

AVANT-PROPOS

En décembre 2015, à l'occasion de la COP 21, la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques à Paris, 196 parties signent l'Accord de Paris, un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Il concerne l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques ainsi que leur financement. Malgré la signature de cet accord, le service européen Copernicus d'observation de la Terre témoigne d'un réchauffement climatique record sur les sept années suivantes de 2015 à 2021. En 2021, à la sortie du rapport du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, le secrétaire général des Nations unies, António Guterres, a déclaré que la situation était un « *code rouge pour l'humanité. Aujourd'hui encore les sonnettes d'alarme sont assourdissantes et les preuves irréfutables* »¹. Le même groupe d'experts indique que le réchauffement climatique est supérieur à 1,5°C, mais encore inférieur à 2°C. À l'occasion d'une conférence de presse au siège des Nations unies² António Guterres partage à nouveau son inquiétude face à la position du monde sur le climat. Il qualifie la réponse collective de « *pitoyable* » et, au moment où tous devraient accélérer la dynamique, un retour en arrière s'observe.

Le réchauffement climatique est un des grands défis auxquels l'humanité est confrontée. Cette crise climatique nécessite une action urgente et concertée pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, s'adapter aux changements climatiques en cours et renforcer la capacité de résilience des communautés et des écosystèmes. Il est essentiel de mettre en place des politiques, des stratégies et des mesures concrètes pour atténuer les effets du changement climatique, limiter son impact sur notre planète et préserver les générations futures. Face à ces enjeux climatiques (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat, 2022), toutes les organisations sont amenées à se montrer résilientes et à intégrer les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au cœur de leur modèle d'affaires et de leurs stratégies (George *et al.*, 2016 ; Gimenes, 2021 ; Neukam et Bollinger, 2022).

Les discours des grandes entreprises ne prennent pas toujours en compte l'entière urgence à laquelle nous faisons face et sont en décalage avec les alertes des scientifiques. Ainsi dans un article³ publié en mars 2023 sur le site

1 <https://news.un.org/en/story/2021/08/1097362>

2 Conférence de presse sur le climat, siège de l'ONU, New York, 15 juin 2023.

3 <https://www.shell.com/media/news-and-media-releases/2023/shell-reports-good-progress-on-journey-to-net-zero-emissions.html>

de Shell et faisant référence à leur rapport d'étape sur la transition énergétique 2022, nous retrouvons les éléments suivants :

« À l'avenir, à mesure que la société évoluera vers des émissions nettes nulles, nous nous attendons à ce que les plans d'exploitation de Shell reflètent cette évolution. Toutefois, si la société n'est pas à zéro émission nette en 2050, il y aurait un risque important que Shell n'atteigne pas cet objectif. »

Le chemin est encore long et c'est l'un des rôles de l'enseignement supérieur de prendre en compte les défis liés aux changements climatiques dans l'enseignement du management stratégique. Nous avons la responsabilité de former les futurs gestionnaires et professionnels afin qu'ils comprennent les enjeux du changement climatique et soient capables de développer des stratégies efficaces pour y faire face. Les entreprises et les étudiants sont attentifs aux virages pris dans les programmes de formation. Eve Chiapello évoque la souffrance des étudiants face aux « enseignements qui n'ont pas été révolutionnés par rapport aux enjeux » (Lallemand-Stempak et Eynaud, 2022, p. 59). Ce mal-être des étudiants est largement médiatisé. Ce mouvement a débuté en 2018 avec le discours du jeune diplômé Clément Choisine lors de la cérémonie de remise des diplômes à l'École Centrale Nantes, dans lequel il exprimait son incapacité à s'identifier au système économique actuel et appelait la société à investir davantage dans la transition. De nombreux jeunes se reconnaissent dans ce témoignage. Plus de 30 000 étudiants de l'enseignement supérieur ont signé le manifeste étudiant « Pour un réveil écologique », exprimant ainsi leur volonté de prendre en compte les défis environnementaux dans leur carrière. Dès lors, les discours engagés se sont multipliés. Si nous sommes à un « moment décisif de notre histoire collective » (Lallemand-Stempak et Eynaud, 2022, p. 136), l'enseignement supérieur rencontre le défi de transposer les recherches académiques sur les nouvelles organisations, les nouveaux modes de gouvernance ou les nouvelles pratiques dans les enseignements disciplinaires.

Ce manuel propose de présenter les concepts et théories fondamentales du management stratégique à l'heure de la transition rendue nécessaire par le changement climatique. Il a été rédigé par un collectif de 19 enseignants-chercheurs en sciences de gestion⁴.

Les travaux de Martinet et Payaud (2007) montrent qu'un espace existe et qu'il permet de tordre les outils stratégiques classiques afin d'y intégrer la dimension durable. Cet aspect est parfois oublié dans nos enseignements et il est nécessaire aujourd'hui d'aller plus loin dans ce sens. Cet ouvrage propose aux enseignants-chercheurs, étudiants, professionnels ou consultants de reconsidérer leurs outils et pratiques en prenant en compte les notions de durabilité et plus particulièrement de décarbonation. En effet, une façon de répondre aux changements climatiques est de décarboner nos activités. La décarbonation consiste à réduire progressivement la consommation d'énergies primaires émettrices de gaz à effet de serre issues de combustibles fossiles, ou à stocker dans le sous-sol le dioxyde de carbone.

⁴ Ces enseignants-chercheurs exercent leurs activités en France et au Québec. Les exemples présentés dans l'ouvrage peuvent provenir de l'un ou l'autre contexte.

