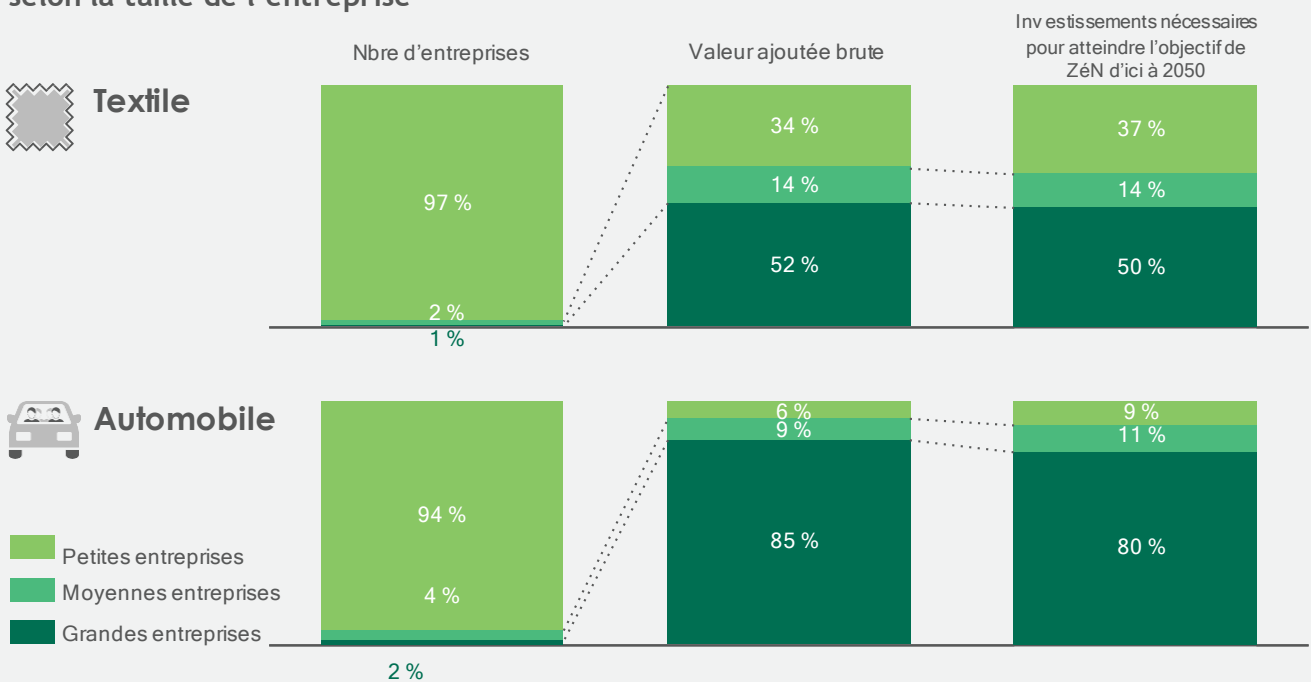
Le défi consiste à les convaincre de changer. Une usine de textiles du Bangladesh fait partie des nombreuses entreprises qui approvisionnent des dizaines de fabricants d'articles vestimentaires et qui, en général, se font concurrence sur les prix. Prises individuellement, les entreprises ont peu d'incitatifs à réduire leurs émissions, en particulier si cette décision relève de leur propre initiative. Leurs efforts en ce sens recueillent vraisemblablement peu d'appuis de la part de leurs clients, mais ne sont probablement pas dissuasifs au point de les amener à se tourner vers d'autres fournisseurs. La transformation des chaînes d'approvisionnement doit s'opérer à un niveau plus général, car elle fait intervenir plusieurs

procédés énergivores comme le blanchiment, la coloration, la finition et l'assemblage. L'usage figure pour une part supplémentaire de 25 à 35 %, essentiellement attribuable au lavage et au séchage des vêtements. En outre, les matières premières d'origine ont une empreinte écologique. Le remplacement du polyester par du polyester recyclé, par exemple, permet de réduire substantiellement l'énergie utilisée dans la production, ce qui abaisse les émissions de CO₂.

La figure 5 rend compte d'une foule d'activités qui permettraient de réduire les émissions de carbone dans une chaîne d'approvisionnement textile. Cette industrie étant fragmentée, un grand nombre de ces mesures devraient être prises collectivement : la décarbonation des services publics qui alimentent les fabricants textiles en électricité, la sensibilisation des dirigeants d'entreprise aux cercles vertueux inhérents à l'efficacité et l'importance accordée à la collecte et à la transparence des données. Des sources d'approvisionnement plus durables en fibres textiles, notamment recyclées, peuvent être utilisées.

Figure 4 : Entreprises selon la taille dans les chaînes d'approvisionnement textiles et automobiles

Ventilations de données diverses à l'échelle des chaînes d'approvisionnement mondiales selon la taille de l'entreprise



Sources : Rapport du WEF et du BCG sur les chaînes d'approvisionnement carboneutres, rapport de la GFMA et du BCG sur une occasion d'affaires de 100 000 G\$ à 150 000 G\$, base de données Orbis, recension et analyse du BCG. Remarque : La segmentation des entreprises est définie comme suit : les petites entreprises ont moins de 50 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 M\$; les moyennes entreprises ont un effectif de 50 à 250 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 50 M\$ et les grandes entreprises ont plus de 250 employés et un chiffre d'affaires de plus de 50 M\$.

Ce virage serait très bénéfique du point de vue climatique. D'après les estimations d'une analyse antérieure du BCG, l'industrie textile émet actuellement 3,3 milliards de tonnes métriques de GES par année. Étonnamment, le transport et le commerce de détail n'en sont pas les principaux émetteurs, car le tissu est relativement léger; les autres étapes du processus sont plus énergivores. Le procédé de fabrication des tissus représente 22 % des émissions produites par un vêtement. La confection produit de 30 à 40 % des émissions.








