

Se situer dans la transition énergétique : un impératif pour toutes les entreprises.

Une démarche co-construite avec la Compagnie des Alpes

Paris,
Mai 2018

Auteurs : Vivian **Dépoues** (I4CE) | Frédéric **Granger** (Compagnie des Alpes) |
Benoît **Leguet** (I4CE)

RÉSUMÉ

Interpelés par des mouvements économiques et sociétaux de plus en plus audibles en faveur de la transition énergétique, les dirigeants d'entreprises ne savent pas toujours comment situer leur activité par rapport aux dynamiques en cours. Et pour cause, les caractéristiques de cette transition peuvent laisser perplexe : globale et systémique, elle affecte toutes les échelles et produit des effets directs ou indirects sur l'ensemble de l'économie ; elle dépend de la somme des décisions individuelles tout autant que de grands choix collectifs qui ne se matérialisent pas toujours de façon très nette. Les leviers d'action dont dispose chaque acteur ne sont ainsi pas toujours évidents. Pourtant toutes les entreprises, et pas uniquement celle des secteurs auxquels on pense en premiers - comme l'énergie, le bâtiment ou le transport - ont intérêt à se positionner dès aujourd'hui.

Nous proposons ici, à partir de l'exemple d'un travail mené avec la Compagnie des Alpes, une démarche de questionnement permettant de mieux se situer dans la transition énergétique, quel que soit son secteur d'activité.

Pourquoi ? Identifier les risques et les opportunités

Pour certains secteurs comme la production d'énergie, l'industrie lourde, l'agriculture ou encore le transport, le défi semble clairement posé et des politiques spécifiques existent. Il s'agit de changer radicalement de modèle ou de technologie : changement de source de production d'énergie, évolution drastique des pratiques, développement de modes alternatifs, etc. Pour d'autres secteurs l'équation n'est pas pré-écrite de manière aussi claire. On pourrait qualifier ces secteurs d'intermédiaires, au sens où ils ne sont ni directement les plus gros consommateurs d'énergie ni les responsables des plus gros volumes d'émissions de gaz à effet de serre, et qu'ils ne sont pas non plus les principaux pourvoyeurs de solutions alternatives.

On peut par exemple citer les activités de loisir ou de tourisme : ces dernières ne sont pas déconnectées des enjeux mentionnés ci-dessus sans pour autant qu'ils ne se confondent avec leurs préoccupations principales. Ces activités seront notamment impactées par les changements systémiques que vont connaître les autres secteurs (transport individuel et collectif, bâtiment, énergie, gestion des déchets, etc.).

Pour ces entreprises, deux étapes majeures sont alors à parcourir pour s'engager dans leur propre transition (« faire sa part ») mais aussi pour anticiper les risques de transition du système :

- **définir la place de leur activité – du service rendu, de la valeur ajoutée produite – dans un monde neutre en carbone et résilient au changement climatique** – c'est-à-dire tracer et partager les contours de la raison d'être de son organisation dans ce futur-là.
- **dessiner le chemin qui permet d'y arriver en construisant une vision à long terme**, et en se donnant les moyens des premiers pas à faire dans cette direction et en identifiant les moments critiques et les décisions qui seront à prendre sur la route.



Opérationnaliser l'Accord de Paris

La dynamique initiée avec l'Accord de Paris sur le climat en 2015 repose sur un effet d'entraînement collectif : à partir d'objectifs communs – la transition vers une économie neutre en carbone et résiliente au changement climatique à l'horizon 2100 – chaque acteur est invité à contribuer à la transformation globale et à rendre ses propres décisions compatibles avec cette trajectoire. En s'engageant, les Etats, mais également les collectivités locales, les entreprises ou les collectifs citoyens, rendent chaque jour la transition un peu plus probable et donc un peu plus crédible, facilitant un accroissement progressif du niveau d'ambition.

Cependant, la forme que prendront des économies et des sociétés bas carbone reste encore floue et largement à façonner. Il n'y a pas qu'un seul monde bas carbone possible, ni une seule manière d'y arriver. Le chemin demeure semé d'incertitudes qui peuvent gripper le mécanisme en favorisant des postures attentistes, voire contreproductives, rendant l'atteinte de l'objectif de plus en plus difficile. Pourtant attendre, c'est prendre le risque de subir et de se retrouver marginalisé par les directions choisies par d'autres.

Cette lecture en termes risques est de plus en plus présente, percolant depuis le monde de la finance. En mettant en exergue en 2015 trois types de risques majeurs (risques physiques, risques de transition et risques de responsabilité¹) pour les acteurs financiers, le gouverneur de la Banque d'Angleterre a initié une prise de conscience qui débouche aujourd'hui sur une volonté accrue d'évaluer et de rendre visibles ces risques. Les entreprises de tous

1 Trois notes sur la gestion des risques climatiques de transition par les acteurs financiers – Résumé pour décideurs <https://www.i4ce.org/download/gestion-risques-climatiques-financiers/>

secteurs commencent ainsi à percevoir des signaux (par exemple l'article 173 de la Loi pour la Transition énergétique en France²) les incitant à se mettre en capacité de rendre des comptes (auprès des investisseurs, des assureurs et d'autres parties prenantes) sur l'exposition de leurs activités à ces risques et sur les stratégies qu'elles déploient pour les gérer.

