



Les entreprises et le financement de la Transition Ecologique et Energétique

Rapport d'étude qualitative

CGDD – Ministère de la Transition
Ecologique et Solidaire

Kantar

Guillaume Caline
guillaume.caline@kantar.com

Novembre 2020

70AI99



Sommaire

Rappel des objectifs et du dispositif méthodologique	p. 3
Récapitulatif des profils et de leurs principaux enjeux	p. 4
Les principaux enseignements de l'étude	p. 8
I / Une transition écologique et énergétique diversement appropriée les PME et ETI et souvent contrainte	p. 9
1. Des niveaux d'engagement différenciés dans la transition écologique et énergétique	p. 9
2. Un parcours d'implication des entreprises dans la TEE contraignant, semé d'embûches	p. 18
II / Des freins multiples à recourir aux aides publiques, y compris en matière de transition	p. 26
1. Des automatismes forts dans le non recours aux aides publiques en matière de transition	p. 30
2. Un système réflexif pas forcément favorable au recours	p. 37
3. Des facteurs sociaux et idéologiques qui peuvent aussi interférer	p. 43
III / Quels leviers pour inciter PME et ETI à un plus grand recours aux aides publiques en matière de transition ?	p. 46
Conclusions & Recommandations	p. 56

Kantar

Guillaume Caline

guillaume.caline@kantar.com

01 40 92 35 91

Rappel des objectifs

En mai 2019, lors du 1^{er} conseil de défense écologique, le Premier Ministre Edouard Philippe a annoncé la création de « France Transition Ecologique ». Son ambition est de réunir les acteurs financiers publics et privés pour faciliter l'accès aux financements pour les porteurs de projets liés à la Transition Ecologique et Energétique (TEE).

Le développement d'une plateforme unique réunissant les différentes aides publiques à destination des particuliers, des entreprises et des collectivités locales en est un des leviers.

- A l'heure actuelle ces aides sont en effet diverses, portées par des acteurs multiples et restent assez largement méconnues ce qui en limite l'accès.

Cette plateforme unique devra donc permettre :

- **D'améliorer la lisibilité et la visibilité des possibilités d'aides**, en centralisant l'information ;
- **De faciliter l'accès à ces aides** grâce à un point d'entrée unique ;
- **D'accompagner les porteurs de projet** grâce à un outil de gestion intégré des dossiers.



Parmi les destinataires des aides existantes **les entreprises** constituent une cible importante : par leurs activités, elles ont un impact majeur sur le changement climatique. Dans le même temps, la TEE peut constituer une opportunité de croissance et d'innovation. Il est donc primordial d'en faire des acteurs majeurs de la TEE, de les inciter à mener des projets permettant de réduire leur impact carbone et de les accompagner dans le financement de ceux-ci.

Afin de bien comprendre le contexte et les besoins de ces entreprises, l'équipe du CGDD a conduit des entretiens auprès de financeurs et quelques dirigeants d'entreprises. **Toutefois, pour consolider ces recherches, le CGDD a sollicité Kantar afin de réaliser une étude qualitative auprès de dirigeants d'entreprises (PME et ETI).**

Il s'est agi notamment :

- **De comprendre comment la TEE s'inscrit (ou non) dans les préoccupations et la stratégie** des entreprises ;
- **D'identifier les freins et les leviers** pour les entreprises au lancement de projets liés à la TEE, puis à la recherche et la demande d'aides publiques ;
- De comprendre quels sont **les déclencheurs** à l'engagement dans ce type de projets et **les process / circuits de décision** ;
- D'évaluer **le degré de connaissance et d'identification** des aides existantes et la perception de l'écosystème d'acteurs (les interlocuteurs identifiés, les recours...) ;
- De **distinguer les sources d'information utilisées ou identifiées** comme ressources et les attentes en la matière ;
- De **sérier leurs attentes et leurs besoins**, notamment en termes d'accompagnement dans ces projets ;
- **D'identifier les obstacles**, blocages, difficultés rencontrés par les entreprises qui se sont engagées dans ces projets et/ou recherches d'aides ;
- **D'identifier les éventuelles différences** en fonction des profils d'entreprise (taille, secteur, localisation).

Dispositif méthodologique

Pour répondre à ces questions, Kantar a conduit une étude qualitative :

- de 10 entretiens semi-directifs individuels d'une durée d'1 h ;
- réalisés par téléphone / Skype / Teams ;
- auprès de dirigeants d'entreprise (PME et ETI) ayant mené ou envisageant de mener des projets liés à la TEE.

Les entretiens ont eu lieu entre le 19 et le 28 octobre 2020.

N° entretien	Fonction	Secteur / Salariés	Nombre de salariés	Votre entreprise a-t-elle mené ou envisage-t-elle de mener des actions afin de réduire l'impact de l'activité de votre entreprise sur l'environnement ou le climat ?	Avez-vous déjà fait pour votre entreprise des recherches d'aides de financement pour mener un projet lié à la TEE de votre entreprise ?
1	DF	Services Informatiques	700 (ETI)	Nous n'avons pas encore mené d'action mais nous l'envisageons à court ou moyen terme	Non
2	DF	Industrie carrelages	210 (PME)	Oui, des actions ont déjà été menées / Photovoltaïque, recyclage de l'eau, récupération chaleur et four	Oui
3	Dir Stratégie et solutions	Fabrication et services machines à affranchir	1 500 (ETI)	Oui, des actions ont déjà été menées /Oui Recyclage déchets et composants, matériels en fin de vie	Non
4	DG	Services de communication	45 (PME)	Nous n'avons pas encore mené d'action mais nous l'envisageons à court ou moyen terme : travaux, changements flotte auto (élec) aide à la mobilité des collaborateurs	Oui
5	Dir RSE	Commerce (Agro alimentaire)	4 500 (ETI)	Oui, des actions ont déjà été menées / Anti Gaspi, Economies Magasins, Eco conception packaging etc.	Non
6	DG	Commerce distribution	140 (PME)	Oui, des actions ont déjà été menées / Bioéthanol, Economies énergie éclairage, Recyclage électroménager, cartouches	Oui
7	DF	Industrie générateurs d'oxygène	100 (PME)	Oui, des actions ont déjà été menées / Economies Energie bâtiments, relocalisation Made in France, Energie logistique	Non
8	DG	Spectacles	50 (PME)	Oui, des actions ont déjà été menées / informatique moins énergivore, traitement des déchets, recyclage de tout, baisse énergie chauffage locaux	Oui
9	DF	Laboratoire pharmaceutique	>1 000 (ETI)	Oui, des actions ont déjà été menées /	Oui
10	Directeur Général RSE	Services (Travail temporaire)	>2 500 (ETI)	Oui, des actions ont déjà été menées / Recyclage Compensation déforestation, Parc auto etc.	Non

Récapitulatif des profils et de leurs principaux enjeux (1/3)

N°	Fonction / Entreprise	Enjeux de l'entreprise	Rapport aux aides publiques	Rapport à la transition écologique	Principaux leviers de recours aux aides publiques
1	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice financière • ETI, 700 salariés • Services Informatiques 	Dans une logique de développement de l'entreprise et de son implantation à travers le monde. L'entreprise a été rachetée récemment, ce qui lui a fait perdre en souplesse de prise de décision.	En recherche de financements permanents, plutôt par le recours à des courtiers et banques, mais aussi par la BPI, vue comme partenaire. Culture de l'entreprise est de chercher des aides ou montages financiers mais grande méfiance à l'égard des dispositifs proposés par l'Etat qu'on soupçonne de prévoir des contreparties pas forcément annoncées dès le départ.	Assez contraint (en réponse à des demandes et exigences de clients), faible engagement de la direction sur le sujet (qui apparaît plutôt à convaincre)	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure information • Transparence sur les conditions • Accompagnement personnalisé • Simplicité des démarches
2	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur financier • PME, 210 salariés • Industrie carrelage 	Se maintenir en centre-ville malgré les pressions des riverains, élus et promoteurs pour récupérer le site, construire une image plus vertueuse en termes de RSE pour répondre aux exigences grandissantes des clients dans l'univers du luxe	Sentiment d'être systématiquement hors des critères, soit du fait de la taille intermédiaire de l'entreprise, soit de sa bonne santé financière. Difficulté à se repérer dans les aides existantes, manque de temps pour s'en occuper	Subissent des pressions de leur entourage direct (riverains, élus, clients), mais ont réagi en se fixant des objectifs ambitieux. Souhaitent maintenant prendre les devants, sous l'impulsion de la reprise de l'entreprise familiale par la fille, plus sensible au sujet que ses parents. Ont mis de nombreuses actions ambitieuses en place (autonomie en eau, en énergie, recyclage, fournisseurs locaux, boîte à idée des employés et primes pour les actions vertueuses...)	<ul style="list-style-type: none"> • Un site internet dédié avec des filtres permettant d'identifier rapidement si on est concerné • Interlocuteur dédié qui aide à faire le tri • Mise en relation avec des prestataires labellisés
3	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la stratégie, • ETI, 1500 salariés, • Industrie machines 	Se transformer vers le digital en repensant toute la chaîne pour tendre vers les services et attirer de nouveaux talents (entreprise de fabrication de machines d'affranchissement du courrier, confrontée à un recul du courrier papier)	Des aides jugées très contraignantes, tant dans les démarches à faire que dans les contreparties demandées jugées trop strictes. La crainte du contrôle fiscal suite à une demande d'aide constitue aussi un frein important	Une transition à la fois contrainte et qui en même temps constitue un levier de développement et de pérennisation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure information • Souplesse des aides : démarches simplifiées, pas de contreparties trop exigeantes • Rétribution symbolique : labéliser les entreprises vertueuses pour les aider à se démarquer sur le marché

Récapitulatif des profils et de leurs principaux enjeux (2/3)

N°	Fonction / Entreprise	Enjeux de l'entreprise	Rapport aux aides publiques	Rapport à la transition écologique	Principaux leviers de recours aux aides publiques
4	<ul style="list-style-type: none"> • DG • PME, 45 salariés • Conseil en communication 	Faire vivre l'entreprise, attirer de nouveaux talents, en gardant des marges de manœuvre	Des aides perçues comme souvent contraignantes, notamment sur les contrôles qui peuvent être « dramatiques » pour l'entreprise selon le DG	Décrit son entreprise comme très en retard sur le sujet, par manque d'impulsion de sa part, mais aussi des salariés assez peu en demande. Se dit aussi méfiant à l'égard de toutes les solutions proposées parmi lesquelles il est difficile de se repérer, et à l'égard des entreprises qui se positionnent sur ce marché par effet d'aubaine	<ul style="list-style-type: none"> • Une sensibilisation en push par un interlocuteur dédié qui viendrait dans l'entreprise faire un audit personnalisé (qu'il serait prêt à payer).
5	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur RSE • ETI, 4500 salariés • Commerce agroalimentaire 	Maintenir sa position de leader sur le marché. De nombreux enjeux RSE en termes d'écoconception, d'égalité hommes-femmes, d'accompagnement du progrès, mais aussi de connexion avec les territoires	Rapport assez distant, sentiment que les aides sont très complexes à obtenir en termes de démarches, reposant essentiellement sur des remboursements plus que des aides directes et qu'elles n'apportent pas de soutien sur les aspects les plus stratégiques, à savoir l'investissement et le développement de solutions, s'arrêtant le plus souvent à l'étude.	Une forte volonté d'engagement et des actions ambitieuses mises en place, mais avec une volonté de garder la main plutôt que d'externaliser	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier les démarches • Aides directes plutôt que crédits d'impôts ou remboursements • Aides aux investissements et au développement et pas uniquement aides à l'étude • Accompagnement de l'aide par du conseil de structures légitimes (ADEME, CNRS...)
6	<ul style="list-style-type: none"> • DG, • PME, 140 salariés, • Commerce distribution 	N'a pas souhaité aborder ce point (très strict sur l'anonymat de son entreprise et sur ses activités)	N'y a jamais recours par manque de temps et de projets associés. A le sentiment ne ne jamais être dans les bons critères (mais sans s'y intéresser plus que ça)	Très distant, entreprise à la traîne sur le sujet. Seule action mise en place : CEE parce que totalement délégué à une entreprise externe.	<ul style="list-style-type: none"> • Site unique • Solutions clés en mains ne demandant aucune implication du DG

Récapitulatif des profils et de leurs principaux enjeux (3/3)

N°	Fonction / Entreprise	Enjeux de l'entreprise	Rapport aux aides publiques	Rapport à la transition écologique	Principaux leviers de recours aux aides publiques
7	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice financière • PME, 100 salariés • Industrie, générateurs d'oxygène 	Explosion de l'activité du fait de la crise sanitaire, fortes réorganisations pour trouver des fournisseurs plus proches	N'y a jamais recours parce que ce n'est pas dans la culture de l'entreprise qui est familiale, qui veut gérer ses propres investissements, tout en ayant une gestion « saine » sans prise de risque	Un rapport assez contraint du fait de la nature même de l'activité de l'entreprise (industrie, matières premières importées...) mais qui a été bouleversé par la crise sanitaire qui a obligé à repenser le rapport aux transports, au made in France, mais aussi aux matières premières	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure information qui doit venir des interlocuteurs qui connaissent les entreprises à savoir les banques et les caisses Urssaf, impôts... • Un interlocuteur dédié qui s'intéresse à l'entreprise • Une liberté de l'entreprise dans le choix des prestataires, en privilégiant le local
8	<ul style="list-style-type: none"> • DG • PME, 50 salariés • Évènementiel 	Survie de l'entreprise, les théâtres étant fermés depuis plusieurs mois	Mise à distance idéologique, estime que ce n'est pas dans sa culture et que son entreprise – hors crise – n'en a pas besoin	Faible engagement sur le sujet, a mis en place un audit avec la Chambre de Commerce mais aucune action n'est encore engagée	<ul style="list-style-type: none"> • Un interlocuteur dédié susceptible de comprendre les enjeux spécifiques de l'entreprise (ici salle de spectacle) • Mise en relation avec des entreprises porteuses de solutions et labellisées
9	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice RSE, • ETI, 1000 salariés, • Industrie Pharmaceutique 	RAS	Assez peu de sollicitation à part les crédits impôt recherche, s'estime mal informée sur le sujet	Fort attachement au sujet mais est confrontée à des réticences internes en termes de rentabilité des investissements	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure communication sur le sujet • Mais aussi plus de justification dans les choix stratégiques opérés par l'Etat : pourquoi aider sur telle ou telle solution ? • Et en parallèle accroître la contrainte réglementaire pour obliger les entreprises à tendre vers des solutions plus vertueuses (et donc à penser solliciter des aides)
10	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur RSE • ETI, 10 000 salariés • Services, Travail temporaire 	Ne pas négliger les enjeux écologiques alors que le prisme est essentiellement social (entreprise de travail temporaire)	Faible recours parce que sentiment d'en avoir peu besoin : l'entreprise se porte bien	De forts engagements ont été affichés en termes de réduction de gaz à effet de serre mais se confrontent à des arbitrages internes en termes de rentabilité immédiate des solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure communication pour prendre conscience que l'entreprise peut bénéficier d'aides même sans être un grand pollueur • Une meilleure sensibilisation aux nouveaux enjeux (comme les données numériques)

Les principaux enseignements

1. PME et ETI témoignent de niveaux d'engagement différenciés dans la transition énergétique et écologique, bien qu'elles considèrent toutes l'enjeu comme important.
2. Le processus de réflexion et de mise en œuvre d'actions en matière de transition n'est cependant pas un parcours aisé pour ces entreprises qui font remonter des difficultés et freins.
3. Le recours aux aides publiques, dédiées ou non à la TEE, apparaît quant à lui relativement rare, et les raisons de ce faible – voire non – recours apparaissent multiples, relevant autant de la méconnaissance de leur existence, que d'un manque de réflexe, mais aussi de calculs plus rationnels pas forcément favorables, ou encore de réticences plus idéologiques.
4. Les leviers pour inciter PME et ETI à davantage recourir aux aides publiques en matière de transition sont alors pluriels et relèvent à la fois d'une meilleure communication et d'une facilitation des démarches, mais aussi d'une plus forte conviction et incitation à agir.



