

MESSAGES CLÉS

1

La transition énergétique et l'adaptation au changement climatique sont des défis de long terme inéluctables, qui pourraient intervenir d'une manière chaotique et incertaine. L'environnement d'affaires (opérations et marchés) des entreprises sera affecté.

2

Les entreprises sont de plus en plus sollicitées par leurs parties prenantes, notamment financières, afin de produire des informations sur leur alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris. Cette approche ne permet pas de cerner l'ensemble des enjeux et ne se substitue pas à la réalisation par les entreprises d'un travail d'analyse plus approfondi.

3

Face à cette nouvelle donne stratégique, l'analyse prospective par scénarios – qui consiste à confronter une organisation dans plusieurs futurs possibles mais différents – est une méthode appropriée pour intégrer les enjeux énergie-climat (d'atténuation et d'adaptation) dans une stratégie d'entreprise et appréhender les incertitudes associées.

4

Les scénarios énergie-climat publics – sur lesquels s'appuient ou pourraient s'appuyer les analyses réalisées par les entreprises ou leurs parties-prenantes – n'apparaissent pas conçus pour un tel usage. Ils comportent en effet certaines limites, liées aux choix des hypothèses d'entrée et à la nature des modèles utilisés. Des discussions avec les concepteurs de scénarios publics pourraient permettre de résoudre certaines difficultés.

5

Compte tenu des limites des scénarios publics, il est recommandé aux entreprises susceptibles d'être particulièrement affectées par les enjeux énergie-climat d'établir une analyse prospective opérationnelle de ces enjeux à partir de scénarios développés en interne. De tels scénarios sont d'abord fondés sur un « narratif » qui décrit l'évolution de l'environnement d'affaires de l'entreprise.

6

Lorsqu'une entreprise a réalisé en interne une analyse prospective par scénarios, elle peut publier certaines informations en s'appuyant sur le cadre proposé par la TCFD ou les nouvelles lignes directrices « climat » de la Commission européenne relatives au reporting extra-financier.

1

Un environnement d'affaires instable

Dans les années à venir, la nécessaire transition énergétique et l'adaptation aux conséquences du changement climatique joueront un rôle majeur dans les choix des organisations publiques ou privées, et en particulier des entreprises.

L'ampleur des transformations à engager pour respecter les objectifs de l'Accord de Paris de 2015 représente un défi historique pour les acteurs économiques.

Ces transformations pourront intervenir de manière chaotique, à travers des ruptures profondes d'ordres technologique, politique, économique et social. Pour faire face à ces bouleversements inéluctables, les entreprises doivent se forger une connaissance précise des enjeux énergie-climat, appliquée à leur propre modèle d'affaires.