Dans les entreprises, la fréquence et la température de lavage des tissus ou des vêtements peuvent être modulées. L'efficacité des procédés peut être améliorée et certaines activités comme la coloration ou le transport peuvent devenir plus durables. Moyennant des efforts concertés, les méthodes de travail peuvent être réorientées vers une utilisation accrue de véhicules électriques, une plus grande efficacité des usines et une importance plus grande accordée au recyclage et à la récupération.

Figure 5 : Émissions et leviers de réduction aux différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement textile



Textile

EXEMPLES D'ACTIVITÉS

Rang 4	Rangs 2 et 3	Rang 1	Logistique	Rang 0 (équipementiers)	Opérations en aval	
Approvisionnement en matières premières	Production textile	Fabrication de vêtements	Distribution et transport	Vente de détail	Usage	Fin de vie
						
Culture des fibres, p. ex. : en plein champ : coton; origine animale : cuir, autre : pétrole pour le polyester.	Filage, tordage, tissage/tricotage, production de fil, tannage	Coloration, finition, assemblage,	Transport des champs aux magasins, le long de la chaîne de valeur	vente en magasin, vente en ligne	Acheminement vers les utilisateurs ultimes, lavage	Recyclage, réutilisation/revente, mise au rebut, incinération

VALEUR AJOUTÉE BRUTE

5 %	15 %	25 %	55 %		négligeable	
-----	------	------	------	--	-------------	--

ÉMISSIONS

3,3 gigatonnes de CO₂ par année

De 5 % à 15 %	De 20 % à 30 %	De 30 % à 40 %	négligeables		De 25 % à 35 %	négligeables
---------------	----------------	----------------	--------------	--	----------------	--------------

OCCASIONS OFFERTES PAR LA DÉCARBONATION

Décarbonation des réseaux électriques, sensibilisation et production de rapports normalisés

Accorder la préférence au coton plutôt qu'à des fibres moins durables (p. ex., le cuir), remplacer le polyester à base de pétrole par le polyester à base de plastique recyclé.	Améliorer l'efficacité énergétique des processus.	Investir dans des processus de coloration novateurs sans apport thermique et réduire les déchets.	Déployer un parc de véhicules électriques pour la distribution et le transport, accroître la part des énergies renouvelables dans l'exploitation des magasins, y compris l'éclairage.		Promouvoir des cycles de lavage durables (p. ex., en réduisant la chaleur et la consommation d'eau).	Promouvoir la durée d'utilisation, la récupération et la revente de vêtements d'occasion.
---	---	---	---	--	--	---




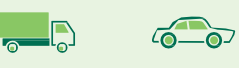

Sources : recension, recherche secondaire, analyse du BCG.

Figure 6 : Émissions et leviers de réduction aux étapes de la chaîne d'approvisionnement automobile



Automobile

EXEMPLES D'ACTIVITÉS

Rang 4	Rangs 2 et 3	Rang 1	Rang 0 (équipementiers)	Opérations en aval	
Matières premières	Composants	Approvisionnement en pièces et systèmes	Montage et livraison des voitures	Usage	Fin de vie
					
Approvisionnement en : • métaux • plastiques • pétrole	Fabrication : • de semi-conducteurs, • d'engrenages • et de logiciels	Montage des pièces propres aux automobiles comme : • les volants, • les moteurs et • les pare-brise, • les batteries	Production du véhicule final : Assemblage des pièces, marquage, Vente de détail	Utilisation des véhicules par les particuliers et les entreprises (p. ex., le parc de camions)	Recyclage des batteries, démolition et revente de pièces

VALEUR AJOUTÉE BRUTE

5 %	25 %	25 %	45 %		négligeable	
-----	------	------	------	--	-------------	--

ÉMISSIONS

3,3 gigatonnes de CO₂ par année

De 20 à 30 %			De 5 à 10 %		De 60 à 70 %	
--------------	--	--	-------------	--	--------------	--

OCCASIONS OFFERTES PAR LA DÉCARBONATION

Décarbonation des réseaux électriques, sensibilisation et production de rapports normalisés

S'approvisionner en matières vertes ou recyclées. Fixer des cibles pour les fournisseurs.	Améliorer l'efficacité énergétique des procédés, adopter des procédés innovateurs et moins émetteurs. Utiliser des composants recyclés.	Améliorer l'efficacité énergétique et opérationnelle, s'approvisionner en énergie verte certifiée.		Accroître l'efficacité énergétique et opérationnelle. S'approvisionner en énergie verte certifiée.	Améliorer le recyclage des batteries, Promouvoir un usage plus long des véhicules.
---	---	--	--	--	--

Sources : recension, recherche secondaire, analyse du BCG.

Dans l'industrie **automobile**, en revanche, les possibilités de transformer la fabrication, même avec la collaboration des fournisseurs, sont moindres. La plupart des fournisseurs n'approvisionnent qu'un petit nombre de fabricants et personnalisent leurs produits en conséquence. Ils ont déjà optimisé leur efficacité énergétique, en particulier après 30 ans de production agile. Le BCG estime que la fabrication et la vente de détail des voitures ne représentent que 5 % des émissions totales.

Des économies sont encore possibles au titre de l'exploitation - qui figure pour environ 25 % des émissions sectorielles totales - mais elles ne se trouvent pas dans la chaîne de montage. Ces économies visent les matières non durables, par exemple les métaux et le plastique, qui proviennent en amont dans la chaîne de valeur. Lorsque ces matières sont incinérées plutôt que recyclées, le CO₂ est rejeté dans l'atmosphère. Mieux encore, il faudrait éliminer complètement les matières ou les pièces superflues, par exemple le recours à certains métaux rares qui entrent dans la fabrication des composants des batteries.

