

Séminaire « Soutenabilités »

Contribution - Covid-19 : pour un « après » soutenable

Nom : Veillard

Prénom : Michel

Institution ou entreprise : Métamorphose

Axe(s) :

- Quelle voie pour une économie soutenable ?

Intitulé de votre contribution : Bifurcation post covid

Résumé de votre contribution :

Economie de la fonctionnalité pour à la fois relancer progressivement les entreprises blessées par covid et préparer le nouveau modèle économique dont le partage découple l'activité d'avec la consommation de ressources

1 A quoi sert ce texte ?

Il est conçu pour aider les actions de consultance en direction des chefs d'entreprise, spécialement ceux qui sont désorientés voire paniqués.

Il comporte un corps principal de conseils pour faire repartir l'activité, complété par des annexes documentaires qui détaillent plusieurs des leviers de compréhension et d'action (consultables dans la bibliothèque de Teams sous l'intitulé Bifurcation verte en sortie du Covid)

Il s'agit de proposer des pistes et du conseil pour sécuriser les entreprises en entamant les changements qui amènent tout de suite la résilience.

Il ne s'agit pas de tenter des conversions à l'économie de fonctionnalité ou à l'économie circulaire en profitant d'un désarroi de circonstance.

(Voir annexe 8 , Guide de mission 8.4)

Approche progressive: les aides d'Etat (300 milliards de prêts garantis par l'Etat) peuvent financer les changements incrémentaux de l'approche projet.

Approche complète: les investisseurs non bancaires peuvent financer la conversion globale complète de l'entreprise par changement total de modèle économique.

2 Le problème à traiter

A l'approche du déconfinement, les chefs d'entreprise sont tous anxieux de relancer leur activité, de compenser la chute du chiffre d'affaire, de reconstituer leur trésorerie, de rebâtir leurs fonds propres et de recommencer à verser tous les salaires.

Comment pourraient-ils réfléchir et agir dans cette urgence autrement qu'en mode réflexe pour revenir à la situation d'avant la crise ?

Comment pourraient-ils soudain désirer basculer dans des modèles d'activité respectueux de la nature, du climat, de la biodiversité ?

Sauf heureuses exceptions minoritaires, il est vraisemblable qu'ils ne penseront pas immédiatement et spontanément à bouleverser leur modèle d'affaire, ils seront plutôt dans l'urgence de tout remettre en route comme avant la crise du covid.

Pour cela ils peuvent utiliser les ressources financières exceptionnelles mises à disposition nationalement et au plan européen.

(Voir annexe 3 : Se financer en temps de crise covid)

Nous pouvons les aider, parce qu'ils vont probablement échouer à repartir à l'identique.

En effet ils seront sans doute amenés à contacter leurs clients pour faire repartir leurs ventes, et dans certains cas ça se passera plutôt mal, soit pour cause d'insolvabilité généralisée, soit pour cause d'inappétence à la consommation.

Il est vraisemblable que le choc de la crise du covid aura diminué le pouvoir d'achat général, et aussi qu'il va redimensionner à la baisse les pulsions d'achat, avec sans doute un long délai avant qu'elles ne reviennent, si elles reviennent.

Si alors nous entrons en scène, nous pouvons, par exemple, porter une solution applicable immédiatement et qui est à rechercher dans les modèles d'économie de la fonctionnalité. (Voir annexe 6 : un exemple complet d'une solution « fonctionnaliste » Perpetuel renouveau)

Les solutions 'fonctionnalistes' allègent les paiements dus par les clients et proposent des services très complets qui sont coconstruits avec eux, ce qui surmonte l'obstacle de l'inappétence.

Elles transforment les transactions d'acquisition en paiements de prestations de service dont les versements périodiques sont plus légers. Ces loyers confortent l'entreprise dans la durée, par comparaison avec une activité classique de ventes, qui oblige à renouveler constamment et en permanence les transactions.

Et donc une forme de résilience s'installe, sanctuarisant la relation marchande avec chaque client/utilisateur à l'abri des nouveaux bouleversements sanitaires et aussi météorologiques, climatiques, biodiversitaires ou hydriques.

Il est pratique de débiter progressivement la mise en œuvre en proposant à certains clients une promesse de service très aboutie comportant le recours aux produits de l'entreprise, et sans mutation de propriété.

Ce sera l'occasion de perfectionner le modèle initial à la lumière des réactions des clients.

Le nombre de contrats conclus pourra naturellement s'envoler, porté par la demande que le confinement a suscité, un nouvel appétit pour un modèle de consommation non destructeur.

Bien sûr, il faudra simultanément refinancer la production et l'entretien des biens qui sont utilisés pour tenir la promesse de service. Il faudra donc mener des négociations avec les financeurs, quels qu'ils soient. Il s'agit là d'un fort besoin de fonds de roulement, provoqué par le changement de modèle économique. C'est donc une recherche de fonds propres qu'il faut mener, plutôt que rechercher des concours obligataires. Toutefois une tentative qui serait limitée à une seule gamme de produits, peut être organisée en mode projet, et dans ce cas elle pourrait être financée par endettement.