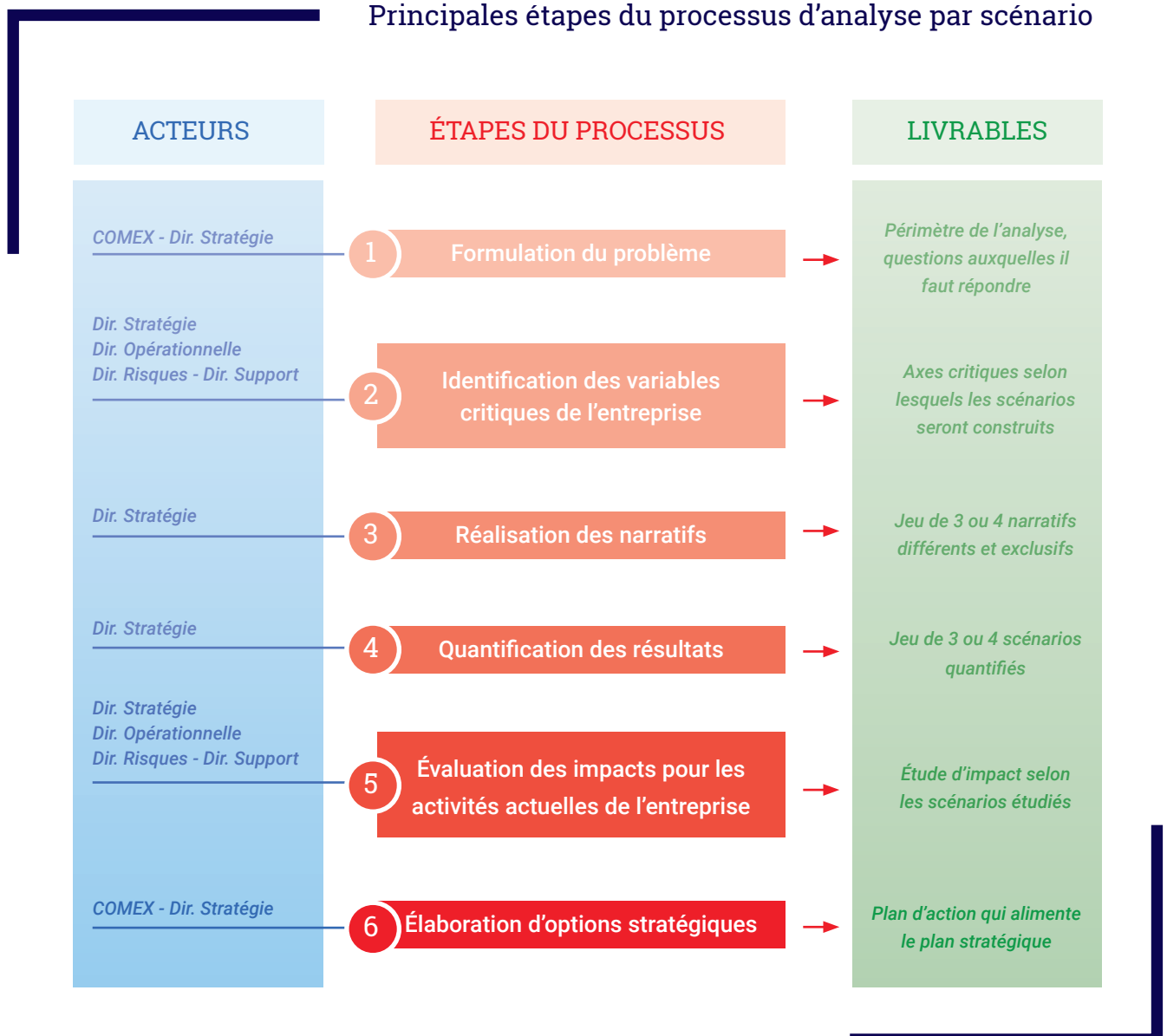
2

Des approches incomplètes

À ce jour, les acteurs financiers – notamment agences de notation et investisseurs – sollicitent peu les entreprises sur leur analyse prospective à partir de scénarios, et privilégient des approches par reporting. Lorsqu'ils analysent le long terme, ces acteurs adoptent volontiers une approche sectorielle normative (de type « trajectoires 2°C », souvent improprement intitulées « scénarios 2°C »). Les agences de notation n'intègrent pas l'analyse par scénario directement dans leur méthodologie de notation du crédit, mais développent des produits d'analyse qui s'appuient sur certains scénarios énergie-climat publics (comme ceux de l'Agence Internationale de l'Energie).

Pour les entreprises, répondre aux sollicitations des acteurs financiers dans un tel cadre peut se justifier au titre du reporting et de la comparabilité avec des pairs. Toutefois, présenter l'avenir sous la forme simplificatrice d'une trajectoire normative ne saurait tenir lieu pour l'entreprise d'un exercice stratégique complet centré sur les enjeux de la révolution énergétique en cours.

Principales étapes du processus d'analyse par scénario



3 Anticiper l'avenir, éclairer l'action

L'analyse prospective par scénario consiste à confronter une organisation à plusieurs futurs contrastés décrits par des scénarios. Cette méthode est déjà connue pour modéliser l'accès aux ressources d'une organisation en avenir incertain (pratiquée notamment par les planificateurs d'économie de guerre et de reconstruction). Elle est également couramment utilisée par les entreprises du domaine de l'énergie, notamment les compagnies pétrolières.

Appliquée aux enjeux énergie-climat, elle offre de nombreux avantages pour en évaluer les risques et les opportunités (identification des ruptures, gestion de l'incertitude).

A ce jour, les entreprises consultées indiquent manquer de méthodes pour instruire une analyse par scénario, et déterminer les enjeux spécifiques pour leurs propres activités et leur modèle d'affaires.

5 Des scénarios internes « sur-mesure »

Les scénarios conçus en interne offrent l'avantage de se concentrer spécifiquement sur les problématiques de l'entreprise. Ils reposent en premier lieu sur un récit (le « narratifs » du scénario) mais peuvent également inclure des éléments quantitatifs décrivant les caractéristiques propres de l'entreprise (tels que les déterminants physiques structurant ses activités et la demande de ses produits et services).

Des entreprises, issues de secteurs et de tailles variés, se sont engagées dans une telle démarche en y consacrant des moyens raisonnables. La conception et l'utilisation de scénarios internes est un facteur de motivation et un guide pour l'action pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Le rôle des directions générales et des directions opérationnelles est déterminant pour susciter dans les organisations la prise de conscience nécessaire, initier la démarche et développer les compétences en interne.