1. Une transition
écologique et énergétique
diversement appropriée
les PME et ETI et
souvent contrainte

1.1. Des niveaux
d'engagement différenciés
dans la transition écologique
et énergétique



Des signes de maturité différenciés en matière de transition écologique et énergétique

- Les PME et ETI témoignent de niveaux de conscience, de maturité et d'engagement différenciés dans les enjeux de transition écologique et énergétique, ce qui se mesure à différents indicateurs :
 - **Le niveau d'avancement dans la réflexion et la mise en œuvre d'actions en matière de transition écologique et énergétique dans l'entreprise** : là où certains se disent encore en réflexion sur ces sujets, d'autres ont engagé des démarches d'étude et d'audit, ou même mis en place des actions concrètes au sein de l'entreprise.
 - **Le niveau de maîtrise des enjeux** : là où certains responsables interrogés identifient de nombreux sujets et chantiers sur lesquels la transition écologique d'une entreprise peut être faite (notamment les « experts » que sont les responsables RSE dans certaines ETI), d'autres s'avouent peu au fait des enjeux et s'expriment davantage en tant que « particulier » qui pense les enjeux de transition écologique à l'échelle de son foyer, en essayant de les retranscrire dans l'entreprise (++ DG de PME).
 - **Et parfois, la sensibilité personnelle au sujet** : plus qu'une question de « maîtrise », on sent dans les échanges avec les personnes en responsabilité dans les PME et ETI que les enjeux de transition écologique sont encore loin d'occuper une place prépondérante dans les préoccupations. Les DG et Directeurs financiers notamment sont extrêmement focalisés sur les enjeux économiques et de survie de l'entreprise, d'autant plus en période de crise.
 - **Les déclencheurs de l'engagement dans la transition écologique** : il peut s'agir de déclencheurs internes, propres à l'entreprise, ou externes (demandes de clients, obligation légale...).
- Au final, même si un échantillon de 10 personnes interrogées ne permet pas de dégager des tendances quantifiables, on peut distinguer 3 niveaux de maturité et d'engagement dans les enjeux de transition écologique.

« Qu'est-ce que vous entendez par transition écologique ? Des économies d'EDF, d'isolations, les matières premières différentes, les systèmes d'isolations... On en entend énormément parler... » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Nous il n'y a pas de vraie transformation radicale. Chacun a sa petite échelle, fait un bout du chemin. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

Chez certains, un engagement faible et contraint

Une prise de conscience plutôt imposée de l'extérieur

- Dans certaines PME et ETI interrogées, la transition écologique et énergétique n'apparaît comme un enjeu qu'en réaction à des sollicitations extérieures, à savoir :
 - Une demande croissante des clients, qui peuvent conditionner leurs achats à des critères associés à un engagement écologique, obligeant les PME et ETI à se montrer plus vertueux pour ne pas perdre des marchés
 - Une incitation, voire une obligation du Gouvernement
 - Une demande grandissante des candidats à l'embauche, plus qu'avant en recherche de sens et d'engagement des entreprises dans lesquelles ils postulent
- Certains responsables interrogés estiment eux-mêmes que l'entreprise est assez peu engagée, voire en retard sur les enjeux de transition écologique
- C'est particulièrement le cas dans de petites PME ou des ETI dans le secteur de l'industrie

« Nos clients nous demandent de prouver qu'on fait quelque chose pour la planète, qu'on fait des économies, qu'on utilise moins de papiers, des équipes travaillent dessus pour avoir des labels. Il ne faudrait pas que la société perde un marché si elle ne répond aux exigences de nos clients. (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« C'est une demande de nos clients qui veulent un circuit très vertueux, comme on est dans le domaine de la santé, on se rapproche de ce qui est sain, cela passe aussi par les matériaux. Le côté écoresponsable. » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Si demain l'État nous dit, vous pouvez profiter de telle offre, il faut un appel du pied de la part du gouvernement. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Pour l'entreprise, on est entouré de jeunes, on a ces demandes. On est certainement en retard termes de mise en œuvre. On a très peu de choses qui sont réellement déployées dessus. On est en retard par rapport à d'autres. Les entreprises qui ont ça dans leurs ADN et qui sont nées de ça. Il faut que dans notre axe de développement, on ait ça. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

Chez certains, un engagement faible et contraint

Des « petites actions » enclenchées

- Les actions envisagées ou mises en œuvre sont relativement limitées et touchent essentiellement à :
 - Les économies d'énergie :
 - Une modification des éclairages (passage en LED), ou des travaux d'isolation.
→ Sur ces sujets, le CEE apparaît souvent comme une opportunité saisie par les PME, le plus souvent sur sollicitations d'entreprises apporteurs de solution. Cette solution est valorisée par les PME qui peuvent ainsi « déléguer » le projet
 - Avec une incitation des salariés à modifier les usages en interne : invitation à éteindre lumière et chauffage
- La diminution du recours au papier et au plastique au quotidien dans l'entreprise
- Le recyclage des déchets et cartouches d'encre
- Amenés à identifier des projets pour l'avenir (qui sont pour l'heure mis à distance par manque de moyens et de temps à y consacrer), ces profils citent essentiellement :
 - Une meilleure isolation des bâtiments
 - Une réflexion sur un possible changement de mode de chauffage
 - Une réflexion sur les flottes de véhicules

« Aujourd'hui, on a sous-traité tout notre éclairage, on est passé à l'éclairage à LED. La société va se rémunérer sur les économies d'énergie. Elle gère tout. Pour nous, c'est relativement simple. L'entreprise s'est occupée de tout. Pour moi, c'est gagnant-gagnant, ils s'occupent de tout. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« On n'est pas très nombreux. Cela passe par le tri des déchets. Il y a trois ans, on a refait tout l'éclairage pour passer à un éclairage le plus économe possible, le chauffage et la clim, il y a une semaine, on a engueulé tout le monde, il faut arrêter de me mettre le chauffage à 27 et le laisser le week-end et changer les fenêtres.. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Tout est fait pour retraiter les déchets, avant tout ça n'existait pas, nos cartons sont pressés, nos emballages plastiques sont recyclés, tout est vraiment fait pour le recyclage écologique, ce n'est pas si vieux que ça, il y a cinq ans. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« Je suis persuadé que les ballons d'eau chaude avec des panneaux solaires, on pourrait gagner de l'argent, si l'État prend 75% et il reste 25%, cela vaut peut-être le coup de le faire. On a des portes avec des courants d'air énormes, des fenêtres. Même si on met 20, 30% de notre poche, on pourrait faire des travaux tous les trois, quatre ans, cela pourrait avancer. On ne sera pas au top de l'écologie mais on peut y venir dans une quinzaine d'années, par exemple, on a changé nos portes de frigos. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

Un engagement parfois contraint mais indispensable à la survie de l'entreprise – *Une transition pensée dans le nouveau business model*

- Au sein de certaines entreprises, la réflexion sur la transition écologique et énergétique s'inscrit dans une obligation plus globale et stratégique de réorienter l'activité de l'entreprise.
- Ce cas est illustré dans notre panel par une entreprise dont l'activité première est la fabrication de machines d'affranchissement pour le courrier. Face au recul du courrier papier, c'est donc toute l'activité de l'entreprise qui est repensée, pour tendre :
 - Vers une offre plus digitalisée
 - Et en pensant en parallèle des actions de recyclage mais aussi d'écoconception
- Les enjeux de transition écologique s'intègrent alors progressivement dans la reconstruction de l'offre de l'entreprise et d'un nouveau business model : par exemple monétiser l'usage plus que la propriété de machines, ce qui permet de repenser leur production et leur recyclage

« On est une société liée au courrier physique, le volume diminue et est remplacé par des solutions digitales. »
(Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Quand on fait une nouvelle machine, on s'assure que les éléments essentiels de cette machine soient répertoriés, que les composants n'amènent pas de dommages à l'environnement, tout ce qui tourne autour de l'électronique. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Il y a un aspect économique. Quand on fait du remanufacturing, c'est possible sous réserve qu'on puisse récupérer les biens. Il faut changer le business model : au lieu de vendre les biens, vendre l'utilisation du bien. Si vous voulez récupérer les machines, il vaut mieux en vendre l'usage que la propriété. Vous pouvez être plus souple vis à vis du client, son engagement peut être à durée variable. En termes d'environnement, cela nous permet de récupérer cette machine, en réutilisant les composants toujours bons, en ayant à ajouter à cette machine, les composants usés. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

A noter, chez ces profils « contraints », une crise sanitaire venue donner un coup d'accélérateur à la prise de conscience

- Le contexte de la crise sanitaire et du confinement est venu donner un coup d'accélérateur à certaines actions ou réflexions dans les PME et ETI, à travers différents aspects :
 - Un déploiement du télétravail qui entraîne une réflexion sur l'usage des locaux et de l'énergie
 - Une restriction des transports aériens et des logiques d'import/export qui amène à repenser la chaîne de production et le rapport au local
 - Un moment de « pause » plus favorable à la réflexion pour l'avenir

« Le coronavirus va nous aider. Le télétravail aura un impact énergétique. Cela concerne encore plus de télécommunications. Les gens le demandent. Cela va devenir un moyen d'attirer les talents. On est en train de réfléchir à une meilleure utilisation de nos m2 Dans un open space, on avait des bureaux attirés aux gens. »
(Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Notre chiffre d'affaires est 70% à l'international. 80% de produits importés. On a du tout revoir tous les braquets de circuits, des circuits courts, on a du tout revoir avec le COVID. Pareil toute la gestion des écotaxes qui arrivent. Du fait de l'international, on était beaucoup dans l'aérien, enfin les trois, maritime, aérien, routier. On s'est retrouvés à ne pas pouvoir livrer les pays qui voulaient notre pays. Le routier, le train a pris le relais sur l'avion, par contre quand on travaille sur l'Amérique, on ne pouvait pas. »
(Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« L'inconvénient est la mobilisation des gens en interne, mais la période est creuse. Donc cela tombe bien. On a plus de temps pour y penser » (DG, PME, 50 salariés, Événementiel)

Chez d'autres un engagement déjà concret

Un engagement porté par la direction et formalisé

- Certaines PME ou ETI témoignent d'un niveau de maturité et d'engagement plus fort sur les enjeux de transition énergétique.
- Si l'impulsion a pu aussi venir de l'extérieur à une époque pour ces entreprises, et notamment de demandes de clients, une véritable réflexion interne a été engagée pour dépasser ces attentes. Et le plus souvent, c'est une impulsion donnée par une nouvelle direction, une personnalité qui a la transition écologique à cœur et qui a marqué l'engagement de l'entreprise sur le sujet
 - A noter : dans les PME familiales, ce changement d'impulsion peut être lié à un passage de flambeau aux enfants, appartenant à une génération plus sensible aux enjeux de transition énergétique que leurs parents
- Les signes de cet engagement :
 - L'élaboration d'une politique RSE claire, comprenant des engagements en matière d'environnement
 - Dans certaines entreprises, des objectifs chiffrés en matière de réduction de gaz à effet de serre (avec une communication de l'entreprise sur le sujet)

« C'est nous qui prenons les devants, c'est même nous qui anticipons, en dehors du business, on vit aussi sur cette planète, on préfère que ce soit propre, qu'on puisse profiter d'un environnement sans tout dégrader. La petite-fille a repris l'entreprise, l'environnement est important à ses yeux, elle ne veut surtout pas qu'on critique l'entreprise. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Il y a une bascule qui a été faite l'année dernière, car l'ambition a été donnée au plus haut niveau, si la trajectoire et l'objectif carbone est affiché par notre dirigeant, on n'a pas le choix. Il y a eu une rencontre au plus haut niveau où on a voulu afficher qu'on serait contributaire, on a lancé auprès de notre Président de la République pour faire simple, une région test qui serait la Nouvelle Aquitaine à l'horizon 2025. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

« Nous, on a mis en place, il y a deux ans, une stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale, un des piliers est l'environnement, et on a décidé d'investissements pour atteindre la neutralité carbone en 2030, d'après l'ONU c'est 2050. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