Le mode d'utilisation des véhicules motorisés offre une possibilité nettement plus grande de réduire les émissions par l'adoption de véhicules électriques ou la réduction des répercussions des émissions. Dans la figure 6, qui présente une ventilation de la chaîne d'approvisionnement automobile, cette proportion est comptabilisée dans les chiffres portant sur les entreprises de grande taille (plus précisément, les équipementiers). L'apport de ces entreprises à la valeur économique s'élève à 85 % et leur part des investissements nécessaires pour réduire les émissions atteint jusqu'à 80 %. La majeure partie de ces investissements servira à réduire l'empreinte écologique des voitures des particuliers.

Plus de 70 % des émissions automobiles sont produites après la fabrication et la vente de détail, c'est-à-dire lorsque les véhicules circulent. Ces émissions ne proviennent pas exclusivement du CO₂ émis par les véhicules pourvus de moteurs à combustion interne, mais aussi des batteries et des autres composants qui ne sont pas recyclés en fin de vie.

La figure 6 présente un éventail de mesures visant à réduire l'empreinte écologique des chaînes d'approvisionnement automobiles. La mise au point et la commercialisation des véhicules électriques (VÉ) devraient être des priorités absolues. Que les voitures soient alimentées par des piles à combustible ou des batteries, la conversion du parc de voitures sera le moyen plus efficace de réduire les émissions, dans l'hypothèse où le mouvement en faveur de la production d'électricité renouvelable sur les marchés se poursuit.

Même les véhicules électriques produisent des émissions - qui résultent en partie de la fabrication des batteries et le reste, du type de combustible utilisé pour produire l'énergie électrique aux bornes de recharge des véhicules. En Europe, par exemple, la Norvège est bonne première; selon des estimations du BCG, 98 % de l'énergie consommée par les véhicules électriques à batterie proviennent de sources propres dans ce pays. L'Allemagne se classe moins bien (45 %) et les Pays-Bas sont à la traîne (18 %). Il faudrait que les réseaux électriques en entier soient décarbonés pour que la plupart des pays se hissent plus près de la Norvège. Selon des estimations du BCG, cela permettrait de réduire les émissions de CO₂ de 27 grammes par kilomètre parcouru sur un total de 131 grammes par kilomètre, soit une diminution d'environ 20 %.

Les fabricants automobiles devraient aussi s'approvisionner en «matières vertes» de manière plus diligente en procédant à la réingénierie des éléments de leurs chaînes d'approvisionnement en métaux et en minerais. Pour ce faire, ils pourraient établir des cibles de CO₂ à l'intention des fournisseurs ou utiliser de l'acier et de l'aluminium recyclés. D'autres améliorations sont toujours possibles en matière de production agile et d'efficacité énergétique. Des innovations dans les domaines des batteries et des combustibles synthétiques pourraient également changer la donne. Par exemple, le fait de donner une seconde vie aux batteries de voiture en les recyclant dans un système de stockage d'énergie plutôt qu'en les mettant au rebut permettrait de réduire les émissions de 22 grammes par kilomètre parcouru.

Enfin, les gouvernements et les investisseurs devraient financer et encourager à l'aide d'incitatifs la production de véhicules électriques à batterie (p. ex., en s'inspirant du programme de financement du secteur des batteries pour VÉ de l'Union européenne) et la mise en place de l'infrastructure nécessaire telle que les bornes de recharge pour les véhicules électriques. Compte tenu de ce qui précède, de nombreux pays devraient atteindre un point de bascule à partir duquel les véhicules électriques deviendront abordables, pratiques et suffisamment attrayants pour que les consommateurs les adoptent massivement.

Le portrait d'ensemble

Chaque secteur d'activité fait face à son propre lot de défis liés à la chaîne d'approvisionnement et chacun doit trouver ses propres solutions. Tous ont cependant une dynamique semblable. Dans toutes les grandes chaînes d'approvisionnement, il y a de petites, de moyennes et de grandes entreprises et chaque groupe a besoin de capacités et de ressources différentes.

C'est l'une des constatations d'un récent sondage mené conjointement par le BCG et la HSBC auprès des dirigeants d'entreprise dans les chaînes d'approvisionnement automobiles et textiles au sujet de leur préparation à la transition vers une économie ZÉN pour rendre leurs propres chaînes d'approvisionnement sobres en carbone.

Les dirigeants de grandes sociétés sont de plus en plus résolus à changer les choses. Ils savent que s'ils n'agissent pas, ils auront du mal à attirer les investisseurs, les employés et même les clients.

En effet, sur les 73 grandes sociétés dont les dirigeants ont été sondés, plus de la moitié disposaient d'un plan de transition vers l'objectif de zéro émission nette. Ce nombre est corroboré par le fait que plus de 1 000 grandes sociétés dans le monde ont maintenant établi des cibles de réduction des émissions dans le cadre de la [SBTi \(Science Based Targets initiative\)](#). Ces entreprises sont en général les socles de grandes chaînes d'approvisionnement.

Cependant, de nombreuses grandes sociétés n'ont pas encore déterminé comment elles respecteront leurs engagements et le nombre de PME qui ont fixé des cibles est sans doute beaucoup plus faible. L'immense majorité des PME sondées par le BCG et la HSBC n'avaient pas de plan de transition vers l'objectif ZÉN et moins du sixième d'entre elles s'étaient dotées d'une cible de réduction du carbone.

Il ressort clairement de notre sondage que la détermination des moyens à déployer est encore plus exigeante que la volonté d'agir pour les PME. En effet, plus de la moitié des PME participantes au sondage ont indiqué que le manque de savoir-faire était l'une des deux principales raisons pour lesquelles elles ne s'étaient pas dotées d'un plan de transition vers la neutralité carbone. Le nombre de grandes sociétés qui se trouvaient dans la même situation a été deux fois moindre. Par conséquent, les PME ne se sentent tout simplement pas prêtes pour la transition. D'autres obstacles les retiennent, soit un accès potentiellement limité au financement, le manque d'incitatifs, de connaissances et de ressources de même que les méthodes de collecte de données et de production de rapports, qui sont floues et coûteuses.