Sans renier les autres pans de la responsabilité sociétale des entreprises, cet ouvrage se centre sur la présentation d'un management stratégique décarboné, les acteurs des différents pays étant appelés à éliminer progressivement le charbon et les autres combustibles fossiles afin d'éviter une « catastrophe » climatique, comme le rappelait le secrétaire général de l'ONU, António Guterres, en juin 2023 à l'ONU⁵.

⁵ Conférence de presse sur le climat, siège de l'ONU, New York, 15 juin 2023.

INTRODUCTION

Le 7 décembre 1972, la NASA rend publique la première photo de la Terre dans sa globalité depuis l'orbite terrestre. Cette photo qui fit le tour du monde a probablement permis de sensibiliser une bonne partie de l'humanité au fait que nous appartenons tous à la même planète et, de ce fait, contribué à la prise de conscience des enjeux écologiques.

Aujourd'hui, les gouvernements et les entreprises parlent de carboneutralité, de décarbonation et d'atteinte de l'objectif de zéro émission nette en lien avec la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Il est tentant de prendre pour acquis que les dirigeants possèdent des réponses aux questions liées au changement climatique. Cependant, le changement climatique est un problème complexe et qui peut paraître distant à certains. Il est souvent plus facile de l'ignorer que de le prendre en compte. Trois scénarios sont envisageables pour le futur à court et moyen terme :

- (1) *La colapsologie* : ce scénario popularisé par des auteurs comme Pablo Servigne, stipule que sous l'action conjointe des conséquences du réchauffement climatique et de la raréfaction des sources d'énergie, les sociétés industrielles vont s'écrouler.
- (2) *Le technosolutionisme* : dans ce scénario très optimiste, les inventions apportent des solutions techniques au réchauffement climatique lui-même (captation massive du carbone, géo-ingénieries pour modifier le climat terrestre...), ou permettent la production massive et peu coûteuse d'énergie décarbonée (fission nucléaire, hydrogène...). Il n'y a alors pas de rupture économique due à une crise de l'énergie et à la décarbonation de l'économie.
- (3) *Le scénario intermédiaire* : dans ce scénario la production d'énergie non-carbonée est suffisante pour empêcher un effondrement du système économique global, mais non-suffisante pour éviter un impact majeur sur l'économie et sur les organisations. Les organisations doivent repenser leur stratégie et leur structure pour répondre au défi d'une énergie durablement plus chère et principalement distribuée sous forme d'électricité.

La décarbonation de l'économie s'inscrit dans le troisième scénario. En effet, dans le premier scénario ce sont les organisations qui disparaissent, dans le second c'est l'impact des GES qui disparaît. Le troisième scénario, plus proche de la réalité que rencontrent actuellement les organisations, appelle à un management stratégique décarboné. Il y a urgence à accélérer la décarbonation de nos économies, d'autant plus que les solutions consistant à effectuer des retraits massifs de GES de l'atmosphère, sont très onéreuses et hasardeuses dans l'état

des technologies actuelles. Dans ce contexte, se décarboner ou non n'est plus un choix, mais une nécessité.

C'est d'abord et avant tout une réponse à un problème complexe, qui a des répercussions très larges sur la société, l'environnement et l'économie et qui demande par conséquent une approche globale. En réponse à cet enjeu, les États se sont entendus pour un passage à l'action accompagné de mécanismes de suivi à travers l'Accord de Paris. La loi européenne pour le climat de 2021 prévoit une réduction des émissions carbone de 55 % d'ici 2030 et une neutralité de carbone – ou plus précisément « *l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre* » (Parlement Européen, 2021, p. 3) – d'ici 2050.

Autrement dit, pour les entreprises, la décarbonation sera une nécessité *a minima*. La décarbonation et les actions en lien avec cette stratégie changent de manière fondamentale le caractère des organisations. Elles représentent un investissement important, intégré à la stratégie de l'organisation, sans lequel il semble difficile d'assurer la pérennité des activités.

Pour parvenir à décarboner les activités, des changements majeurs sont nécessaires et urgents¹. En effet, les impacts de la crise s'accroissent, les événements météorologiques extrêmes deviennent plus fréquents, les émissions de gaz à effet de serre (GES) continuent à augmenter à l'échelle mondiale et enfin, les changements pouvant mener à la résolution de la crise tardent à venir.

De quoi parle-t-on réellement lorsqu'on parle de décarbonation ? Tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle d'un État ou d'un territoire, on parle avant tout d'un processus appelé à transformer de manière fondamentale nos sociétés puisqu'il touche un problème systémique dont la résolution requiert une approche holistique. Cette approche implique un changement de paradigme technico-économique qui passe nécessairement par des changements institutionnels profonds. Ces changements touchent tous les acteurs de la société.

La réponse des États soulève des questions quant au coût des droits d'émissions, aux coûts liés à la transition énergétique, et aux solutions permettant d'atteindre les objectifs de décarbonation. Une chose demeure certaine : le lien entre émissions de GES et réchauffement climatique. C'est pourquoi l'ensemble des acteurs de la société doivent tout faire pour réduire leurs émissions de GES. Toute réduction des émissions de GES dans l'atmosphère aujourd'hui contribuera à réduire les effets du changement climatique.

Cet ouvrage porte sur le management stratégique des organisations dans un contexte de transition vers une économie décarbonée. La première partie de l'ouvrage présente les concepts et outils fondamentaux de l'analyse et de la décision stratégique dans un contexte de décarbonation des activités. La deuxième partie se focalise sur les aspects managériaux de la transition des organisations. La troisième partie traite la question de l'innovation et du renouveau des modèles d'affaires.

¹ Source : <https://theconversation.com/nouveau-rapport-du-giec-toujours-plus-documente-plus-precis-et-plus-alarmant-178378>.