« On est allé prendre le pouls des enjeux RSE auprès de nos partis prenantes, une grande consultation, on a envoyé des questionnaires auprès de 650 000 personnes, on a 15 000 retours, des choses assez solides auprès des salariés, des clients, des candidats intérimaires, des clients. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

Chez d'autres un engagement déjà concret

Des actions ambitieuses

- Au sein de ces entreprises plus engagées, les actions enclenchées ou envisagées apparaissent plus ambitieuses. Quelques exemples :
 - En termes de consommation d'énergie :
 - Un recours aux énergies renouvelables comme l'installation de panneaux photovoltaïques
 - Qui peuvent aller jusqu'à des projets visant l'indépendance énergétique comme la méthanisation
 - Une attention portée à la consommation d'eau, avec le témoignage d'une entreprise ayant construit un circuit fermé
 - Un recours à des fournisseurs locaux
 - Une réflexion sur les matières premières pour tendre vers des matières écoresponsables
 - Un recours au fret plutôt qu'à des modes de transports carbonés
 - Dans la distribution, la vente de produits bio
 - Réflexion sur une mobilité propre des employés (renouvellement de la flotte de véhicules)
 - Formations et sensibilisation internes des salariés aux usages plus vertueux (conduite écologique...) / implication de l'interne par des boîtes à idées et récompenses pour les comportements vertueux
- Dans les sujets identifiés pour l'avenir, se pose aussi la question de la consommation d'énergie liée aux données et à leur hébergement sur des serveurs externes

« Avant, on utilisait beaucoup d'eau, c'est en circuit fermé maintenant quasiment » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Notre fournisseur de cartons est à moins de 5 kms, le transporteur est à 5 minutes. On essaie d'avoir l'essentiel de nos fournisseurs à moins d'un quart d'heure de chez nous. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« On étudie la possibilité de mettre des panneaux voltaïques, cela commence à être abordable et facile à faire. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Cela peut être le fonctionnement de nos usines, les postes les plus générateurs de gaz à effet de serre, le carbone, et d'eau. On a lancé des projets d'économie d'électricité, d'énergie et d'eau. Des panneaux photovoltaïques, des déchets réutilisés par d'autres acteurs économiques. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

« On est engagé dans le fret 21 au niveau des transports qui engage les chargeurs que nous sommes à réduire leurs gaz à effet de serre sur un site de trois ans, on est engagé sur 10% entre avril 2021 à avril 2022 » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« On met des boîtes à idées car on ne sait pas tout. Optimiser au mieux notre consommation et notre gestion humaine. On a même des sortes de primes pour ceux qui arrivent à être économes et éviter le gaspillage. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« On a des grands rouleurs qui sont sensibilisés sur les sessions de formation, la conduite écoresponsable. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

Aux yeux de toutes, un engagement dans la TEE souhaitable, bien que difficile

- Quel que soit leur niveau d'engagement dans la transition écologique et énergétique, les responsables interrogés ne remettent jamais en cause l'importance de s'engager plus avant dans cette transition et ils y voient, au-delà de l'intérêt collectif pour la planète, des avantages pour leur entreprise :
 - Un engagement qui peut être vertueux économiquement
 - Un gain d'indépendance, notamment quand sont envisagés des projets ambitieux comme le recours à la méthanisation, au photovoltaïques, ou à des circuits d'eau fermés
 - Un projet d'avenir partagé en interne et porteur de sens
 - Un bénéfice d'image, voire un avantage concurrentiel, de plus en plus demandé par les clients
- Pour autant, comme on va le voir, les difficultés rencontrées par les entreprises font que l'engagement dans des projets de transition écologique et énergétique ne peut simplement reposer sur un calcul entre les avantages et les inconvénients, qui est rarement favorable à l'engagement

« En production d'électricité, le voltaïque ce serait 30% de notre consommation annuelle, cela dégage un taux de rendement annuel de 8%. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Pérennité à moyen terme, cela permettra à la société d'être plus résiliente à moyen terme. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« On réfléchit à la méthanisation en plus du photovoltaïque, pour essayer de devenir indépendant au niveau énergétique » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Il y a des avantages à se positionner en éco responsable vis à vis de la loi et du marché, il y a le bénéfice marketing et financier. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)



1. Une transition
écologique et énergétique
diversement appropriée
les PME et ETI et
souvent contrainte

1.2. Un parcours
d'implication des entreprises
dans la TEE contraignant,
semé d'embûches



Une identification des problématiques et actions possibles pour l'entreprise déterminante et pas toujours aisée

- L'identification des actions que l'entreprise pourrait mettre en place apparaît comme une étape tout autant cruciale que délicate, autant pour les personnes en responsabilité peu à l'aise avec les enjeux de transition écologique et énergétique (++ DG de PME conscients de ne pas maîtriser ces sujets et ne pouvoir se baser que sur leurs expériences individuelles en tant que particuliers) que des responsables RSE qui, bien que plus sensibilisés aux enjeux de transition écologique, ne s'estiment pas en mesure d'identifier ceux qui seront les plus stratégiques pour l'entreprise
- Certaines PME et ETI ont alors recours à des acteurs extérieurs susceptibles de réaliser des audits personnalisés :
 - **Des cabinets de conseil** perçus comme des acteurs clés pour écouter et observer l'entreprise, identifier et catégoriser les actions possibles, en l'alertant sur des priorités et en suggérant des idées.
 - **La chambre de commerce et d'industrie**, évoquée par un DG de PME comme un acteur clé en la matière, à la fois parce qu'elle propose des audits gratuits, mais aussi parce qu'elle a une certaine proximité et connaissance de l'entreprise en étant un interlocuteur récurrent
- Cette étape est jugée indispensable par les PME et ETI qui ne s'estiment pas en mesure de mener seules la réflexion sur les actions les plus pertinentes à mettre en place. Elle est cependant jugée coûteuse, en temps et en argent, ce qui peut être un frein, notamment pour les PME n'ayant pas les ressources pour mener ces phases d'audit, mais aussi témoignant d'une certaine méfiance à l'égard des entreprises de conseil soupçonnées de profiter de la méconnaissance des PME en la matière.

→ Une étape clé qui ressortira fortement dans les principales attentes formulées par les entreprises

« Pour tout ce qui est RSE, on a demandé à une société de catégoriser nos actions, nos risques et leurs impacts en termes de RSE. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Les gens n'inventent rien, ils écoutent et structurent, et nous donnent des idées de ce qui est le plus important. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« On a toujours besoin d'être conseillé, on sent qu'il y a une nécessité, on est partant, les sujets peuvent paraître évidents, le problème est d'arriver dans le bon tempo. Il y a beaucoup d'infos sur le site de l'ADEME, mais il faut pouvoir le faire » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« La Chambre de Commerce et d'Industrie, ils ont mis en place un accompagnement, des audits ont été faits, ils viennent gracieusement faire un audit, que ce soit informatique, d'optimisation éventuelle des trajets des salariés en véhicules, un bilan énergétique, électricité, gaz, isolation. Cela m'a l'air pas mal. Mon réflexe est de passer des gens qui connaissent l'entreprise, plutôt que de recevoir un papier d'un Ministère. » (DG, PME, 50 salariés, Événementiel)

Un engagement coûteux pour l'entreprise...

- Le coût de la mise en œuvre d'actions en matière de transition écologique et énergétique est un frein majeur pour les PME et ETI, d'autant plus en période de crise sanitaire et économique
- On parle alors du coût direct des projets potentiels (tri des déchets, isolation, installation de panneaux photovoltaïques...), mais aussi parfois du risque financier que certains projets font peser sur l'entreprise.
 - Ainsi est évoquée – même si l'exemple date d'il y a quelques années et n'est plus d'actualité – la non-couverture du risque par les assurances en cas d'installation de panneaux photovoltaïques qui faisait peser un risque financier trop fort sur l'entreprise en cas d'incident
- Cette difficulté financière est évoquée par tous les profils :
 - DG et Directeurs financiers qui sont directement en charge de ces arbitrages pour l'entreprise, qui sont souvent délicats à réaliser
 - Responsables RSE qui sont souvent moteurs pour développer des projets au sein de l'entreprise mais sont confrontés à des réticences internes dues aux exigences de rentabilité immédiates et de retour sur investissement de chaque projet

« Les coûts. Le tri des déchets, s'assurer que le tri parte au bon endroit, on a consulté des boîtes spécialisées dedans, les coûts sont énormes. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Il y a quatre, cinq ans, quand vous mettiez du photovoltaïque, comme les pompiers n'étaient pas forcément équipés pour intervenir en cas d'incendies, on n'était pas couvert par les assurances, cela entravait, on ne pouvait pas prendre le risque de faire des investissements. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« La principale difficulté à laquelle on est confrontés, pas sur tous les projets, c'est la difficulté financière, on est sur du court terme de rentabilité et moyen terme de retour sur investissement. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

... qui fait émerger une confrontation entre logiques de court terme et de long terme

- Cet argument financier illustre une difficulté plus structurelle à laquelle sont confrontées les PME et les ETI : **la projection dans une vision de long terme**
- Cette dimension est essentiellement soulignée par les responsables RSE dans les ETI, mais peut l'être aussi par d'autres profils – notamment ici une directrice financière d'une PME. Tous ont en commun le regret d'une prédominance des logiques financières et de rentabilité immédiate, qui freinent la prise de risque et les projections dans l'avenir. C'est donc aussi un manque de vision stratégique des entreprises qui est ici souligné et regretté.
- Ce manque de vision de long terme et de vision stratégique freine la réflexion sur les projets en matière de transition écologique et énergétique, ainsi que la mise à disposition de moyens financiers.
- Pour les responsables RSE, engagés dans des actions de transition ambitieuses, des difficultés sont soulignées :
 - La nécessaire construction d'indicateurs de suivi et de monitoring des objectifs fixés sur le long terme (notamment les objectifs chiffrés de réduction des gaz à effet de serre d'ici 2030) qui doivent s'articuler avec la construction de budgets qui, eux, sont annuels.
 - La nécessité de penser l'internalisation de compétences pour déployer les projets servant la transition écologique et énergétique mais qui elle aussi a un coût qui doit être accepté en interne

« Malheureusement, on est dans un modèle français capitaliste avec un seul indicateur et qui fait qu'on écarte des solutions spontanément, alors qu'elles mériteraient d'être creusées. Des économies directes. Les inconvénients, dans la tête des gens, cela coûte, il y a beaucoup d'a priori » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Si vous voulez ce qui arrive en ce moment dans les entreprises c'est le manque de sens, le manque de perspective commune. A chaque fois que je discute avec un interlocuteur, quel que soit le sujet, il me parle d'une action immédiate qui a été faite cette année pour l'année suivante. Je n'ai jamais de projection dans le temps... à 5 ou 10 ans il n'y a plus aujourd'hui. Les gens se projettent au maximum dans 3 ans. J'ai connu ce genre d'accompagnement au développement de créateurs d'entreprises de belles industries où au départ c'était un pari sur l'avenir. **On misait sur le projet d'un homme ou le charisme d'un homme. Là aujourd'hui on parle d'argent du matin au soir.** » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Le calendrier qui est long et court, 2030, c'est des réflexions qu'on n'a pas l'habitude de faire, là on s'oblige à avoir des trajectoires. Je travaille sur mon budget 2021, des choses peuvent avoir de l'impact y compris dans le monitoring, il faut des ressources internalisées ou externalisées, on ne peut se satisfaire des bilans tous les quatre ans, il faut un traçage plus fin. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

« On essaie d'internaliser la compétence. Si on considère que c'est un enjeu de longue haleine, c'est une question de disponibilité humaine. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

Des freins qui peuvent relever de réticences internes...

- Les freins à l'engagement des PME et ETI à s'engager plus avant dans des projets de transition écologique ou énergétique peuvent aussi relever de l'interne :
 - Soit d'une équipe dirigeante peu sensible à ces sujets et privilégiant les logiques de rentabilité de l'entreprise
 - Soit les salariés eux-mêmes, parfois peu enclins à changer leurs habitudes et usages que ce soit en matière de consommation d'énergie, de tri, de mobilité...

« Dans les hautes sphères, ils ne sont pas informés mais nous, à notre niveau, à l'occasion d'un déjeuner, on peut faire mûrir des idées » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Et puis il y a peut-être cette volonté farouche qu'on n'a pas au fond de nous-même et qui faudrait qu'on acquière un peu plus. Le fait d'inciter les collaborateurs, d'aider aux transports, aux vélos, je crois que le vélo, on ne fait rien, on n'est pas assez incitatif. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Essayer de persuader les gens, à une époque, il fallait qu'on passe dans les usines pour éteindre les lumières. Faire adhérer les gens à l'idée qu'il faut faire attention. Le moyen le plus fiable est de les intéresser financièrement, leur dire que cela a un impact sur leur intéressement. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

... et externes quand se confrontent à l'écologie des logiques économiques ou sociales pour les clients

- Les freins au développement de projets et d'engagements plus vertueux en matière de transition écologique et énergétique peuvent également relever du rapport des entreprises à leurs clients et de la confrontation des enjeux écologiques à d'autres enjeux stratégiques :
 - Ainsi quand l'engagement de l'entreprise se traduit par une hausse des prix – par exemple ici des produits plus chers dans le domaine de la distribution parce qu'issus de l'agriculture biologique ou locale – il se confronte à des réticences des clients, bien qu'ils soient initialement demandeurs, et à une prise de risque en termes de vente pour l'entreprise
 - Mais les engagements écologiques peuvent aussi se confronter à des engagements sociaux. Ainsi, dans une entreprise de travail temporaire, attachée – y compris dans ses engagements RSE – à s'ouvrir à tous types de profils (ruraux ou éloignés des grandes agglomérations, issus de catégories populaires...), s'engager sur des enjeux écologiques comme la réduction des mobilités carbonées peut se confronter à un objectif de non discrimination des usagers des voitures individuelles