De plus, dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement amorcent la transition vers une approche carboneutre, les normes de production varient généralement entre les régions. Les fournisseurs doivent par conséquent faire affaire avec de multiples acheteurs aux besoins différents, ce qui accroît la complexité et les coûts. D'un point de vue technologique, un grand nombre des technologies nécessaires n'existent pas encore, ne sont pas disponibles à grande échelle ou sont tout simplement trop coûteuses. La réticence au changement et le manque de volonté de modifier des méthodes bien ancrées de la part des équipes de direction des PME sont deux freins possibles. Depuis le début de la pandémie, de nombreuses petites entreprises assurent la conduite de leurs affaires un mois à la fois et sont empêtrées dans des difficultés plus générales liées aux chaînes d'approvisionnement. Il faut savoir que plus de la moitié des entreprises sondées ont l'impression que la transition vers la carboneutralité n'aura pas de retombées financières positives ou que ses conséquences financières seront négatives.

La transition vers des chaînes d'approvisionnement ZÉN fera selon toute probabilité des gagnants et des perdants, comme l'on fait dans le passé les innovations perturbatrices et génératrices de «changement de paradigme». Cela touchera les petites entreprises, qui sont généralement les dernières à emboîter le pas au changement, souvent sans que leur responsabilité soit en cause. Les grandes entreprises désireuses d'entraîner leurs chaînes d'approvisionnement dans la transition ne pourront pas se borner à imposer de nouvelles normes. La chaîne d'approvisionnement d'une entreprise représente l'activité économique d'une autre entreprise et les grandes sociétés se doivent de soutenir les efforts de décarbonation. Les grandes sociétés qui se contentent d'avoir des exigences plus grandes envers leurs fournisseurs ne feront pas avancer les choses de sorte que les progrès seront mitigés et les objectifs ne seront pas atteints. Il est improbable que les petits fournisseurs possèdent le savoir-faire et les ressources nécessaires pour effectuer la transition. Il ne sera pas possible non plus de se tourner vers des fournisseurs de rechange «plus verts»; il se peut fort bien qu'aucun fournisseur substitut n'ait une empreinte écologique plus favorable.

En bref, la transition vers la carboneutralité doit viser l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire que tous les acteurs ont voix au chapitre et ont un rôle à jouer. Comme de nombreux défis d'affaires complexes, cela exige une approche globale, dont la première étape consiste à cerner le problème.

- Que signifie la carboneutralité dans le contexte précis de la chaîne d'approvisionnement? - avant d'aborder la question cruciale du «comment»?

¹ Le BCG et la HSBC ont mené un sondage auprès d'environ 126 clients de la HSBC des industries automobile et textile, soit 53 PME (ayant moins de 250 employés) et 73 grandes sociétés (comptant plus de 250 employés). Les sièges sociaux de ces entreprises étaient principalement situés au Royaume-Uni et à Hong Kong.

Feuille de route de la transition

Les leviers diffèrent d'un secteur à un autre, mais sept principes semblent s'appliquer à tous. Bien qu'ils soient en partie tirés de notre étude sur les industries textile et automobile, ces principes peuvent guider tout territoire de compétence, entreprise ou secteur d'activité dans l'établissement de chaînes d'approvisionnement non émettrices - ou, à tout le moins, leur rendre cette tâche plus facile.