Les grandes entreprises françaises disposent d'un matelas de trésorerie de 300 milliards d'euros.

Les salariés confinés viennent d'épargner 50 milliards d'euros.

Et le marché financier est en train de se convertir massivement aux critères ESG - Environmental Social and Governance (l'économie de fonctionnalité est typiquement ESG) pour choisir les entreprises dans lesquelles il investit, et donc des investisseurs de plus en plus nombreux sont désireux de participer à la transition écologique.

(Voir annexe 4 L'investissement responsable devient la norme)

3 En quoi pouvons-nous aider ?

Par-delà la conjoncture présente de blocage temporaire de l'activité économique, la crise écologique se poursuit et se renforce conformément aux innombrables avertissements lancés par les scientifiques.

(Voir en annexe 2 : La pandémie de coronavirus, un tournant pour le climat)

La nouvelle finalité économique à respecter pour échapper aux catastrophes climatiques, biodiversitaires et hydriques, c'est de découpler l'activité économique de chaque entreprise (scopes 1 et 2, et aussi scope 3 : périmètre d'influence) d'avec ses pratiques actuelles de consommations de ressources naturelles non renouvelables.

Diminuer drastiquement ses consommations d'énergie et de tous les intrants, est une solution très efficace pour diminuer les pollutions climatiques (émissions de gaz à effet de serre) biodiversitaires (déforestations, destruction des écosystèmes et artificialisation des sols) et hydriques (consommation d'eau fraîche excédant les capacités locales de reconstitution de la ressource)

Ce fil conducteur sert de boussole et garantit de ne pas commettre d'erreurs écologiques, et donc emmène vers la résilience que permet la soutenabilité forte.

Un moyen possible pour découpler, c'est de basculer dès que possible vers le partage, la coopération, le fonctionnalisme et la circularité. (Voir en Annexe 1 : Proclamation du C3D : Prospérité sans croissance, la proclamation de découplage que le Collège des directeurs du développement durable C3D vient tout juste de publier)

Les outils à utiliser sont l'analyse de cycle de vie, l'écoconception et l'internalisation comptable des externalités par leur monétisation. Voir Annexe 8 Comptabilite Universelle 8.3)

3.1 Fonder en légitimité économique le propos de verdir la reprise post covid

Relancer la machine économique après la crise aigue du Covid consiste à la fois à remettre l'entreprise au travail et à organiser sa future résilience à d'autres crises sanitaires.

Un cobénéfice très important de cette résilience sanitaire c'est de contribuer aussi à la résilience à d'autres crises : climatiques, biodiversitaires et hydriques, dont les causes sont communes avec celles des crises sanitaires.

On a bien vu de très près que le confinement et la distanciation sociale sont des actions individuelles qui pour être efficaces (exemple éclairant des masque anti émission/projection de virus) doivent impérativement être adoptées collectivement : je porte un masque « grand public » pour ne pas contaminer les autres (ce masque ne me protège pas moi) et les autres portent un masque pour ne pas me contaminer.

L'analogie est très forte : il en est de même pour les résultats des dispositions entrepreneuriales de soutenabilité forte.

C'est-à-dire que les actions individuelles de chaque entreprise ne lui apporteront de bénéfices et ne seront efficaces, que si toutes les entreprises les mettent en œuvre, sans passer clandestin.

Il en découle que chaque entreprise doit tout à fait impérativement faire sa part. Et ceci, quand bien même il lui apparaîtrait que son impact direct (scopes 1 et 2) aux plans climatique, biodiversitaire et hydrique, serait peu significatif.

Par exemple, elle doit se préoccuper des émissions de gaz à effet de serre induites par l'occupation de ses locaux et par les trajets de ses collaborateurs,...

Au plan de la biodiversité, autre exemple, elle doit agir pour réparer les dégâts d'artificialisation des sols qui ont découlé de l'emprise physique de ses locaux.

Quant à la ressource hydrique, elle doit par exemple se documenter pour être en capacité de connaître les montants qu'elle doit déboursier pour financer le coût réel du remplacement des volumes d'eau douce qu'elle détruit.

Et surtout, elle se doit d'examiner puis diminuer, les impacts (externalités négatives) dans sa chaîne de valeur, scope 3, en amont comme en aval. L'analyse de cycle de vie est l'outil pertinent pour mener cette identification.

Ces diverses actions ne sont pas oiseuses ni artificielles, elles répondent concrètement à la nécessité de faire face aux causes physiques du dérèglement climatique (émissions de gaz à effet de serre) de l'attrition de la biodiversité (artificialisation des sols) et de la raréfaction de la ressource hydrique (non renouvellement/remplacement local, immédiat, intégral et soutenable)

Etant donné que ces causes sont aussi celles des pandémies, découpler apporte un double bénéfice, environnemental et sanitaire.