« Il y a un autre frein, c'est la schizophrénie, parmi la population, entre l'intention et l'acte d'achat, il peut y avoir beaucoup d'écarts. L'écart qu'il peut y avoir entre une intention et l'acte d'achat. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Si on dit du bio français, avec un acteur local, si le prix fait 40% d'augmentation, il y a déjà moins de gens qui vont le suivre. Ils réclament le local, il y a déjà moins de personnes. Sur la viande, c'est apocalyptique, ils veulent moins de nuisances. Ils veulent des magasins autonomes, moins consommateurs si on veut les recouvrir de panneaux solaires ou les équiper d'éoliennes, et cela se répercute dans le prix de vente, c'est un frein. On fait souvent par tâtonnement. On voit si la clientèle répond. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« La conscience environnementale dans la relation contractuelle et aussi le lien avec les clients. On ne va pas discriminer les gens par rapport à leurs adresses. Il faut être vigilant dans la manière de parler de ce sujet. Par exemple le covoiturage, mais on n'empêchera pas quelqu'un qui a toutes les compétences pour travailler, d'aller travailler plus loin de chez lui ou chez elle si la personne a toutes les compétences, dans les endroits reculés, zones semi-rurales, c'est le véhicule particulier qui est la solution. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

Sur certains chantiers : un manque perçu de marges de manœuvre

- Même si ce frein apparaît plus mineur que les précédents, il est aussi évoqué et peut être relié aux réticences internes et externes auxquelles sont confrontées les PME et les ETI. Il s'agit des difficultés rencontrées sur certains chantiers du fait du recours à des sous-traitants ou prestataires qui ne sont eux, pas forcément engagés dans des process de transition écologique et énergétique et auxquels il est difficile d'imposer des règles nouvelles
- Plusieurs exemples sont évoqués en ce sens, ralentissant certains chantiers pour les entreprises :
 - Un recours à des entreprises de ménage ou de ramassage des déchets qui ne sont pas forcément disposées à respecter des règles strictes de tri
 - Des transporteurs aux aussi parfois réticents à proposer des solutions alternatives de transports moins carbonées ou d'organisation du travail (conduite écoresponsable)
 - La question des data et de leur hébergement dans des data center avec des serveurs très consommateurs d'énergie

« Pour les transporteurs, chaque action mise en œuvre, la gestion des tournées, l'optimisation des kilomètres. Il y a des maturités sur les acteurs externes qui ne sont pas les mêmes, cela peut être un point bloquant à court terme (...) il faut un certain nombre de facteurs, de la maintenance, des prestataires extérieurs réactifs, des compétences, il faut aligner beaucoup d'acteurs pour réussir un projet, et cela n'arrive jamais. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Il y a des enjeux morts, je pense à tout ce qui est lié aux datas, l'externalisation des données, c'est sous-traité. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

→ **Se dessine dans l'évocation de ce frein l'attente d'une impulsion partagée, tous secteurs confondus, les initiatives ne pouvant reposer seulement sur la bonne volonté des PME et ETI**

Un choix des entreprises prestataires parfois stressant

- Le choix des prestataires susceptibles d'accompagner l'entreprise dans la réalisation de certaines actions en matière de transition énergétique n'est pas un exercice facile pour les PME et ETI qui se disent envahies de propositions de toutes parts, dans lesquelles il n'est pas facile de se repérer. L'exemple le plus souvent mobilisé est celui des CEE (Certificats d'Economie d'Energie) qui font l'objet de communications parfois jugées agressives des entreprises proposant leurs services.
- La difficulté est surtout exprimée par les PME (plus que les ETI), et plus encore familiales, qui sont, comme avec les entreprises de conseil, dans une posture de méfiance à l'égard de possibles « charlatans » profitant de leur méconnaissance
- Or le choix de l'entreprise est d'autant plus déterminant pour ces PME que certaines expriment le besoin de pouvoir se décharger sur ces entreprises prestataires, n'ayant ni le temps, ni les compétences pour s'investir dans les actions concrètes en matière de transition énergétique notamment
- Dans les ETI ayant un service RSE, le sujet apparaît moins problématique la logique étant d'internaliser des compétences pour assurer le suivi des projets et prestataires choisis

« Les créateurs de l'entreprise ne confient par leur confiance à tout le monde, pour eux, les gens qui les sollicitent, sont opportunistes. » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Les doutes de tomber sur le bon, il y a des bons et mauvais chasseurs. C'est déjà difficile de trouver une bonne brouette pour faire des travaux. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)



2. Des freins multiples à recourir aux aides publiques, y compris en matière de transition



En préambule : le constat d'un faible recours aux aides publiques

- Les PME et ETI interrogées témoignent d'un faible recours aux aides publiques
- Les seuls recours évoqués :
 - Le crédit impôts recherche
 - Des aides à l'implantation de sites dans certains territoires
 - Les « aides sociales », à savoir les contrats aidés
 - Les aides d'urgence comme le PGE ou le chômage partiel associées à la crise sanitaire actuelle
 - En matière de transition écologique et énergétique, seul le Certificat d'Economie d'Energie est évoqué
- De manière transversale, PME et ETI estiment en tout cas ne pas y avoir souvent recours
- Il convient alors de comprendre pourquoi et d'identifier les freins, conscients ou non, du recours aux aides publiques en général et en matière de transition écologique et énergétique en particulier

« On a recours aux aides qui sont relatives à la recherche et au développement, on bénéficie de crédits recherche, on déduit de nos coûts réels ce qui est financé par l'aide. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« On bénéficie du crédit d'impôt recherche, c'est une aide qui vient réduire l'impôt, et qui est calculée en fonction de critères. On a fait appel à des aides publiques pour des implantations sur des sites de production en région parisienne ou dans le Sud. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

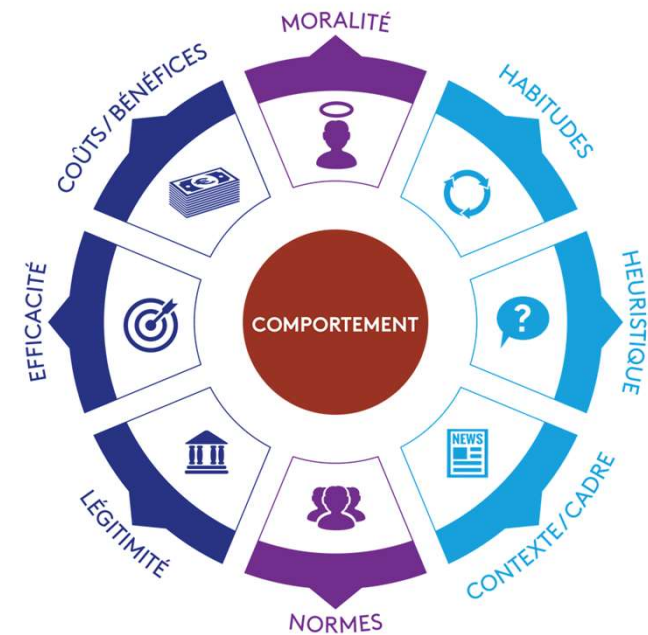
« Pour les CDD pour financer des contrats, cela nous arrive de passer par l'État, les contrats aidés, les personnes qui ont plus de 50 ans pour les réinsérer dans le milieu du travail. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« En ce moment, c'est le chômage partiel. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

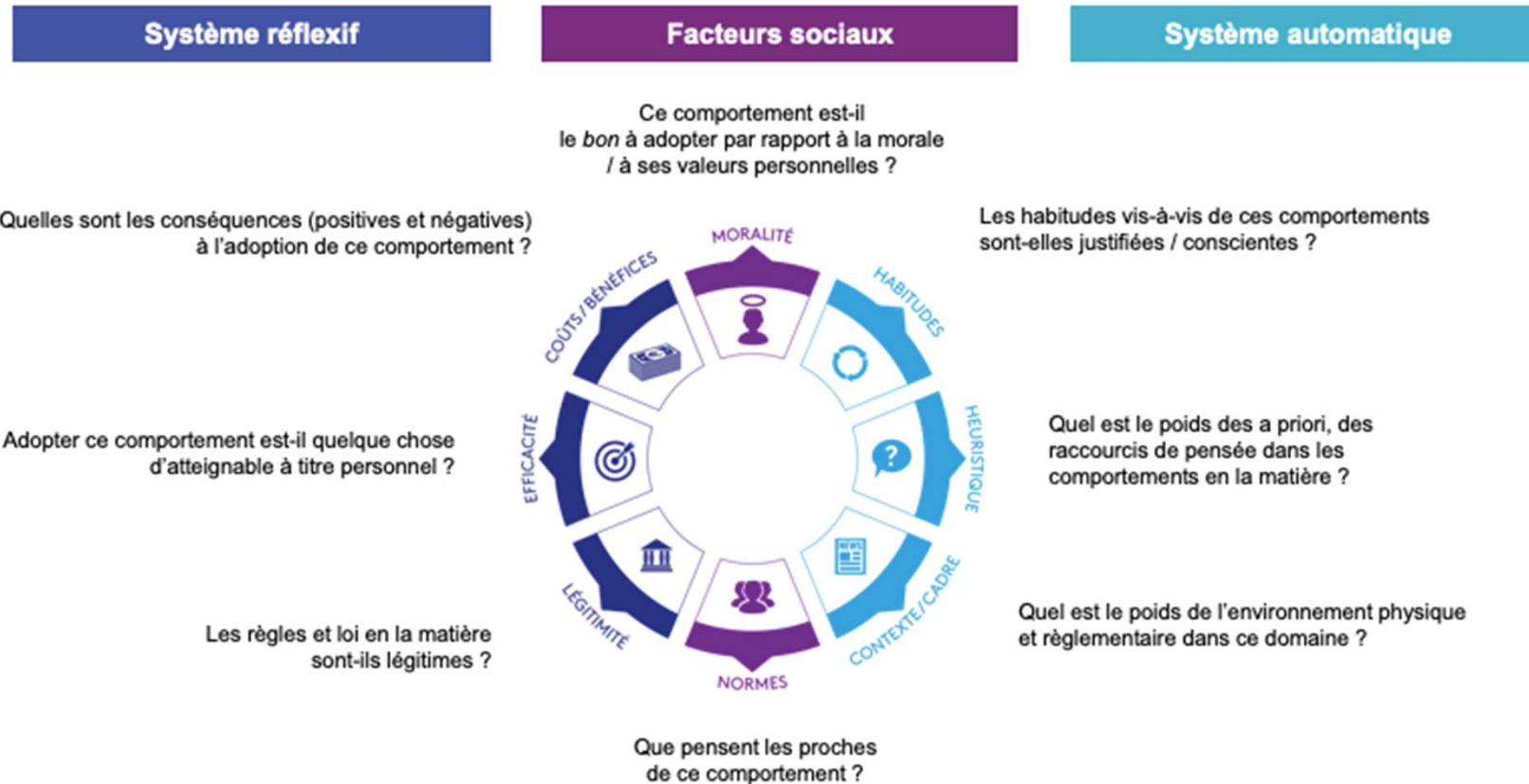
« Le PGE, on l'a sollicité cette année, pouvoir anticiper des besoins pour l'année prochaine. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

Le recours aux aides publiques : analyse des freins et leviers à travers notre approche Behaviour Change

- Afin de comprendre les ressorts du recours actuel ou potentiel aux aides publiques, nous nous sommes appuyés sur notre modèle d'analyse des changements de comportements.
- Ce modèle permet d'aborder l'ensemble des dimensions conscientes ou moins conscientes – qui peuvent intervenir dans l'adoption ou non d'un comportement, ici le recours aux aides publiques
- Notre modèle distingue 8 dimensions qui servent de cadre d'analyse à l'identification des freins et leviers à l'acceptation d'un changement de comportement.
- Les dimensions situées à gauche du schéma ci-contre représentent les influences réfléchies ou « conscientes ».
- Les facteurs situés à droite sont davantage susceptibles d'opérer au niveau automatique ou « subconscient ». Enfin les dimensions situés au milieu renvoient aux facteurs sociaux et relationnels.



Le recours aux aides publiques : analyse des freins et leviers à travers notre approche Behaviour Change





2. Des freins multiples à recourir aux aides publiques, y compris en matière de transition

2.1. Des automatismes forts dans le non recours aux aides publiques en matière de transition



Le poids du contexte

Une profonde méconnaissance des aides...



- Le manque d'information et donc la méconnaissance des aides existantes apparaît clairement comme le principal frein au recours pour les entreprises, qui d'ailleurs pour la plupart s'étonnent et pour certaines se plaignent d'être si peu informées.
 - Aucune n'a le souvenir d'avoir été contactée par une institution pour se voir proposer une aide quelconque
 - En mineur, les « mails de Bercy » sont évoqués mais jugés noyés dans un nombre important de sollicitations que les responsables de PME n'ont pas le temps de lire
 - Seul le CEE est identifié comme faisant l'objet d'un démarchage actif, de la part des entreprises cherchant à proposer leurs services en la matière
- En tendance, les personnes en responsabilité au sein des PME et ETI estiment manquer de temps pour faire la démarche de s'informer par eux-mêmes
- Elles regrettent alors l'absence d'informations « en push » qui pourraient aux yeux de certains venir des institutions avec lesquelles les entreprises sont le plus souvent en contact, à savoir l'Urssaf, le Fisc ou les impôts. On retrouve ici un reproche souvent formulé à l'encontre des institutions quand il s'agit des aides sociales : le fait que l'administration ne soit pas suffisamment force de proposition pour faire connaître les aides existantes et se contente de « récolter ».