4 Une offre de scénarios inadaptée

Un scénario est la description, centrée sur les enjeux étudiés, d'un futur possible et du cheminement pour y parvenir. De nombreux acteurs (organisations internationales, centre de recherches, entreprises et ONG) produisent des scénarios décrivant des futurs marqués par les enjeux énergie-climat. A ce jour, ces scénarios sont principalement conçus pour l'évaluation des politiques publiques ou pour des recherches académiques. Ils ne sont pas destinés à être utilisés tels quels par les entreprises.

Par exemple, ces scénarios n'intègrent souvent pas de discontinuité (politique, économique, sociétale) plausible, ni de « narratif » détaillé (le récit des scénarios, permettant de donner sens aux hypothèses structurantes utilisées).

La plupart des producteurs de scénarios ont conscience des difficultés rencontrées par les entreprises. Ils sont prêts à travailler avec elles pour construire des scénarios énergie-climat publics plus accessibles et adaptés à leurs besoins.

6 Une communication maîtrisée

La réalisation d'une analyse prospective par scénario vise à répondre à un besoin stratégique interne, centré sur les enjeux propres à l'entreprise et son environnement. Elle conduit, quelle que soit l'approche retenue, à la production de livrables utilisés par les instances de direction de l'entreprise.

Parmi l'ensemble des informations contenues dans ces livrables, certaines n'ont pas vocation à être externalisées, alors que d'autres le peuvent, selon les besoins de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Il est par exemple recommandé d'externaliser : la description du processus d'analyse par scénario mis en œuvre, la synthèse des narratifs des scénarios étudiés ainsi que les principaux résultats décrivant la résilience du modèle d'affaires.

Conformément à la nature de l'analyse prospective, une entreprise peut étudier objectivement plusieurs futurs – souhaitables ou non – sans que cela signifie pour autant qu'elle s'engage dans telle ou telle voie.

Afin d'être mieux compris et intégrés dans la prise de décision, les enjeux énergie-climat, incertains mais inéluctables, nécessitent la mise en œuvre au sein des entreprises de méthodes rationnelles et objectives d'analyse du futur, capables de créer la confiance en interne comme en externe.

Parmi les déterminants qui dimensionnent les activités de l'entreprise et ses marchés, l'identification de ceux qui pourraient être significativement affectés par les enjeux énergie-climat, est une étape essentielle. Les scénarios que l'entreprise peut utiliser dans sa démarche devraient en priorité décrire plusieurs trajectoires d'évolution de ces déterminants, souhaitables ou non.

L'analyse par scénario est accessible à toutes les entreprises, mais elle nécessite un engagement significatif de la part de leur direction générale et des collaborateurs de leurs différentes directions dans le cadre d'un pilotage précis. Telle est la condition pour que le défi soit relevé.

Cette méthode constitue pour les entreprises un moyen efficace de tenir compte des enjeux énergie-climat dans leur stratégie. Elle leur permet d'établir des informations essentielles sur l'évolution de leur modèle d'affaires, notamment à l'attention des investisseurs et des agences de notation.

Quinze entreprises membres de l'Afep ont été à l'initiative de cette étude dont les travaux se sont déroulés de septembre 2018 à juin 2019

ALSTOM ■ AXA ■ BOUYGUES ■ CGG ■ GENERALI FRANCE ■ LVMH
MICHELIN ■ SOCIETE GENERALE ■ SODEXO ■ SCHNEIDER ELECTRIC
SUEZ ■ THALES ■ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD ■ VALLOUREC ■ VEOLIA

L'équipe du projet

Romain Grandjean est Chef de Projet pour le think tank *The Shift Project* et auteur de l'étude.
romain.grandjean@theshiftproject.org

Michel Lepetit est Vice-président du think tank *The Shift Project* et expert de l'étude.
michel.lepetit@theshiftproject.org

Laurent Morel est Administrateur du think tank *The Shift Project* et directeur de l'étude.
laurent.morel@theshiftproject.org

Coordinateur pour l'Afep

François-Nicolas Boquet - Directeur Environnement-Energie

fn.boquet@afep.com

environnement@afep.com



afep.com

Association française des entreprises privées

11 avenue Delcassé - 75008 Paris
+33 (0)1 43 59 65 35

4-6 rue Belliard - 1040 Bruxelles
+32(0)2 219 90 20



theshiftproject.org

The Shift Project - Think tank de la transition carbone

16 rue de Budapest - 75009 Paris
+33 (0)1 76 21 10 20