- 1 Repenser la conception des produits.** Retournez à votre planche à dessin et revoyez la conception des produits plutôt que d'optimiser les processus actuels. Pour assurer la carboneutralité des chaînes d'approvisionnement, il ne suffira pas d'apporter de légers correctifs pour alléger un peu l'empreinte écologique des produits : une réévaluation globale de l'usage par les consommateurs et du mode de fabrication des produits s'imposera. Est-il indispensable que les vêtements soient lavés tous les jours, que leur cycle de vie éphémère et qu'ils dégagent des microplastiques au lavage? Avons-nous besoin de fabriquer, vendre et mettre au rebut un véhicule par automobiliste ou l'économie de partage est-elle l'avenir de la mobilité? Autre question tout autant d'actualité : pouvons-nous revenir au principe de construire dans une optique de durée plutôt que d'obsolescence? La dynamique qui préside à la conception agile de produits a encore du rattrapage à faire dans certains secteurs. Près de la moitié des participants au sondage de l'industrie automobile ont procédé à la modification des certifications de leurs produits finaux, mais seulement le dixième environ des acteurs du textile sondés avaient envisagé un tel changement dans leur stratégie de développement durable au cours des trois années précédentes.
- 2 Dire oui à la collaboration.** Les chaînes d'approvisionnement sont asymétriques. Elles comptent quelques grandes sociétés dotées d'un personnel de calibre, de programmes de sensibilisation et de ressources, d'une part, et de nombreuses PME dont le profil est moins élaboré, d'autre part. Ces fournisseurs auront besoin d'une aide substantielle pour faire advenir la transition. Tous doivent collaborer pour réussir, c'est-à-dire partager des connaissances, des technologies, des investissements et des ressources. Par exemple, le fabricant de vêtements de sport Puma et le géant du commerce de détail Walmart ont collaboré avec la HSBC pour lancer un programme de financement qui récompense le respect de normes environnementales et sociales au long de la chaîne d'approvisionnement. La collaboration ne devrait pas non plus se limiter à la seule chaîne d'approvisionnement des grandes sociétés : elle doit s'étendre à tout le secteur d'activité pour accélérer le changement. Par exemple, le secteur doit convenir de normes informationnelles communes et échanger des technologies.
- 3 Constituer les capacités nécessaires pour changer.** En amorçant leur transition vers la carboneutralité, les fournisseurs constateront peut-être que leurs compétences et leurs connaissances présentent des lacunes. Comme nous l'avons mentionné, cet enjeu prend des proportions plus grandes pour les PME. L'acquisition de capacités et la formation peuvent contribuer à accélérer le virage. [BMW offre à ses fournisseurs de premier et de deuxième rangs des ateliers sur la réduction des émissions](#), qui portent sur le recours à des matières recyclées, une utilisation plus intelligente des outils et la sensibilisation des acheteurs de voitures. Un objectif explicite consiste à concurrencer les véhicules électriques en ce qui concerne la crédibilité liée à la carboneutralité.
- 4 Investir dans des solutions technologiques** (généralement désignées par l'expression «technologies climatiques») qui visent à remédier aux problèmes liés aux GES. En font partie les combustibles non traditionnels, les procédés de fabrication peu énergivores et les méthodes de captage du carbone pour contrebalancer ou neutraliser les émissions que les entreprises ne réduisent pas encore. Accélérer la mise en marché des innovations. Certaines des avancées les plus prometteuses sont expérimentales, ne sont tout simplement pas encore entre de bonnes mains ou ne sont pas encore à l'échelle. D'autres sont carrément inexistantes et les possibilités d'investissement dans les activités de R et D -vu le temps requis pour imposer des innovations dans les chaînes d'approvisionnement, les secteurs et les pays - se referment. Le secteur privé, les administrations publiques et les établissements financiers devront collaborer non seulement pour financer et stimuler les activités de R et D, mais aussi pour accélérer la cadence.
- 5 Établir de meilleures structures informationnelles.** Les chaînes d'approvisionnement non émettrices devront recourir à une fonction d'analytique transparente, visible et cohérente. Pour ce faire, elles devront se doter d'un système solide pour recueillir des données opérationnelles le long de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'au dernier kilomètre, et le rendre suffisamment adapté au but recherché pour que la plupart des participants l'adoptent. Il est particulièrement important d'établir des normes permettant d'évaluer et de divulguer le bilan carbone des organisations en ce qui concerne les émissions relevant des champs d'application 1, 2 et 3. Certains fournisseurs de données sont déjà présents sur le marché. Par exemple, l'indice Higg du secteur de l'habillement évalue la durabilité environnementale et sociale des chaînes de valeur et couvre la consommation d'eau, les émissions de carbone et les conditions de travail. Des fournisseurs de données spécialisés tels que Coriolis prennent actuellement de l'expansion dans ce secteur et ont recours à des fonctions d'analytique et de présentation de l'information de pointe pour assurer la transparence de bout en bout des paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement. En définitive, l'accès à ces données doit être généralisé en aval et être accordé aux consommateurs. Par exemple, il est de toute évidence nécessaire d'imposer un étiquetage uniforme pour les consommateurs ultimes afin de les aider à prendre leurs décisions d'achat, en faisant écho aux renseignements relatifs à l'apport calorique et aux ingrédients imprimés sur les emballages des aliments depuis de nombreuses années, à cette différence près qu'il s'agit maintenant de donner priorité à la santé de la planète, pas juste à celle des consommateurs.

6 **Avoir une conception globale des politiques et des normes.** Cela vaut tant pour les politiques des administrations publiques que pour celles des entreprises. On observe actuellement un mouvement en ce sens, mais les politiques, les normes et les pratiques liées au marché manquent d'uniformité. Il en résulte une panoplie d'exigences constamment changeantes auxquelles les entreprises doivent se conformer, ne serait-ce que pour répondre aux attentes de leurs partenaires, ce qui augmente la complexité et les coûts. Les chaînes d'approvisionnement transcendent les frontières nationales et doivent être assujetties à des politiques qui imposent à tous une norme commune élevée, mais réaliste.

7 **Rendre le financement accessible.** La plupart des petites entreprises n'ont pas la capacité ou les moyens de donner priorité à une stratégie carboneutre. Environ la moitié des PME sondées qui n'ont pas pris de mesures pour réduire leurs émissions ont indiqué qu'un obstacle important était l'inaccessibilité du financement. La démarche vers la carboneutralité est nettement plus simple pour les grandes sociétés qui ont accès aux marchés financiers que pour les fournisseurs de moindre envergure, non cotés en bourse. Pour assurer l'avènement de chaînes d'approvisionnement non émettrices, il importe d'accorder un accès ciblé, encadré et abordable au financement, mais les banques n'y parviendront pas seules. Elles doivent unir leurs efforts (par exemple, par le montage de prêts consortiaux) pour investir conjointement avec de grandes sociétés et établir des partenariats publics-privés afin d'octroyer du financement là où les besoins sont les plus grands. Pour que ces conditions se matérialisent dans la pratique, des structures informationnelles doivent assurer la transparence des données dans toute la chaîne d'approvisionnement afin d'éclairer la manière dont le financement est canalisé et utilisé, et par qui.

Un creuset du leadership

Comme nous l'avons vu, la transition vers la neutralité carbone à l'échelle des chaînes d'approvisionnement fait intervenir de multiples acteurs. Cela comprend les petites et les grandes sociétés, les banques, les investisseurs, les administrations publiques, les décideurs et les organisations non gouvernementales (ONG) telles que le [World Resources Institute](#), le [World Wide Fund for Nature](#) et le [CDP](#) (anciennement Carbon Disclosure Project), qui ont cofondé la [SBTi](#).

Aucun intervenant ne peut, à lui seul, soutenir la structure d'incitatifs requise pour que l'objectif de zéro émission nette soit atteint à temps. Une collaboration continue entre les groupes de parties prenantes sera essentielle. Les personnes aptes à travailler bien au-delà des frontières organisationnelles seront d'une efficacité optimale. De nombreux intervenants ont un rôle à jouer pour chaque chaîne d'approvisionnement.