➔ **Emergera alors dans les attentes formulées par les entreprises cette idée de communication « proactive » / « en push »**

« On est souvent pas suffisamment informé des aides dont on pourrait bénéficier, j'ai trouvé ça dommage. On n'est pas informé par le gouvernement » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Le monde de l'entreprise, on est assailli, entre le quotidien, ce qu'il faut faire pour faire tourner une boîte, la veille qu'il faut assurer pour être ouvert à ça. On est mal informé, ce n'est pas le cas du PGE, car cela a été diffusé. Il y a énormément de choses sur lesquelles on est mal informé. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« On reçoit des mailings de Bercy... Mais dans ma boîte mail, je dois avoir au moins 500 mails non lus. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Les aides sont méconnues. Si vous n'êtes pas informé par les médias ou les partenaires tiers... On ne peut pas dire que les supports mis à notre disposition au quotidien. On cotise, on souscrit, on paie, on n'a pas des informations, on n'a que la partie répressive » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Les C2E, les certificats d'économie d'énergie, c'est la seule chose que je connaisse. Une personne sur dix est informée de ce truc là car on assaille de pseudos escroqueries à un euro, on fait le mélange entre tout ce qu'on lit, qu'on reçoit et la réalité. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

Le poids du contexte

... avec des relais d'information épars et parfois grand public



- Ainsi, interrogées sur la manière dont les entreprises s'informent sur les aides existantes si elles identifient un besoin, c'est une simple recherche Google qui émerge comme principale moyen d'information, renvoyant autant vers des sites officiels (du Gouvernement, de l'Ademe...) que vers des sites de médias proposant des articles dédiés.
- En tendance, les principales sources d'information par lesquelles les PME et ETI se disent informées de l'existence d'aides :
 - Des sources qui relèvent de la sphère professionnelle :
 - Le bouche-à-oreille
 - La BPI
 - Pour les profils de directeurs financiers, des revues spécialisées comme la Revue Fiduciaire et les banques qui sont leurs interlocuteurs privilégiés lorsqu'il s'agit de mettre en place des projets nouveaux pour l'entreprise
 - Le site de l'ADEME
 - Mais aussi des sources grand public que sont les grands médias traditionnels : tous soulignent en effet l'importance pour eux d'être informés via des médias grand public y compris d'informations relevant d'aides aux entreprises ne bénéficiant pas d'un canal ou d'un média particulier pour s'informer en tant que décisionnaire au sein d'une PME ou d'une ETI

« Je vais sur Google, aide gouvernement, développement à l'international, les data centers, comment faire des économies, je vais aller chercher tous les sujets qui pourraient nous concerner, économie d'électricité, de fournitures, Internet après il faut creuser. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Quand j'ai les infos, c'est par les journaux télévisés, des personnes qui en ont bénéficiées, des amis qui travaillent dans le milieu. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Il y a des années, j'avais reçu la revue fiduciaire, j'ai vu que l'État nous faisait bénéficier d'un dégrèvement. J'y suis allée et ma société a bénéficié d'un très gros dégrèvement, si je n'avais pas reçu ce petit bouquin, personne ne m'en aurait parlé. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« La BPI, ils essaient d'animer à leurs niveaux, c'est franchement bien. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

→ Un contexte qui fera émerger l'attente d'une communication à la fois adressée aux professionnels mais aussi au grand public sur les aides existantes en matière de transition écologique et énergétique

Le poids du contexte

Une difficulté à se repérer dans l'existant



- La difficulté à se repérer et à faire le tri dans les offres existantes est évoquée par les entreprises qui reviennent à cette occasion sur la nécessité pour elles de s'accompagner de cabinets de conseil
- On retrouve cependant ici les critiques formulées à l'encontre des cabinets extérieurs sollicités par les PME et ETI :
 - Les prestations sont jugées couteuses
 - Et parfois peu abouties, se contentant de lister les aides existantes sans analyse plus approfondie et accompagnement à la souscription

« Les cabinets de conseil ont l'habitude de fouiller dans les aides, mais leurs prestations sont assez chères. On vous envoie un fichier Excel et Word, et on fait tout le boulot... cela fait gagner du temps mais bon... c'est ça ou rien. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« On travaille avec un cabinet, là toutes les mesures qui sont tombées, cela attise les convoitises. On fait une vidéo conférence. Il dit « le mieux dans votre cas est de faire cela ». Mais c'est embêtant de passer par des tiers, cela fait quand même un beau chiffre. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

→ Une difficulté qui fera émerger l'attente d'une information centralisée sur les aides existantes, mais aussi facile d'accès et de compréhension pour les décideurs

Le poids des habitudes

Un recours rare, quel que soit le sujet



- Comme on l'a vu précédemment, les habitudes de recours aux aides sociales sont relativement faibles.
- Se renseigner sur leur existence n'apparaît en effet pas comme un réflexe pour les PME et ETI que ce soit pour les aides publiques en matière de transition écologique et énergétique mais aussi pour toutes les autres thématiques de l'entreprise
- Il ne s'agit donc pas forcément d'un phénomène spécifique aux aides en matière de transition

→ Cet enseignement illustre simplement la difficulté de penser le changement de comportement en matière de recours aux aides publiques sur la TEE indépendamment d'une tendance plus générale. PME et ETI apparaissent en effet en manque d'informations et d'éléments de réassurance sur les aides publiques en général et pas uniquement en matière de transition.

Des a priori tenaces

Le sentiment de ne jamais « entrer » dans les critères



- Le sentiment de ne pas être concerné par les aides existantes émerge fortement dans les discours des personnes en responsabilité au sein des PME et ETI (confirmant une tendance par ailleurs constatée dans les raisons de non recours aux aides sociales par les particuliers)
- Ce sentiment est parfois justifié par une expérience de recherche : certaines entreprises ont pu se renseigner sur des aides, notamment sociales à l'embauche, et constater qu'elles n'étaient pas éligibles.
- Mais il est à noter que ce sentiment peut simplement relever d'a priori de la part des dirigeants de PME et d'ETI qui pensent ne pas pouvoir en bénéficier :
 - **Du fait de la taille de leur entreprise** : certaines PME estiment en effet être dans une taille intermédiaire qui ne répond jamais aux critères d'attribution des aides le plus souvent destinées aux plus petites ou aux plus grandes
 - **Du fait de leur secteur d'activité** : pour les aides à la transition en particulier, s'exprime le sentiment que le secteur de l'industrie doit être prioritaire et que les entreprises de services ne sont pas concernées
 - **Ou parce que l'entreprise est en bonne santé financière** : le recours aux aides étant dans l'esprit de certains associé à la compensation d'une difficulté financière, le fait que l'entreprise ne connaisse pas de difficultés importantes peut être un frein à se renseigner et à solliciter une aide

« On n'a pas eu directement recours à des aides publiques ces dernières années, on sait qu'on n'est pas éligible, on a étudié la proposition auprès d'experts. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« On essaye, on n'y va pas souvent. On est dans une taille de merde, on est trop grand pour avoir des aides, pas assez grand pour en avoir d'autres. Pour les grosses boîtes, c'est à partir de 100 millions de chiffres d'affaires. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« On ne serait pas les premiers sur une liste des bénéficiaires. Le fait de ne pas avoir d'appareil de production. On se sent moins prioritaire du fait de notre activité, peut-être à tort, on se dit qu'il y a des pollueurs qui auraient besoin de se dépolluer avant. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

➔ **Pas forcément conscients, ces a priori témoignent d'un besoin pour les entreprises d'être mieux informées sur les conditions d'attribution des aides, mais aussi de changer de regard sur celles-ci et qu'elles n'apparaissent pas forcément associées à la compensation d'un « problème » identifié**

Des a priori tenaces

Une méfiance à l'égard de l'Etat qu'on peine à voir comme partenaire



- La méfiance de certaines entreprises à l'égard de l'Etat est palpable et peut constituer un frein au recours aux aides publiques
- C'est en effet ici la posture de « suspicion » de l'Etat et de l'administration à l'égard des entreprises qui est pointée du doigt. Certains ont le sentiment que l'Etat soupçonne a priori les entreprises de chercher à tricher lorsqu'elles sollicitent une aide
- Mais c'est aussi une méfiance plus directe qui s'exprime à l'égard de l'administration que certains soupçonnent de chercher à manipuler les entreprises et à leur « faire payer » la sollicitation d'une aide
 - En ne donnant pas dès le départ toutes les règles du jeu sur les contreparties demandées aux entreprises en cas de sollicitation des aides, afin de déclencher ensuite des sanctions
 - En profitant de la sollicitation de l'aide par l'entreprise pour déclencher un contrôle fiscal

→ Difficile à contrer, cette méfiance fera quoi qu'il en soit émerger un besoin de transparence de l'Etat sur les conditions d'attribution et les contreparties demandées aux aides proposées

« On a toujours l'impression quand l'État nous propose quelque chose qu'il y a une contrepartie derrière. On va se retrouver pieds et poings liés. Des taux qu'on ne peut pas discuter. Des conditions qui sont vraiment...les choses sont parfois compliquées, on n'a pas envie d'aller jusqu'au bout, l'État n'a pas ce rôle de partenaire. On a l'impression que quand on nous donne quelque chose, on nous prend quelque chose. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« On a le droit d'appeler les administrations pour savoir si on est éligible de façon anonyme. Les administrations sont souvent suspicieuses. On a l'impression qu'on est soupçonné de tricheries. Je téléphone de façon anonyme, de prime abord, je ne vais pas dire qui je suis. Quelle est la contrepartie ? Les choses ne sont pas dites ouvertement dès le départ. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« On ne croit pas les entreprises sur paroles, des audits sont faits, et comme il y a des tendances à l'escroquerie, ils font des contrôles a priori alors que je verrais plutôt des contrôles à posteriori. Cela rappelle l'attitude du fisc, ce n'est jamais agréable d'avoir des contrôleurs. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Je vous parlais des aides à l'innovation, tout le monde dit que ceux qui ont des aides à l'innovation, se retrouvent avec un contrôle fiscal l'année qui suit. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)



2. Des freins multiples à recourir aux aides publiques, y compris en matière de transition

2.2. Un système réflexif pas
forcément favorable au
recours



Un calcul coûts / bénéfices pas forcément favorable

Des démarches administratives jugées trop chronophages



- Au même titre que la méconnaissance des aides, la lourdeur des démarches fait partie des principaux freins identifiés.
- Là encore, il s'agit autant d'un frein expérimenté que redouté puisque :
 - Certains relatent des difficultés concrètes rencontrées, notamment sur le crédit d'impôts recherche, sur des aides à l'investissement proposées par la BPI, ou sur le CICE, avec des démarches très lourdes et chronophages, qui ont demandé du personnel et du temps, mais aussi de la trésorerie pour faire face à des délais très longs de remboursement.
 - D'autres ont renoncé, notamment sur le crédit recherche, y compris en étant éligibles, jugeant les démarches trop chronophages pour être entreprises
 - D'autres enfin ne s'y aventurent même pas, notamment les PME, jugeant ne pas avoir les moyens humains pour se consacrer aux démarches

→ **L'enjeu de simplification des démarches apparaît alors déterminant pour convaincre PME et ETI de solliciter, voire même de s'intéresser aux aides publiques**

« L'administratif est compliqué, la BPI, on a eu du mal à signer les 50%, des questionnaires médicaux, le parcours du combattant, pendant six mois, on a dû se battre, l'État peut parfois accorder des aides mais il faut se battre, ce n'est jamais simple. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Quand vous demandez un remboursement, c'est plus compliqué, ma société doit récupérer du CICE, crédit d'apprentissage, crédit famille, cela fait quatre ans qu'on attend, il a fallu mettre toute une équipe au boulot pour prouver notre bonne foi. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Tout ce qui est crédit recherche, on a des projets, on a démarré des choses. On est éligible. J'ai des interlocuteurs qui m'ont dissuadé, le temps passé à remplir les dossiers. Je ne l'ai pas expérimenté. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« C'est la complexité de les obtenir, un travail de titan, beaucoup d'administratif, un temps énorme. Le dossier est relativement lourd, il demande des renseignements alors que les renseignements, ils les ont, on est enregistré au registre du commerce. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« On a quand même un arsenal qui est consistant après cela va être parfois des jeux de pistes pour les entrepreneurs, tout le monde n'est pas outillé pour accéder à l'aide, avoir la culture de l'administration. » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

Un calcul coûts / bénéfices pas forcément favorable

Des contreparties jugées ou supposées trop lourdes



- Si l'on rejoint ici en partie un a priori déjà évoqué sur une posture de l'Etat qu'on qualifierait de suspicieuse à l'égard des entreprises, le sujet est aussi évoqué de façon plus rationnelle par les entreprises
- La crainte de la nécessité pour l'entreprise de s'engager sur des résultats concrets en contrepartie des aides et de ne pouvoir les atteindre est générateur de stress pour les PME et ETI. Cette crainte est essentiellement évoquée à l'égard des aides relevant du plan de relance, qui supposent des engagements de long terme des entreprises, en matière d'embauches futures notamment. Le contexte de crise et la difficulté à se projeter freinent la possibilité pour les entreprises de s'engager sur des résultats et leur font craindre leur incapacité à remplir les conditions fixées au départ... et donc des sanctions
- C'est bien la peur des contrôles qui s'exprime ici et y compris sur les aides en matière de TEE, qu'elles entraînent un contrôle sur la bonne utilisation de l'aide ou un contrôle fiscal. Pour les PME en particulier, cette idée de contrôle peut être anxiogène car susceptible d'affaiblir l'entreprise.