De premières entreprises cherchent à mieux se situer et à définir leur rôle dans la transition en cours. Nous sommes en effet dans un moment crucial d'appropriation de ces sujets encore peu familiers pour des acteurs – bien au-delà des directions du développement durable – comme les directions des risques ou de la stratégie, ou des directions opérationnelles.

C'est dans ce contexte que nous avons travaillé avec la direction de l'audit interne de la Compagnie des Alpes, entreprise française, acteur européen des loisirs, exploitant les plus grandes stations françaises de ski alpin et des parcs de loisirs³. Sans pour autant divulguer le résultat de la démarche, nous rendons compte ici de l'approche déployée pour co-construire un processus de questionnement dans l'entreprise. On devine assez vite quels peuvent être les enjeux d'adaptation pour des activités liées à la neige mais ils ne sont pas les seuls. La transition vers une économie bas carbone pourrait aussi radicalement changer l'environnement économique du secteur du tourisme et les préférences des consommateurs en matière de loisirs.

2 Présentation de cet article et de l'intention du législateur : www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Essentiel-art-173-Novethic-2016.pdf

3 La Compagnie des Alpes créée en 1989 appartient au groupe Caisse des dépôts.

Comment ? Élucider collectivement les enjeux

1. Poser la question du périmètre d'analyse : au-delà du bilan carbone

La première étape est de collectivement définir le bon périmètre d'analyse. Lorsque l'entreprise réalise déjà un bilan carbone de ses activités, la tentation est grande de repartir de ces résultats. Pourtant, malgré le caractère incontestablement informatif de ce type d'évaluations, les chiffres du bilan carbone – le plus souvent établis sur le périmètre interne⁴ – ne donnent qu'une vision partielle des enjeux. En effet, une entreprise peut être affectée et/ou actrice de la transition bien au-delà de ses postes d'émission ou de consommation directs.

4 Scopes 1 et 2.

Elle est prise dans un jeu de relations économiques impliquant de nombreux autres acteurs qui sont eux-mêmes impactés par les différents changements en cours.

Vouloir trop élargir le périmètre peut à l'inverse vider l'analyse de son sens en ne permettant pas d'identifier clairement là où sont les leviers d'action à la portée de l'entreprise.

Sans point d'accroche tangible donnant une représentation des enjeux, il est difficile d'initier une discussion sur la transition. C'est pourquoi, une étape nécessaire peut être de proposer une présentation générale des dynamiques en cours, au cours d'entretiens individuels ou en petit groupe, à un panel de cadres dirigeants de l'entreprise.

2. Présenter un panorama des dynamiques pour partager une lecture de la transition

La transition énergétique et écologique est une expression qui recouvre plusieurs grands enjeux, allant de l'épuisement des ressources, au changement climatique en passant par l'érosion des écosystèmes. A chaque enjeu correspondent des réponses et des politiques (économie circulaire, préservation de la biodiversité, politiques carbone, etc.). Nous nous concentrons ici sur la question climatique et énergétique car c'est probablement celle qui est la plus transformatrice et dont la cinétique est la plus rapide.

Définir la transition

La transition énergétique est le processus de transformation des modèles économiques et sociaux qui doit permettre de passer d'une économie fortement émettrice de gaz à effet de serre vers une économie qui n'émet plus du tout de gaz à effet de serre en carbone – bilan neutre en net. L'objectif ainsi fixé est celui que l'on retrouve dans l'Accord de Paris sur le climat pour contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de +2°C à l'horizon 2100. Il se décline en France – le plan climat du gouvernement prévoyant la neutralité carbone française à l'horizon 2050 –, et implique des modifications structurelles de tous les secteurs d'activité (transport, agriculture, bâtiment, énergie, industries, etc.) avec un caractère systémique.

Adopter une approche par les risques

Adopter une approche par les risques pour évaluer les conséquences de cette dynamique pour son activité, c'est se situer par rapport à (i) des risques physiques liés aux conséquences du changement climatique sur ses installations et ses activités (ex. exposition à certains risques naturels, dépendance de son activité à la météo et à son évolution, etc.) et (ii) des risques dits « de transition » qui recouvrent les conséquences de la transition sur son activité, i.e. en quoi les modifications observées ou attendues les affectent, notamment via les transformations des modèles énergétiques et le changement d'utilisation des sols, principal levier de captage de CO₂.

Les conséquences peuvent être directes ou indirectes, se propageant le long des chaînes de valeur (financeurs, fournisseurs, assureurs, clients, etc.). Elles s'inscrivent dans un contexte de transformation globale des économies, des modes de vie et de l'environnement réglementaire. Les deux types de risques susmentionnés sont liés : gérer au mieux la transition permettant d'atténuer et de s'adapter aux risques physiques. *A contrario*, ne rien faire, c'est maximiser son exposition aux risques physiques quand ils se matérialiseront.