3.2 Identifier les faiblesses de l'entreprise qu'il faudra surmonter pour organiser sa résilience

L'effrayante crise du covid déclenche pour les entreprises une recherche de résilience immédiate, et qui est soutenue par les aides de l'Etat. Mais ce doit être aussi le moment de construire les résiliences futures qui permettront de supporter les prochains impacts dévastateurs du dérèglement climatique, de l'attrition de la biodiversité et de l'épuisement de l'eau potable.

Les causes du covid : zoonose-déforestation-mondialisation... font partie des causes des dérèglements climatique, biodiversitaire et hydrique. Et réciproquement, les altérations du climat et de la biodiversité créent et aggravent les conditions propices aux futurs covids. Précisément, les entreprises extractives et les entreprises agroalimentaires déforestent et détruisent la biodiversité et le puits de carbone aérien et terrestre. Et donc, la prévention des covids potentiels futurs implique de supprimer ces causes, toutes ces causes.

A cette fin, il faut pour chaque entreprise dérouler dans ses scopes 1, 2 et 3 la pelote des causes des atteintes au climat, à la biodiversité et à l'eau fraîche, sous peine d'omettre et de ne pas traiter une cause dévastatrice dont on subira les conséquences.

Insistons que le champ de la recherche des faiblesses à surmonter concerne le scope trois de l'entreprise, son périmètre d'influence (**impacts inside-out**) qui est susceptible de l'influencer elle (**dépendances outside-in**)

3.3 Analyser les actions possibles dans le périmètre d'influence de l'entreprise

Métaphoriquement, chaque entreprise va porter son masque pour protéger les autres, et en retour sera protégée par le masque que les autres entreprises porteront.

Autrement dit, chaque entreprise agira sur ses propres impacts négatifs et ceux de son amont et de son aval dans la chaîne de valeur, et en retour pourra profiter des bénéfices apportés par les actions des autres entreprises de tous les secteurs et filières.

L'exemple de Gesnord est très parlant. Son métier est le même que celui de Doctolib. Il a élargi son service à l'organisation de consultations de spécialistes « importées » de l'Île de France vers les Hauts de France.

Et en ce moment, il s'est mis à fabriquer des masques chirurgicaux. Egalement, il a développé un savoir-faire tout neuf et très utile pour aider les 300 médecins qu'il sert à organiser la distanciation physique des patients dans leurs cabinets. Et il a exporté ce savoir-faire tout neuf vers les collectivités territoriales et vers les EHPAD.

L'exemple de Cadiou (voir Annexe 8, Cadiou 8.10) est très inspirant
« Ça a été un choc de voir des entreprises n'accueillant pas de public fermer au lieu de chercher des solutions pour sécuriser la venue au travail de leurs équipes. »

« Nous sommes passés d'équipes organisées en 3x8 à une ouverture uniquement la journée et à dix »

Cette période vous permet finalement de transformer votre relation client sur le long terme...

"Nous sommes entrés dans une relation de coaching alors qu'avant il s'agissait uniquement d'une relation client-fournisseur."

« Chaque semaine nous envoyons un email à nos clients pour prendre le pouls de leur situation : leur activité mais également, comment ils vont et s'ils ont besoin d'aide.

Sur 3 000 clients, seuls 300 répondent. Beaucoup sont des artisans déconnectés des outils numériques. Alors nous rappelons ceux pour lesquels nous n'avons pas de retour.

C'est très efficace. Depuis le lancement de cette démarche, nous rouvrons des comptes, nous livrons de nouveaux des clients, de nouvelles commandes tombent. »

Belle bifurcation possible pour Ecoreso-autonomie.org : SCIC consacrée à l'enrichissement fonctionnel des solutions de matériel paramédical pour les personnes dépendantes. A ce jour cette entreprise associe la maintenance de ces matériels et les contributions récurrentes d'ergothérapeutes auprès des personnes dépendantes (en EHPAD surtout) sous forme d'une prestation globale de service. Son modèle économique actuel repose sur la réparation et la réutilisation des

matériels récupérables (15% seulement, parce que la qualité de fabrication ne fait pas partie des spécifications émises par la Sécurité Sociale) La bifurcation tentante est de passer une alliance avec un industriel pour faire acquérir des matériels non obsolètes et conçus pour réutilisation.

Changement de produit pour la menuiserie industrielle Strat Design, quarante salariés inemployés pour ne plus fabriquer des stands d'exposition, et qui prospèrent en vendant des « totems » distributeurs de gel hydroalcoolique sans contact.

Opportunisme rationnel pour ECODEV qui propose des téléformations pour les salariés chômeurs partiels (qui pour certains sont un peu inactifs) et consacrées à la RSE et au projet ACT Pas à Pas et au projet ACT Evaluation

Comment anticiper les effondrements et les reconversions en aval des grandes morts déclenchées/révélatées par la covid 19 : les crashes du charbon, du pétrole, du gaz, de l'aviation, du transport maritime, du tourisme et de l'agriculture productiviste ?