« On est obligé de se projeter dans trois ans, on est en plein COVID, on a une visibilité à 15 jours, se projeter à dans trois ans et tenir à nos engagements... pas pour l'ADEME, mais pour le plan de relance, avec des emplois, des choses comme ça. Si vous échouiez dans vos prévisions, le gouvernement ne sait pas nous dire quand le problème sanitaire sera réglé. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Si elles sont contrôlées, attribuées avec des critères clairement définis. Au sein des PME, on est vigilant, on sait qu'un contrôle peut être dramatique. On ne joue pas dans la même cour avec les grandes boîtes. Ces aides sont utiles pour le développement, la transition énergétique. Je suis pour, à la réserve près, je n'ai pas le sentiment que ce soit bien suivi. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

Une efficacité questionnée

Des formats d'aides pas toujours adaptés aux priorités des entreprises



- Dans les freins évoqués à la sollicitation d'aides publiques émerge également la pertinence de ces aides pour l'entreprise.
- Ainsi il est reproché aux aides existantes (y compris celles de l'ADEME dédiées à la transition écologique et énergétique) :
 - De soutenir davantage les phases d'études que d'investissement réel et de développement qui sont pourtant les étapes sur lesquelles les entreprises ont le plus besoin de soutien financier
 - De proposer plutôt des remboursements ou crédit d'impôts que des aides directes, impliquant une avance de trésorerie pour l'entreprise
 - A noter : Un responsable RSE souligne à ce titre le fait que ces mécanismes lui font « perdre la main » sur les efforts entrepris par son département l'argent récupéré par l'entreprise n'étant pas réattribué à son budget propre

« Dans une vie passée, j'ai eu une subvention de l'ADEME pour une écoconception, cela s'est arrêté à l'étude. On avait passé un temps dingue à collecter toutes les informations. Si l'étude conclue que pour concevoir un mobilier, je dois changer un composant d'un électroaimant, il n'y a plus d'aide, la ressource se tarit. On a la connaissance, mais on ne peut pas y aller, l'investissement n'est plus aidé. Aujourd'hui, on est aidé sur les études, l'accompagnement, dès qu'il faut de l'argent, on n'est plus aidé. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Un autre truc qui peut être pas mal, c'est que cela arrive dans mon budget. La défiscalisation n'arrive jamais dans notre budget. L'argent que je donne pour les territoires, il n'arrive jamais dans mon budget. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

→ Ce constat fera émerger l'attente d'aides plus « directes » pour convaincre les entreprises d'y avoir recours

Une efficacité questionnée

Une sollicitation qui demande des projets matures



- Si l'argument peut paraître évident, il est néanmoins important : PME et ETI ont parfois des réticences à s'intéresser aux aides et à les solliciter si elles n'ont pas de projet clair et abouti à financer. En effet la recherche d'aide n'apparaît pas comme un déclencheur potentiel de projets à l'échelle de ces entreprises.
 - A noter : le CEE peut contredire quelque peu cette tendance, apparaissant comme une aubaine pour des PME n'ayant pas pour autant réfléchi en amont un besoin d'économie d'énergie. Il apparaît toutefois comme une exception

« On s'est intéressés aux prêts pour l'innovation, on est dans des écosystèmes, on a des experts dans la recherche de fonds d'aides publiques qu'elles soient françaises ou européennes. On a pris des renseignements. Quand on sera mûrs, on le fera. On s'appuie sur des experts qui sont payés pour ça, et aux résultats, ils ont intérêt que cela fonctionne. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Si cela peut faciliter le déploiement, si cela peut alléger un investissement incontournable, il faut le faire intelligemment, il ne faut pas le faire pour le faire. On aime bien avoir notre vision globale avant d'aller solliciter l'aide » (Directeur RSE, ETI, 10 000 salariés, Services, Travail temporaire)

→ On retrouve ici le signe d'un besoin pour les entreprises de réfléchir en amont à leurs problématiques et à une stratégie avant d'envisager la sollicitation d'une aide. Et c'est donc sur cette phase de réflexion qu'elle auront besoin d'accompagnement

Une légitimité qui peut être questionnée

Des aides écologiques qui manquent parfois de sens ?



- A priori, la légitimité des aides publiques en matière de transition n'est pas remise en cause. Il apparaît logique aux entreprises que l'Etat aide les entreprises à mettre en place des process plus vertueux
- Pour autant, des interrogations peuvent émerger sur la logique et la vision qui sous-tendent ces aides et les choix qu'elles impliquent. Ainsi émerge le sentiment que l'Etat propose un mille-feuille d'aides sans véritable vision de long terme, sans cohérence et sans véritable sens auquel les entreprises seraient susceptibles d'adhérer.
- Ce manque de vision peut faire craindre une volatilité des aides, des changements de règles au fil des ans, mais aussi freiner l'engagement des entreprises sur le sujet

→ Emerge alors l'attente que soit donné du sens aux aides proposées par l'Etat en matière de transition, afin de davantage inciter les entreprises et de les « embarquer » dans des projets de long terme mobilisateurs

« C'est une très bonne chose, on nous demande à tous de faire des efforts, c'est normal que l'État vienne aider les entreprises à s'améliorer, c'est leur rôle. On demande les entreprises à faire des efforts, il faut que le gouvernement aide, il faut communiquer. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« C'est une bonne chose. Nous, notre investissement sur le photovoltaïque c'est 250 000. A notre niveau, cela va, mais pour une boîte de 20 bonhommes, c'est bien si on veut passer à une économie plus verte, plus vertueuse. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Parfois, ce sont des subventions à perte, il n'y a pas de suivi, en termes de crédibilité des politiques de subventions, si on mettait en place des indicateurs, on pourrait suivre ce qui fonctionne ou pas. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

« Ce que nous, on constate, quand ces mesures sont mises en place, on ne voit pas forcément dans quoi cela s'inscrit, on a l'impression que c'est un peu un mille-feuille d'aides sans comprendre la stratégie globale. L'État gagnerait en termes de lisibilité sur sa stratégie, s'il y avait un lien plus clair entre la stratégie à long terme et les aides mises en place. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)



2. Des freins multiples à recourir aux aides publiques, y compris en matière de transition

2.3. Des facteurs sociaux et
idéologiques qui peuvent
aussi interférer



Un recours aux aides qui peut venir se confronter à des valeurs

Des réticences parfois idéologiques ou culturelles



- Le non-recours aux aides publiques peut aussi relever chez les décideurs de réticences plus profondes dues à une confrontation avec leur système de valeurs
- Ainsi, particulièrement au sein des PME, le recours aux aides publiques peut être perçu comme entrant en contradiction avec l'état d'esprit même de l'entrepreneur, attaché à la prise de risque, mais surtout à l'indépendance et à la maîtrise de son entreprise et de ses actions. Cela peut être particulièrement le cas pour les PME familiales, qui évoquent une « culture » de la prise de risque et de l'investissement « pur ».
- Sur un registre plus idéologique, voire politique, les aides peuvent être associées à une logique d'assistanat et de creusement des déficits des caisses de l'Etat, phénomène auquel certains entrepreneurs se refusent, par principe, de participer
- Parce que les aides sont aussi associées à l'existence d'un problème ou d'une incapacité de l'entreprise à assumer seule un projet, les solliciter en cas de bonne santé financière de l'entreprise est décryptée par certains chefs d'entreprise comme un « abus ». Ils se refusent alors à chercher à « en profiter »

→ Ces réticences apparaissent difficiles à lever si ce n'est peut-être par le choix des termes (ne pas parler « d'aide ») et par le fait que soient proposés du conseil, de l'expertise et de l'accompagnement, au delà d'une simple « aide financière »

« Au niveau macro-économique et politique, je préférerais avoir des charges sociales au niveau des autres pays européens. Les subventions, c'est de l'argent fléché, c'est quelque chose qui est pris quelque part, ailleurs. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Les limites, c'est tout simplement la dette publique, tout simplement, la dette de l'État, il n'y a pas autre chose à dire. » (DG, PME, 50 salariés, Évènementiel)

« Logiquement on aurait pu demander les aides financières pour aménager un local réfrigéré pour stocker les aliments de déchets et les vendre. On aurait pu le demander. Le but, c'est de faire appel à ces organismes quand on en a besoin, je ne suis pas là pour en profiter. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« On n'est pas souscripteur, beaucoup de choses sont faites en investissements purs chez nous. C'est une histoire de maîtrise ou de méconnaissance, il faut savoir que la société est une société familiale, le Président, c'est le père, la mère, c'est la DAF, la fille est la directrice marketing et stratégies.... » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Je n'en avais pas besoin et puis franchement, ce n'est pas dans ma culture. À partir du moment où les entreprises fonctionnent correctement, ce n'est pas dans la culture du chef d'entreprise que je suis. » (DG, PME, 50 salariés, Évènementiel)

Plus en mineur, une norme sociale pesante

Un risque d'image pour l'entreprise ?



- Si ce frein apparaît moins présent, il apparaît tout de même à souligner : les décideurs dans les PME et ETI sont bien en peine de dire si les entreprises autour d'eux ont recours aux aides publiques et notamment en matière de transition. C'est un sujet sur lequel les entreprises n'échangent pas entre elles.
 - Pourtant entendre parler d'une aide publique et d'une expérience de recours par un pair serait un véritable levier pour s'y intéresser
- Plus en mineur, est identifié en revanche un possible risque d'image pour l'entreprise sollicitant des fonds publics dans l'hypothèse où elle serait en très bonne santé financière : on retrouve ici l'idée selon laquelle les aides publiques sont davantage décryptée comme un soutien en cas de difficulté. Une entreprise qui solliciterait ces aides sans en avoir vraiment besoin financièrement serait donc soupçonnée d'abus et de profiter du système, par ses pairs et par l'opinion.

« Si j'en entends parler par un pair, cela jouerait, si on me dit « j'ai chopé cette aide en trois coups de clics et l'argent est arrivé. » » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Une entreprise de pétrole, de luxe, un grand groupe du qui fait des millions de profit et qui en plus rechercherait des fonds publics, j'imagine qu'elle puisse être saquée par une ONG. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

→ **Le partage d'expérience et les témoignages de pairs sur le recours à une aide publique serait sans doute susceptible d'attirer l'attention, voire de déculpabiliser de futurs demandeurs**



3. Quels leviers pour un recours accru des PME et ETI aux aides publiques en matière de transition ?



La priorité : Une meilleure communication sur les aides existantes

A la fois ciblée...

- Conscients que leur méconnaissance des aides et leur manque d'information sur le sujet est le premier frein qu'ils rencontrent pour ne serait-ce que penser à s'intéresser à une aide et à la solliciter, les responsables au sein des PME et ETI attendent une communication plus active sur le sujet.
- Les principaux canaux susceptibles de les toucher en tant que décideurs au sein de PME et ETI :
 - **Les banques**, qui sont des interlocuteurs privilégiés au quotidien pour les PME et ETI et qui ont un lien direct avec l'enjeu de trouver des solutions financières sur des projets identifiés
 - Mais aussi, voire surtout, **les caisses Urssaf et le Fisc** : ces caisses sont en effet des interlocuteurs permanents pour les entreprises et disposent de nombreuses informations à leur sujet qui devraient permettre un conseil adapté sur les aides existantes
 - → S'exprime en effet ici une insatisfaction à l'égard d'une administration jugée trop concentrée sur les devoirs des entreprises et pas suffisamment sur leurs droits ou opportunités d'aides proposées par les pouvoirs publics
 - **Les réseaux de dirigeants de PME** (comme le MEDEF), via des rencontres dédiées

« Le principal levier ? Être au courant » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Il faut être plus visible ! Moi ce n'est pas normal que je découvre par un sondage que vous êtes en train de faire que ces administrations s'intéressent à nous ! C'est quand même la preuve qu'en termes de diffusion de l'information et de communication il y a du boulot à faire ! » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Le fait qu'il y ait des outils financiers qui existent, pour moi ça doit passer par la banque. Si le Ministère veut informer les entrepreneurs des aides qui existent ce n'est quand même pas compliqué. » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Nous on est en contact en permanence avec les caisses d'Urssaf pour le social et du Fisc pour le fiscal. Comment ça se fait que ces deux caisses-là n'informent pas des aides qu'on peut avoir ? Justement ils connaissent la taille de notre entreprise, nos conditions d'exploitation... Justement ! » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Il faut s'adresser à la presse économique, des rencontres avec des patrons régulières, discuter avec des patrons d'entreprises, les pousser à aller dans ce sens-là. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

La priorité : Une meilleure communication sur les aides existantes

... et plus générale et grand public

- Mais les responsables au sein des PME et ETI soulignent aussi l'importance de ne pas négliger les grands médias, économiques et généralistes, qui restent les principales sources d'information pour les PME et les ETI
- Cette communication plus ambitieuse est à la fois susceptible d'attirer leur attention sur ces sujets, mais aussi de légitimer le recours aux aides publiques pour ces entreprises qui peuvent avoir des réticences de principe ou idéologiques (avec le sentiment de « profiter »)
- Mais c'est aussi une occasion de communiquer sur le sens donné à ces aides mises à disposition des entreprises en mettant en avant une véritable stratégie à laquelle les entreprises sont invitées à adhérer, plutôt que de faire apparaître les aides comme de simples outils financiers.

« La communication dans un journal, insérer un article dans un journal mensuel « Le Monde », « Les Échos » pour attirer l'œil. On va aller regarder d'un peu plus près. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Je trouve que c'est bien d'accompagner les entreprises même les toutes petites, je trouve que c'est une bonne chose, si le gouvernement pouvait rapidement mettre les choses en plus, trouver le bon canal d'information, la pub à la télé, que ce soit les financiers, les entrepreneurs, ils regardent tous le journal télévisé avec ce qui se passe dans le monde, cela pourrait être un bon coup de pub pour le gouvernement. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Je trouve qu'on aurait besoin de plus de communication du gouvernement sur ces aides là, pour sensibiliser, pour inciter les entreprises à aller chercher dans cette direction, je trouve qu'on manque de communications régulières sur ces sujets, cela ne doit pas être des sujets dont on parle une fois l'an. On est dans cette phase de transitions et d'avancées. L'idée du site est très bien, mais elle ne suffit pas à elle-même, un site est un outil, il faut que ce soit martelé ce vers quoi on peut aller. Des stratégies claires et des aides mises en place qui répondent à ces stratégies. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

Une idée de site unique très bien accueillie...