Administrations publiques et décideurs : Ces instances doivent accélérer la réduction du carbone en rendant le changement obligatoire par la voie de politiques tout en assurant l'harmonisation des champs de compétence à l'égard d'aspects fondamentaux comme le mode d'authentification des opérations vertes, la simplification et la normalisation de l'information et le choix des activités liées à la transition. De plus, les gouvernements devront créer des récompenses et des incitatifs pour équilibrer l'équation économique, rendre le changement plus abordable, élargir l'accès au financement en encourageant les banques à financer la transition et mettre en place des mécanismes de protection pour éviter que les capitaux soient détournés des secteurs où ils sont le plus nécessaires.

Organismes professionnels et ONG : Leur rôle consiste à diffuser les connaissances et les ressources ainsi qu'à exercer des pressions en faveur du changement. Ces initiatives feront monter les enchères. Elles devraient aider à administrer des programmes de soutien aux petits fournisseurs pendant la transition. De plus, elles peuvent procurer une expertise de terrain, technique et expressément sectorielle aux gouvernements et soutenir l'établissement de normes viables concernant l'atteinte des cibles de carboneutralité. Les ONG, de pair avec les gouvernements, ont aussi la responsabilité d'énoncer des normes et de créer des indicateurs qui mettent l'accent sur le changement dans le monde réel, non sur l'image des portefeuilles, et qui facilitent le changement.

Grandes sociétés : En tant que dirigeantes de certaines des plus grandes chaînes d'approvisionnement du monde, les grandes sociétés peuvent contribuer à faire avancer la transition à un rythme rapide, mais gérable. Il serait bon qu'elles collaborent à la décarbonation avec leurs fournisseurs plutôt que d'imposer simplement le changement et de transférer le problème lié à la mise en œuvre à leurs cohortes de taille plus modeste dans leur chaîne d'approvisionnement. Les grandes sociétés peuvent coinvestir, injecter des liquidités en finançant leurs chaînes d'approvisionnements, communiquer des connaissances et partager des ressources sur la manière d'effectuer la transition et contribuer au rayonnement de l'innovation et des technologies au long des chaînes d'approvisionnement pour créer une échelle adéquate.

Utilisateurs ultimes : Nous ne saurions passer sous silence le rôle des utilisateurs des produits et des services. Les fabricants s'efforcent de faire en sorte que les produits durables soient au moins aussi attrayants - sinon plus - que des produits équivalents non durables, mais les consommateurs devront toujours faire des compromis, que ce soit au sujet des prix, de la forme ou de la fonction. Les utilisateurs ultimes doivent manifester leur mécontentement et acheter auprès de producteurs respectueux de l'environnement même si cela les oblige à changer leurs habitudes.

Banques et établissements financiers : Le rôle que les banques peuvent jouer dans la promotion des chaînes d'approvisionnement carboneutres passe évidemment par le financement. Elles peuvent continuer de faciliter les investissements par l'intermédiaire des marchés financiers et des prêts consortiaux. De plus, les banques peuvent mettre à profit leur position privilégiée pour soutenir leurs clients, petits et grands, et encourager les efforts de décarbonation.

Du point de vue du financement, les banques peuvent encadrer les fonds destinés à soutenir la transition. Elles peuvent en outre tirer parti de leurs services d'analytique et du savoir et de l'expérience qu'elles possèdent pour mieux prévoir les retombées ESG des projets et des investissements de même que l'échéancier des rendements escomptés. Cela peut aider à renforcer la sensibilisation aux répercussions liées à la carboneutralité des considérations relevant de la gestion des risques.

La possibilité d'établir des partenariats avec les grandes sociétés clientes en tant que coinvestisseurs s'offre également aux banques. Elles peuvent mettre sur pied des programmes de financement de chaînes d'approvisionnement durables, ce qui permet d'abaisser les coûts d'emprunt pour les fournisseurs de taille modeste et de mieux répartir les risques entre les banques et les grandes sociétés. Les partenariats conclus par la HSBC avec Walmart et Puma en sont des exemples. Les banques peuvent aussi collaborer avec les administrations publiques et les banques de développement pour créer des partenariats publics-privés essentiels - en accordant des prêts supplémentaires, en soutenant des investissements, en consentant des subventions et en faisant office de «banques vertes», par exemple - qui contribuent à compléter les investissements requis.

Par exemple, la HSBC et Temasek investiront jusqu'à 150 M\$ dans une plateforme destinée à soutenir des projets d'infrastructures durables en Asie et établiront un partenariat avec Asian Development Bank (ADB) et Clifford Capital Holdings pour assurer la gestion de cette plateforme et tirer parti de leur expertise. Des partenariats semblables ont amené la HSBC à collaborer avec ADB pour appuyer le déploiement de l'équipement de protection individuelle pendant la pandémie. Des initiatives comme celles-là, dans lesquelles les banques commerciales collaborent avec des banques de développement pour améliorer la décarbonation des chaînes d'approvisionnement - et élargir la prise en compte des priorités ESG - doivent être intensifiées. Fait plus important encore, les bienfaits pour le monde réel devraient retenir une attention particulière, c'est-à-dire faire l'objet d'un suivi, être corroborés et être mis en correspondance avec des cibles tangibles pour qu'il soit clair que le financement change vraiment la donne.

Les banques et les autres établissements financiers sont dans une position privilégiée pour aider les chaînes d'approvisionnement à atteindre leurs objectifs. Les banques qui disposent d'un vaste réseau mondial - qui s'étend aux sociétés les plus importantes et aux microentreprises les plus modestes - feraient bien d'utiliser leurs ressources, leur savoir-faire et leurs réseaux de manière à communiquer leur expertise là où les autres organisations mondiales ne sont pas présentes. Elles pourraient notamment mettre à profit leurs canaux et leurs plateformes comme outils de sensibilisation. Les entreprises faisant partie d'une chaîne d'approvisionnement utilisent en général les services financiers comme points de saisie de données, d'accès aux données et de communication des données à l'intérieur de la chaîne. Ces centres peuvent maintenant devenir des sources d'information sur le développement durable et des sources de données pour les organisations qui ne disposent pas forcément d'équipes de recherche spécialisées ni de ressources dédiées.