... mais avec des conditions

- L'hypothèse de disposer d'un site unique regroupant l'ensemble des aides publiques existantes en matière de transition est très favorablement accueillie. Elle répond clairement au besoin des entreprises de mieux se repérer dans l'univers foisonnant des aides existantes et de gagner du temps grâce à des outils dédiés
- Le seul bémol évoqué face à cette hypothèse est le risque de doublon entre ce site et celui de l'ADEME, mais qui pourra être levé si le site apparaît clairement comme destiné aux PME et ETI
- Et des attentes sont formulées à l'égard de ce site, afin qu'il soit un outil véritablement opérationnel pour les entreprises :
 - **Un filtre** permettant aux entreprises de viser rapidement les aides qui les concernent en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité : les entreprises ont en effet besoin d'identifier rapidement les aides auxquelles elles sont éligibles
 - **Une interface et un langage simples**, faciles d'accès de prime abord, permettant ensuite d'aller fouiller de façon détaillée
 - **Une communication transparente** : explicitant toutes les conditions de souscription, les avantages et inconvénients des aides présentées, pour lever les suspicions de « contreparties cachées »

« Cela éviterait d'aller chercher l'info dans tous les sens, un site unique du gouvernement qui nous donne toutes les informations. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Avoir un site unique, vous communiquez et vous allez trouver 80% de l'aide que l'État peut vous fournir, une communication simple » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

« Ce serait super bien. J'allais vous dire, ce qui serait bien, c'est d'avoir une page web du Ministère de l'Économie et des Finances, on aurait une liste d'aides, les informations, les entreprises éligibles. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

« Est-ce qu'il n'existe pas avec le site de l'ADEME ? Il y aurait peut-être un doublon non ? » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Une bonne communication bien détaillée, pas trop, pas langage d'experts, donner tous les avantages et inconvénients » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Idéalement, avoir toute la liste des aides. J'ai autant de salariés, autant de chiffres d'affaires, cela vous envoie directement sur les pages, cela fait un filtre tout de suite et on n'en parle plus. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

Mais l'attente prioritaire des PME et ETI : personnalisation et accompagnement – *avec un interlocuteur dédié*

- Si l'idée du site est bien accueillie par les PME et ETI, elle éveille aussi le sentiment qu'un site ne serait pas suffisant et que les entreprises ont surtout besoin d'interlocuteurs avec lesquels échanger de façon plus approfondie sur les sujets. L'attente d'un interlocuteur dédié, dont la mission serait l'accompagnement des entreprises en matière de transition écologique et énergétique est ainsi formulée traduisant :
 - **Un besoin de légitimation de la priorité donnée au sujet par l'Etat** : le fait de mettre à disposition un interlocuteur dédié pour les entreprises serait le signe le plus fort d'un engagement de l'Etat sur les enjeux écologiques tout en rompant avec l'idée qu'il ne se manifeste auprès d'elle que pour les ponctionner (est rappelé ici le fait que les entreprises ont des interlocuteurs à l'Urssaf et aux impôts qui les sollicitent facilement en cas de besoin)
 - **Un besoin de proximité et de compréhension de leurs enjeux** : les entreprises sont en effet en attente d'interlocuteurs comprenant leurs problématiques propres (selon leur secteur d'activité notamment) et leur réalité au quotidien.
 - **Un besoin d'audit et de conseil** : avant de penser à solliciter une aide, les entreprises ont en effet besoin en priorité de mieux identifier leurs enjeux et les possibilités d'action envisagées à leur échelle. Elle exprime donc un besoin d'audit, mais aussi de conseil personnalisé sur les actions à mettre en œuvre et sur les aides associées (avec identification des enjeux, hiérarchisation, tri dans les aides...)
 - → A ce titre, est évoqué en exemple une démarche d'audit financier proposé par la banque de France pour les PME jugé très satisfaisant, bien que payant. Cet exemple illustre le besoin de **conseil personnalisé des entreprises, d'autant plus valorisé s'il est fait par un organisme public reconnu et compétent** et pour lequel elles sont même prêtes à payer

« On a un interlocuteur aux impôts, à l'URSSAF mais pas à la transition écologique. Quelqu'un qui vient, qui dit, je suis le Ministère, et on fait le tour des boîtes. Cela se fait via les associations professionnelles, le MEDEF. (...) si l'enjeu est si important que ça, pourquoi on n'aurait pas un interlocuteur ? » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Si quelqu'un me dit : « sur tout ce que je vois ici, possibilité d'aide 1, 2, 3 », c'est identifier les sujets, les hiérarchiser au regard des investissements nécessaires. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Il faudrait un interlocuteur services publics qui nous dirait « Ne vous embêtez pas à aller là, vous ne l'aurez jamais » » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Je reviens sur cette notion d'accompagnement, la Banque de France nous a sollicités il y a deux ans pour faire un audit financier de la boîte, au regard de nos concurrents. Cela nous a permis de nous positionner par rapport aux autres. C'est la Banque de France qui le fait, on est prêt à le payer, il y avait un coût, la notion de relation de confiance était évidente. » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« Peut-être la notoriété de structures qui accompagnent, que l'ADEME accompagne, cela donne du crédit, l'INRA, le CNRS, des structures qui ont caution dans la pensée commune, cela peut être un petit élément déclencheur pour aller chercher un soutien. Dans l'univers considéré, c'est une caution spontanée. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

Une mise en relation avec les entreprises porteuses de solutions diversement accueillie – *Une labélisation rassurante pour certaines PME...*

- La proposition de mettre en relation PME et ETI avec des entreprises apporteurs de solutions est bien accueillie par les plus petites PME qui avaient évoqué spontanément la difficulté à se repérer et à faire le tri entre toutes les sollicitations dont elles font l'objet au quotidien. La crainte de tomber sur des entreprises malhonnêtes, profitant du manque de maîtrise des PME sur ces sujets est forte, d'autant qu'un mauvais choix peut avoir des conséquences dramatiques à l'échelle d'une entreprise de cette taille.
- La proposition d'entreprises labellisées apparaît alors comme un véritable levier de réassurance pour les PME que ce soit en amont du projet ou comme moyen de recours en cas de problème
- Cette proposition répond aussi à l'attente chez certaines PME d'avoir des offres « clés en mains » de la part de ces entreprises labellisées (RGE) qui offrent la possibilité aux PME de déléguer totalement un chantier en matière de transition.

« Qu'on ait des liens vers des entreprises plutôt que vers des margoulines qui disparaissent dès leurs créations. Si vous avez une liste d'entreprises, si elles ont été référencées, elles font un travail irréprochable. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« Cela peut être intéressant au milieu de ces entreprises qui se prévalent d'être des conseils, aujourd'hui cela devient... cela peut être une question de faire le ménage entre le bon grain et l'ivraie » (DG, PME, 45 salariés, Conseil en communication)

« À partir du moment où elles sont labellisées par l'État, si ce n'est pas conforme, je me retourne contre le prestataire, mon interlocuteur au Ministère » (DG, PME, 50 salariés, Événementiel)

« Dans ma situation, je peux faire un package, ok, on sous-traite mais on ne s'occupe de rien. Une entreprise agréée par l'État qui rentre pile poil dans l'écologie, qui soit RGE, des labels que vous donnez à certaines entreprises, une entreprise agréée RGE, on sait que ces entreprises vont faire appel à l'État pour récupérer des aides, elles sont formées, nous, de notre côté, cela nous permet de faire un geste. Ce n'est pas des petits chantiers. » (DG, PME, 140 salariés, Commerce distribution)

Une mise en relation avec les entreprises porteuses de solutions diversement accueillie – *Mais restrictive pour d'autres*

- Mais pour certaines PME et ETI, cette logique de labélisation est plutôt mise à distance :
 - Car jugée excluante pour des entreprises ne rentrant pas dans les process de labélisation et pouvant être compétentes
 - Parce qu'elle donne le sentiment d'imposer des prestataires là où certains préfèrent garder la main dans le choix de leurs interlocuteurs
 - Parce que la labélisation peut entraîner des prix plus élevés de la part des entreprises apporteurs de solution, pénalisant ainsi les PME et ETI
- S'exprime alors l'attente d'une approche différente de la part des pouvoirs publics en privilégiant la **mise en relation avec des entreprises apporteurs de solution à l'échelle locale**. Renforcé par la crise sanitaire, le besoin de davantage recourir à un tissu de partenaires à l'échelle du territoire se fait en effet plus pressant pour les entreprises.

« Il ne faut pas de prestataires labellisés. Je trouve que c'est des process administratifs assez lourds, on met de côté des entreprises de taille réduite, qui n'ont pas forcément les moyens humains, je ne parle même pas de moyens financiers pour rentrer dans des processus de certification. Cela sécurise le process, la chaîne de valeurs. Pour avoir beaucoup discuté avec de petites entreprises, cela peut les mettre en dehors du circuit. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

« C'est un peu comme dans l'immobilier avec le Pinel, les prix des entreprises labellisées sont plus chères. » (Directeur financier, PME, 210 salariés, Industrie carrelage)

« La liste serait forcément restrictive... ce ne serait pas « dans votre région voilà tout ce qui existe ». Ce qu'il faut c'est que si je suis dans telle région et que j'ai besoin d'être mise en relation avec je ne sais quel réseau de financement écoresponsable, je tape sur ma région, sur le service dont j'ai besoin et je tombe sur un collectif porté par un collectif d'entrepreneurs ou la chambre de commerce. » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

Des simulateurs financiers : un *bonus* bienvenu

- La proposition de simulateurs financiers est plutôt bien accueillie, même si elle ne crée pas l'enthousiasme, ces outils ne pouvant à eux seuls déterminer le recours à une aide.
- Est par ailleurs évoqué par un responsable RSE le fait que ces simulateurs contribueraient à voir et à présenter les projets de transition uniquement sous l'angle de leur rentabilité immédiate, ce qui peut apparaître contreproductif alors qu'il apparaît nécessaire que les entreprises apprennent à se projeter dans des stratégies de long terme et pas uniquement financière pour s'engager dans des projets de transition
- Ces simulateurs sont pourtant accueillis comme un outil susceptible d'aider la prise de décision sur certains projets, et notamment d'accompagner les responsables RSE qui sont parfois en peine pour faire accepter certains projets en interne pour des raisons financières.
- Il apparaît cependant que ces simulateurs auraient bien cette vocation essentiellement pédagogique, mais ne pourraient se substituer à une analyse plus approfondie du sujet par des interlocuteurs bancaires compétents. La crainte qui s'exprime ici est en effet celle de simulateurs relativement basiques, ne permettant pas à eux seuls de valider une prise de décision engageante pour une PME ou une ETI

« C'est toujours utile, cela ne mange pas de pain, on peut faire une simulation et après on contacte les entreprises recommandées par le gouvernement et faire une simulation plus directe. » (Directrice financière, ETI, 700 salariés, Services Informatiques)

« Cela peut être un début pour aider des gens qui sont dans les départements RSE, comment faire un dossier, chez nous ce sont des ingénieurs. Il vaut toujours mieux avoir un peu de background financier. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Pour moi, c'est un échec, cela voudrait dire qu'on réutilise le langage actuel qui n'est pas le bon. Après ça permettrait l'acceptation en interne. Cela sera toujours plus robuste que ce que moi j'ai fait. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Il y en a déjà plein chez nos partenaires bancaires. Ils nous proposent déjà tous ce genre d'outils, de portail ou d'infos. Eux le font déjà. Ils nous demandent des infos, utilisent leurs logiciels et nous font le retour donc on n'en a pas besoin. » (Directrice financière, PME, 100 salariés, Industrie, générateurs d'oxygène)

« Je crains que ce type de simulateur soit très basique en comparaison des complexités dans les entreprises. Je crains que ce soit des exemples ou des simulateurs trop simplistes. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)

Mais des entreprises aussi en attente de changements plus profonds

Sur la nature des aides et des démarches

- Au-delà de l'information et de l'accompagnement sur les aides existantes, PME et ETI attendent que les aides elles-mêmes soient plus attirantes pour les entreprises en proposant :
 - Davantage d'aides directes (plutôt que des crédits d'impôts ou remboursements), libérant les entreprises d'avances de trésoreries pour mettre en place leurs projets
 - Pour certaines PME, l'attente est même celle de pouvoir déléguer entièrement le projet de transition en faisant reposer sur l'entreprise prestataire la sollicitation du dispositif d'aide de l'Etat
 - Des aides à l'investissement et au développement, c'est-à-dire ne se concentrant pas uniquement sur la phase d'étude
- Et un fort besoin de réassurance s'exprime sur la simplification des démarches qui représentent un frein important à la sollicitation d'aides publiques

« Aujourd'hui, on est aidé sur les études, l'accompagnement, dès qu'il faut de l'argent, on n'est plus aidé. Nous, on pense à faire du froid magnétique, un truc qui existe aux Etats-Unis, il nous faudrait 50 KE de financements de l'État. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Il pourrait y avoir une aide de l'État, une couverture des frais engagés par la société qui soit couverte par l'aide, c'est à dire que mon budget viendrait compléter en soustraction l'aide déjà donnée aux fournisseurs. Le froid magnétique, le fournisseur nous installe une chambre froide, cela coûte 100 000 euros, j'en prends 50% à ma charge, le fournisseur ne me facture à moi que 50%, du coup ça me coûte moins cher, mon budget est soulagé. Cela serait une prise en charge vers l'acteur externe, qu'un crédit remboursé que je ne revois jamais. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« S'il faut une heure pour remplir le dossier, c'est très bien, s'il faut une demi-journée pour aller chercher 5000 euros, s'il faut une demi-journée pour lever 50000 euros, ok, il faut que l'investissement du temps passé soit au prorata. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Le message c'est faire en sorte que ce soit le plus léger possible, la mobilisation des équipes qui sont de petites tailles sur le sujet et après le délai, le système de crédit qui arrive un an après la facture, il faut un minimum d'avoirs financiers pour la dépense. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

Mais des entreprises aussi en attente de changements plus profonds

Sur les incitations, mais aussi les obligations à agir des entreprises

- S'exprime enfin l'attente chez certains interlocuteurs que les PME et ETI soient davantage incitées à s'engager dans des actions de transition écologique et énergétique, par différents moyens :
 - **Une rétribution des efforts**, y compris symbolique par une plus grande valorisation des entreprises témoignant d'efforts en matière de transition écologique et énergétique, que ce soit par des labels, mais aussi par leur inclusion dans des marchés et appels d'offre publics
 - S'exprime ici en creux le sentiment que l'Etat, tout en invitant les entreprises françaises à être plus vertueuse écologiquement, est susceptible de privilégier des entreprises étrangères proposant des prix plus bas
 - **Mais aussi plus de contraintes et d'obligations** pour les entreprises de remplir des objectifs en matière de transition. Cette attente, exclusivement formulée par des responsables RSE, témoigne de la difficulté qu'ils peuvent avoir à porter seuls en interne la prise de conscience de l'importance de tendre vers des actions plus vertueuses écologiquement.
- Ces attentes, sûrement loin d'être consensuelles, témoignent d'un besoin des entreprises de voir l'Etat s'engager plus avant dans la transition et ne pas simplement demander aux entreprises de faire cet effort de leur côté.