Agir dès maintenant

Nous comprenons de mieux en mieux pourquoi et comment assurer l'avènement de chaînes d'approvisionnement carboneutres et nous ne pouvons nous permettre de perdre de vue le troisième facteur clé : quand. Le rythme du changement est crucial et les données montrent clairement que la réponse est «maintenant».

Avoir le temps de prendre de l'expansion et de s'adapter : Les fournisseurs doivent amorcer immédiatement leur démarche vers la carboneutralité. Le perfectionnement des nouveaux procédés et technologies peut prendre des décennies. Les investissements d'aujourd'hui préparent le terrain pour demain et les besoins sont appelés à devenir encore plus grands.

Le bon déroulement de la transition est possible : En entreprenant précocement la transition, les fournisseurs auront le temps de réfléchir et d'agir de manière stratégique et d'intégrer le développement durable dans leurs modèles d'exploitation et leur culture plutôt que de subir un changement rapide. Des choix éclairés, des produits et des procédés mieux conçus, des partenariats fructueux et une trajectoire suffisamment longue pour procéder à la transition sont autant de facteurs qui peuvent améliorer les perspectives. Ces éléments atténueront l'obligation de fermer des gammes de produits ou de services qui font double emploi, de se départir d'actifs devenus inutilisables et de peiner à attirer les talents à la onzième heure.

L'atout des précurseurs : Dans de nombreuses circonstances, le développement durable n'est pas encore perçu comme une nécessité. Or, les entreprises qui procéderont à la transition précocement auront probablement la possibilité d'amorcer le changement d'une manière plus réfléchie et méthodique. Déjà, des signes montrent que les investisseurs accorderaient une prime de liquidité aux entreprises dotées d'une solide stratégie de transition. Les consommateurs sont aussi susceptibles de porter une partie du fardeau en choisissant des produits durables qui coûtent légèrement plus cher.

Le temps presse : Pour dire les choses simplement, les changements climatiques font déjà partie du paysage. Plus tôt nous réduirons les émissions de carbone, moins les dommages auxquels nous devons collectivement remédier seront lourds et plus la transition vers la carboneutralité se déroulera bien.

En bref, il est impératif d'amener le changement dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement mondiales pour contrer les changements climatiques. Cela ne sera toutefois possible que si tous les acteurs travaillent ensemble et dès maintenant. Jusqu'à 50 % des investissements et des efforts à consentir pour rendre les chaînes d'approvisionnement neutres en carbone doivent être canalisés vers les PME. Les changements climatiques mobilisent les sociétés de premier plan, mais celles-ci doivent travailler de pair avec les banques, les administrations publiques et les fournisseurs de taille plus modeste pour faire bouger les choses.

Attestations

Le présent livre blanc n'aurait pu voir le jour sans la précieuse collaboration de Brian Bannister, PierrickBerraud, Jennifer Chammas, Wai-Shin Chan, Phil Crawford, LaluDasgupta, Dia Desai, Chris Hickman, Alex Longhurst, Sebastian Mitchinson, Magdalena Orpel, Hermann Purr et ShanellaRajanayagam. Nous tenons aussi à remercier tous les clients de la HSBC qui ont répondu à notre sondage dans le cadre de la production de ce document.

À propos des auteurs

Pedro Anaya est chef international de la gestion des affaires de notre groupe Commerce international et financement des comptes clients. Vous pouvez le joindre par courriel à l'adresse pedro.anaya@hsbc.com

Eriola Beetz est directrice générale et associée u bureau du BCG à Londres. Elle est spécialisée dans le développement durable, les marchés financiers et les services bancaires de gros. Vous pouvez communiquer avec elle par courriel à l'adresse beetz.eriola@bcg.com

Natalie Blyth est directrice générale du Groupe et responsable en chef internationale du groupe Commerce international et financement des comptes clients de la HSBC. Vous pouvez lui écrire à l'adresse natalie.blyth@hsbc.com

Ravi Hanspalest l'un des dirigeants du bureau du BCG à Londres. Il est spécialisé dans les services bancaires aux entreprises et le financement du commerce international et des chaînes d'approvisionnement. Pour communiquer avec lui, veuillez lui envoyer un courriel à l'adresse hanspal.ravi@bcg.com

Swaroop NLN est directeur, financement des nouveaux canaux de distribution et du commerce durable de notre groupe Commerce international et financement des comptes clients. Vous pouvez le joindre par courriel à l'adresse nlnswaroop@hsbc.com

Sukand Ramachandran est directeur général et associé principal au bureau du BCG à Londres. Ses domaines d'expertise sont les services bancaires de gros et transactionnels. Pour le joindre, veuillez lui écrire à ramachandran.sukand@bcg.com

Krishnan Ramadurai est chef international de la gestion des capitaux du groupe Commerce international et financement des comptes clients. Vous pouvez lui écrire à l'adresse krishnan.ramadurai@hsbc.com

Surath Sengupta est chef international du financement des établissements financiers, portefeuille et distribution, et cadre responsable du développement durable du groupe Commerce international et financement des comptes clients. Vous pouvez communiquer avec lui en lui envoyant un courriel à surathsengupta@hsbc.com

Auriane Verdure est conseillère au bureau du BCG à Bruxelles. Elle est spécialisée dans les retombées sociales et le développement durable. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse verdure.auriane@bcg.com

À propos de HSBC Holdings plc

Le siège social de HSBC Holdings plc, société mère de la HSBC, est à Londres. La HSBC sert des clients du monde entier à partir de ses bureaux répartis dans 64 pays et territoires en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Ayant des actifs de 2 976 milliards de dollars au 30 juin 2021, la HSBC est l'un des plus importants établissements de services bancaires et financiers du monde.

À la HSBC, nous reconnaissons que la prise de mesures radicales et durables s'impose de toute urgence pour protéger les collectivités, les entreprises et les milieux naturels contre les effets dévastateurs des changements climatiques. Nous mobilisons le financement et accélérons l'innovation pour assurer le déploiement de ces mesures, travaillant de concert avec nos clients pour saisir l'occasion d'édifier un avenir plus durable, résilient et prospère.

Nous transformons nos propres activités et notre chaîne d'approvisionnement pour atteindre la cible de zéro émission nette à l'échelle de notre établissement d'ici à 2030 et demandons à nos fournisseurs d'en faire autant. Nous sommes sur la bonne voie : à preuve, nous avons réduit les émissions provenant de nos activités de près de la moitié au cours des dix dernières années.

Au-delà de ces considérations, nous avons la conviction que c'est en travaillant avec nos clients pour faciliter leur transition vers la sobriété carbone que nous pouvons le mieux participer à la lutte mondiale contre les changements climatiques. Cette certitude est au cœur de nos ambitions et de notre stratégie d'affaires. Nous nous sommes engagés à aligner les émissions financées provenant de notre portefeuille de clients sur l'atteinte de la carboneutralité en 2050 ou plus tôt, conformément aux objectifs de l'Accord de Paris. Pour y parvenir, nous affecterons à la transition une enveloppe de financement et d'investissement de l'ordre de 750 à 1 000 milliards de dollars américains d'ici à 2030.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, nous avons cumulativement consenti 87 milliards de dollars américains sous forme de financement et d'investissements durables. Au cours des six premiers mois de 2021, nous avons contribué à l'émission d'un plus grand nombre d'obligations vertes, à retombées sociales, durables et liées au développement durable pour nos clients que pendant toute l'année 2020. Ces fonds sont affectés à des projets verts et à de nouvelles technologies et initiatives génératrices de nouvelles possibilités et de nouveaux moyens d'action pour parvenir à la carboneutralité.

La HSBC étant la première banque en importance pour le financement du commerce international, nous sommes dans une position privilégiée pour faciliter activement une transition inclusive pour nos clients et leurs chaînes d'approvisionnement.

À propos du BCG

Le Boston Consulting Group travaille de pair avec des leaders des milieux d'affaires et de la société pour relever les défis les plus ambitieux et saisir les occasions les plus prometteuses. Le BCG a fait œuvre pionnière à sa fondation en 1963 en établissant une stratégie d'affaires. Aujourd'hui, notre groupe aide nos clients à procéder à une transformation complète — en encourageant des changements complexes, en favorisant l'essor des organisations, en créant des avantages concurrentiels durables et en stimulant leurs résultats financiers.

Pour contribuer à la lutte contre les changements climatiques, promouvoir l'équité raciale, faire progresser la transition vers une économie circulaire, renforcer le développement économique, créer des filières alimentaires et assurer la sécurité alimentaire, promouvoir les énergies renouvelables et les technologies propres à grande échelle, accélérer le financement et l'investissement durables et créer des chaînes d'approvisionnement durables, les conseillers en développement durable du BCG aident nos clients à transformer leurs modèles d'affaires afin d'optimiser la création de valeur sociale et économique. Cette transformation peut être pluriforme, allant de l'élargissement des chaînes de valeur à l'établissement de modèles intersectoriels.

Dans le cadre de son engagement à protéger la planète et à aider nos clients à acquérir un atout concurrentiel durable, le BCG approfondit et étend son champ d'action. Le Center for Climate & Sustainability du BCG réunit plus de 550 experts qui couvrent l'éventail complet des sujets liés au développement durable, soit la biodiversité, la circularité, la décarbonation, l'agriculture durable, le financement de la transition, la gestion de l'eau et d'autres sujets ESG, et ce, dans tous les secteurs afin de soutenir nos clients partout dans le monde. En tant que partenaire-conseil exclusif de la COP26, le BCG travaillera avec des entreprises et des gouvernements pour trouver des moyens d'atténuer les changements climatiques à l'échelle mondiale.

Le BCG fait équipe avec les clients pour les aider à réaliser leurs ambitions en matière de carboneutralité, mais nous devons aussi continuer de transformer la conduite de nos activités en tant que société; nous avons énoncé les engagements ci-dessous en matière de carboneutralité :

- Nous atteindrons la carboneutralité d'ici à 2030 et, à partir de 2030, nous deviendrons un établissement à impact positif sur le climat en faisant en sorte que les émissions de carbone que nous éliminons soient supérieures à celles que nous produisons.
- Nous nous engageons à injecter 400 millions de dollars au cours des dix prochaines années pour permettre aux équipes de BCG de promouvoir des retombées climatiques et environnementales à l'échelle des secteurs d'activité et des pays.

Avis juridique

HSBC Holdings plc et le Boston Consulting Group détiennent les droits d'auteur de la totalité du contenu et des images. Tous les efforts raisonnables ont été déployés pour obtenir des autorisations de reproduction, s'il y a lieu. Toute erreur ou omission dans les mentions des sources est involontaire et sera corrigée lors des rééditions futures, si l'éditeur en est informé par écrit. Remarque importante : Bien que toutes les mesures aient été prises lors de la rédaction du présent rapport pour assurer l'exactitude des statistiques et des autres éléments du contenu, les éditeurs et les fournisseurs de données déclinent toute responsabilité à l'égard des erreurs ou omissions ou des pertes indirectes ou autres découlant de telles erreurs ou omissions. Les renseignements fournis dans le présent rapport ne constituent pas des conseils de placement, et les investisseurs devraient consulter des professionnels avant de prendre des décisions de placement.

Si vous avez des demandes de renseignements ou souhaitez obtenir l'autorisation de faire des tirés à part de ce document, veuillez écrire au BCG à l'adresse permissions@bcg.com. Pour accéder à la version la plus récente du texte du BCG et vous inscrire pour recevoir des alertes électroniques sur ce sujet ou d'autres sujets, veuillez consulter le site Web bcg.com. Suivez le Boston Consulting Group sur Facebook et Twitter.