« Les prix qu'on peut avoir, de temps en temps, je trouve et que dans les appels d'offres publiques, être conforme à la réglementation, arriver à valoriser le fait que les entreprises soient certifiées machin, reconnues par telle organisation non gouvernementale publique. Je vois que les Chinois arrivent à gagner des marchés, on sait la manière dont le droit du travail est appliqué dans ce pays et la nécessité d'utiliser des cargos, des avions pour venir. » (Directeur de la stratégie, ETI, 1500 salariés, Industrie machines)

« Peut-être une réglementation qui serait drastique et imposerait une réduction carbone à n'importe quelle société morale qui devrait dans un temps record, cela nous obligerait peut-être à regarder, à aller plus vite, c'est de la contrainte, dès fois on prie secrètement dans notre lit que cela arrive, on se demande pourquoi on va si lentement par rapport aux enjeux. » (Directeur RSE, ETI, 4500 salariés, Commerce agroalimentaire)

« Je pense qu'il faut aussi des contraintes réglementaires pour forcer les entreprises à aller encore plus de l'avant et être performantes sur ces questions environnementales. J'en suis persuadée. Il faut la carotte et le bâton. Il faut les deux paramètres. » (Directrice RSE, ETI, 1000 salariés, Industrie Pharmaceutique)



Conclusions & recommendations

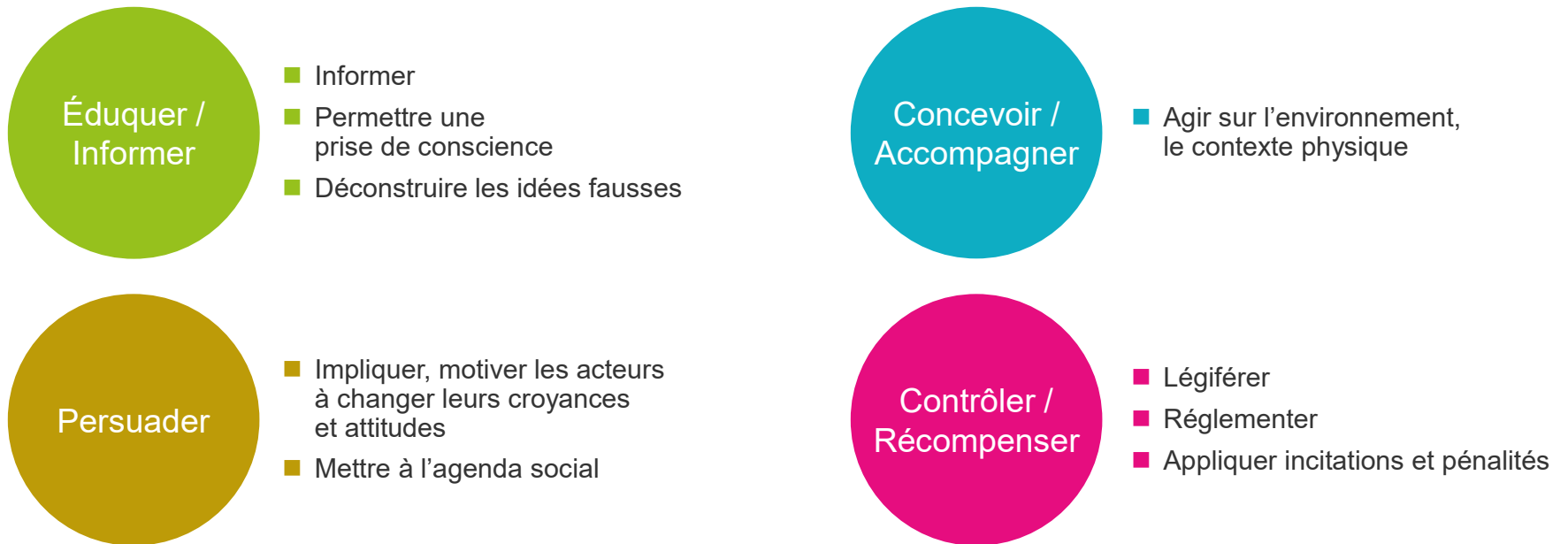


Conclusions

- **PME et ETI n'ont pas de réticences manifestes à s'engager dans des actions en matière de transition écologique et énergétique, mais décrivent un engagement couteux pour elles à plusieurs titres.** Elles sont confrontées à des difficultés d'arbitrage financier, de projection dans des stratégies de long terme, mais aussi des freins internes et externes.
- **Il en va de même du recours aux aides publiques :** le faible recours, voire le non recours à ces aides a des ressorts multiples qui relèvent à la fois :
 - **D'automatismes** : profonde méconnaissance, sentiment d'un univers foisonnant dans lequel il est difficile de se repérer, manque de réflexe, mais aussi a priori (sur le fait de ne pas y avoir droit, ou sur la posture de l'Etat qu'on n'imagine pas partenaire).
 - **De réflexions plus rationnelles** : le calcul coût/bénéfice du recours aux aides n'est pas toujours favorable pour les entreprises tant les démarches peuvent être lourdes et la nature de l'aide insuffisamment déterminante, mais les entreprises peuvent aussi considérer qu'elles n'ont pas de projets suffisamment matures à financer pour recourir à ces aides, et elles peuvent également en questionner la légitimité.
 - **Et des facteurs sociaux** : le recours aux aides publiques n'apparaît pas comme un sujet d'échanges entre pairs et des réticences plus profondes peuvent s'exprimer à l'égard de la démarche, venant se confronter aux valeurs entrepreneuriales.
- Finalement, **dans les attentes formulées par les PME et ETI pour les amener à davantage recourir aux aides publiques en matière de transition s'expriment des registres eux aussi très divers :**
 - **Un besoin d'une plus grande communication** sur l'existant et d'outils facilitateurs.
 - Mais aussi **d'un véritable accompagnement personnalisé**, permettant une implication plus concrète mais aussi adaptée aux enjeux de chacun.
 - De ces attentes témoignent aussi **un besoin d'engagement plus fort de l'Etat lui-même dans la démarche** pour que les entreprises se sentent moins seules.

Recommandations

- Plusieurs types de leviers apparaissent à actionner pour faire que PME et ETI aient davantage recours aux aides publiques en matière de transition, reposant sur quatre piliers des stratégies de changement de comportement :



Recommandations



Éduquer / Informer

- Une meilleure information des PME et ETI apparaît comme une priorité dans un contexte où la méconnaissance des aides est la principale raison déclarée du non-recours. Cette information peut passer par des canaux spécialisés (banques, caisses de services publics, réseaux professionnels, presse spécialisée), mais aussi par les médias traditionnels qui restent la première source d'information des décideurs au sein des PME et ETI.
- Une plus forte communication sur le sujet permettrait par ailleurs de jouer sur les réflexes de ces entreprises qui s'estiment noyées dans les enjeux économiques du quotidien, mais susceptibles d'agir en cas de stimuli.
- La manière de présenter ces aides apparaît également importante pour déconstruire les a priori existants :
 - La transparence apparaît de mise sur les conditions, avantages et inconvénients, pour lever les suspicions de « contreparties cachées ».
 - L'ouverture des aides à toutes les tailles d'entreprises et secteurs d'activité apparaît à rappeler pour lever les a priori sur le fait de ne pas être concerné.
 - Le choix des mots apparaît également important pour sortir d'une logique « d'aide descendante », sous-entendant une difficulté financière de l'entreprise qui manquerait d'autonomie (les termes de certificat, contrat... sont à privilégier).



Persuader

- PME et ETI, pour s'engager dans des actions de transition et solliciter les aides associées, ont besoin que du sens soit donné à cet engagement et aux pistes que l'Etat choisit de soutenir. Il apparaît alors nécessaire de prendre la parole sur cette stratégie de l'Etat et d'inviter les entreprises à la partager. Le plan de relance annoncé à la rentrée est par exemple peu mobilisé dans les discours des PME et ETI alors qu'il pourrait fixer un cap et des choix en termes de relance écologique, prioritairement à destination des PME et ETI.
- La plus forte mise à l'agenda social des enjeux de transition apparaît également comme une attente de ces entreprises qui se sentent parfois seules dans leur engagement. Certains secteurs en particulier comme les transporteurs ou les Data Centers auxquels PME et ETI ont recours et ne peuvent imposer des pratiques plus vertueuses génèrent ainsi des attentes de transformations plus fortement impulsées par l'Etat.

Recommandations



Contrôler / Récompenser

- **Loin d'être consensuelle, l'idée de davantage contraindre les entreprises** à mettre en place des actions en matière de transition est essentiellement attendue par les responsables RSE qui se confrontent à des réticences internes au sein de leur entreprise. Elle est cependant aussi évoquée par des responsables de PME qui confessent ne s'atteler à un sujet que s'ils y sont contraints
- Mais **ce sont davantage les mécanismes de récompense ou de valorisation qui sont attendus** pour que soient salués les efforts entrepris : par des labélisations ou prix, mais aussi – à la frontière entre la contrainte et la rétribution – **une prise en compte de ces efforts dans les critères d'attribution des marchés publics.**



Concevoir / Accompagner

- Tous les outils susceptibles de faciliter le recours des entreprises aux aides publiques en matière de transition sont les bienvenus à condition d'être très opérationnels.
- L'idée **d'une plateforme facilitant l'accès aux aides publiques à la TEE** répond donc a priori pleinement aux besoins des PME et ETI. Toutefois, une plateforme *unique* qui serait commune aux particuliers, aux collectivités et aux entreprises porte le risque – en ne s'adressant pas spécifiquement aux entreprises – de ne pas répondre au besoin de visibilité et de lisibilité de ce qui existe pour cette cible-là.
- A cet égard, **un site dédié aux entreprises** (voire aux PME / ETI) **nous paraîtrait devoir être privilégié** en donnant à celle-ci le sentiment que la plateforme leur offre un réel service et témoignant d'une connaissance de la réalité des entreprises et de leurs spécificités.
- **C'est également un accompagnement plus approfondi et personnalisé que PME et ETI attendent** pour s'engager et solliciter les aides adéquates : la proposition d'audits personnalisés, allant jusqu'à des recommandations concrètes sur les aides associées, voir un accompagnement dans les démarches de souscription est attendu. Un site dédié aux entreprises permettrait le cas échéant de donner à voir et matérialiser cet accompagnement de l'Etat (voir slides suivantes).

Recommandations

Concevoir /
Accompagner

Concernant la plateforme dédiée pour faciliter l'accès des PME et ETI aux aides publiques à la TEE, nos préconisations seraient les suivantes.

En termes de **principes généraux et messages-clés**

- **Donner du sens à la démarche et aux dispositifs** : présenter de manière claire et simple, ce qu'est la Transition Energétique et Ecologique, sa raison d'être, les raisons de l'engagement de l'Etat sur le sujet et pourquoi l'Etat accompagne (plutôt qu'il « aide ») les entreprises sur le sujet.
- **Insister sur le rôle-clé des entreprises dans la réussite de la TEE** et sur la diversité des moyens pour les entreprises de réduire leur impact carbone (« chaque action compte »).
- **Valoriser par là-même les entreprises qui s'engagent et se sont engagées dans la TEE** : une valorisation qui passe par la manière dont le site s'adresse aux entreprises et la mise en avant de bonnes pratiques, témoignages.
- **Rappeler l'impact potentiel de l'engagement dans la TEE** pour l'entreprise :
 - **Pour l'entreprise**, en termes d'innovations, d'investissements mais aussi d'économies potentielles.
 - **Pour les collaborateurs et futurs collaborateurs**, pour lesquels la préoccupation environnementale est toujours plus importante.
 - **Pour les clients**, en termes de réputation pour l'entreprise ou de respect des exigences réglementaires.
- **Annoncer la promesse de simplicité dans l'accompagnement de l'Etat** : une simplicité qui doit être visible au premier coup d'œil, premier clic sur le site, avec l'annonce d'un parcours « sans coutures » et une simplicité qui se décline à chaque étape.

Recommandations

Concevoir /
Accompagner

En termes de **lisibilité de l'offre d'aides publiques** :

- **Donner la possibilité de filtrer les aides par plusieurs critères** : secteur d'activité, taille d'entreprise, nature du projet / de l'action envisagée.
- **Présenter de manière simple et harmonisée chaque aide** dont peuvent bénéficier les entreprises, autour de 5 éléments-clés :

1. **En quoi consiste l'aide** : ce que l'entreprise obtient au final.

2. **Les conditions** :

Je suis éligible si...
– xxxx



Je ne suis pas éligible si...
– xxxx



3. **Les types de projets et d'actions concernés**

4. **La durée d'obtention de l'aide** : annoncer une durée estimative et les principales étapes de manière claire.

5. **Les contreparties** (dans un objectif de transparence)

Au-delà de la présentation et de la centralisation des aides, donner à voir l'accompagnement proposé aux entreprises

1. Rendre concret la TEE pour les PME et ETI

En présentant des exemples diversifiés et concrets des types d'actions que les entreprises peuvent mener dans le cadre de la TEE. En précisant pour chaque action :

- Les retombées ou économies potentielles pour l'entreprise ;
- L'impact carbone ;
- Les aides dont l'entreprise peut bénéficier le cas échéant pour mener ce type d'actions.

Intégrant éventuellement un filtre par taille d'entreprise ou secteur si certaines actions sont spécifiques à certains acteurs.

2. Renvoyer vers des professionnels de confiance à travers un annuaire dédié.

- En privilégiant une approche géolocalisée ;
- En donnant la possibilité de choisir (ou non) en fonction de la labellisation des entreprises ;
- En expliquant le choix de ces entreprises : sur quels critères elles sont retenues pour cet annuaire.

3. Proposer un accompagnement personnalisé des entreprises

Si possible, proposer un accompagnement sur l'ensemble du processus avec un interlocuteur identifié : audit / diagnostic personnalisé, proposition d'actions, identification des aides possibles, jusqu'à l'accompagnement dans la demande et souscription à l'aide...

Recommandations

Concevoir /
Accompagner

Mais également :

- Proposer des **courts témoignages de chefs d'entreprises** : une valeur testimoniale qui peut aider au passage à l'action et rendre plus concrète la TEE.
- **Proposer un simulateur financier** qui présente un intérêt réel pour un certain nombre de dirigeants d'entreprise.