En France, l'article 173 de la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte votée en 2015 incite les investisseurs institutionnels à : « s'approprier les enjeux environnementaux, en particulier liés au risque climatique, sociaux et de gouvernance. ». Pour cela il exige d'eux de rendre des comptes sur leur intégration de cet enjeu.

La logique sous-jacente est celle de la mise en place d'une circulation transparente de l'information sur ces risques. A l'échelle mondiale, la *Task Force on Climate Disclosure* a également publié des recommandations pour un reporting adapté. A l'échelle Européenne la Commission a présenté en mars 2018 son plan d'action pour la finance durable⁵ élaboré à partir des recommandations du Groupe d'Experts de Haut Niveau sur la Finance durable (HLEG) s'inscrivant dans la même logique.

Cette dynamique, encore émergente, devrait s'accélérer. La combinaison des mouvements descendants (engagements internationaux, contributions nationales) et des initiatives volontaires de tous les acteurs socio-économiques crée un effet d'entraînement qui la crédibilise et la renforce. Au fur et à mesure que l'on avance sur la trajectoire, la part des investissements et des activités non compatibles avec les objectifs climatiques devrait se réduire au profit de choix plus « verts », et ce dans tous les domaines. Tous les acteurs sont donc invités à être proactifs.

Comprendre les mécanismes qui opérationnalisent la transition à différentes échelles

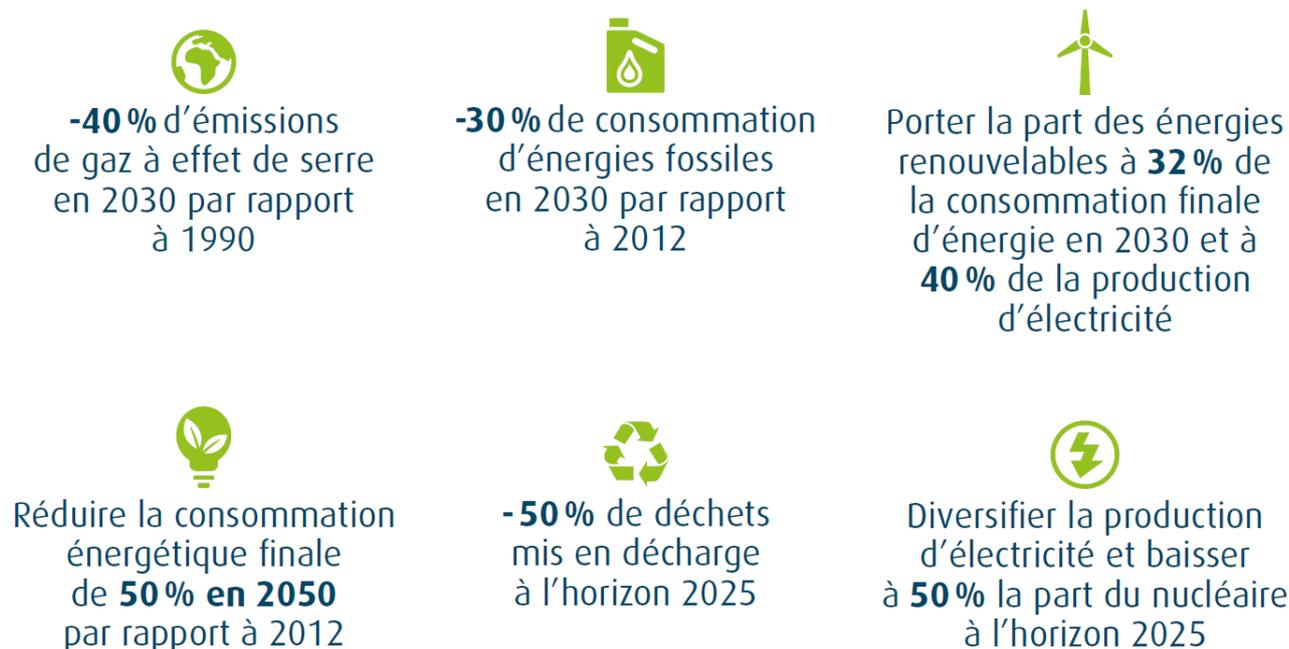
Même s'il n'y a pas forcément de politique sectorielle spécifique aux activités analysées, tout un attirail législatif – régulièrement révisé et mis à jour – est en place et déploie un ensemble d'objectifs et de mesures qui affectent l'ensemble de l'environnement économique des entreprises :

- **Au niveau européen** : le Paquet énergie climat 2030 et ses 3 objectifs clés (-40 % de GES par rapport au niveau de 1990, au moins 27 % d'énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie, au moins 27 % d'économie d'énergie) et ses instruments de mise en œuvre dédiés (EU-ETS : système de quotas carbone échangeables pour les secteurs énergétiques et industriels ; décision de partage de l'effort entre les Etats membres ; normes sectorielles par exemple sur les véhicules).
- **En France** : la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte dont les principaux objectifs sont rappelés dans la **Figure 1** ci-contre et ses bras armés : la Stratégie nationale bas carbone (feuille de route donnant les orientations stratégiques pour mettre en œuvre, dans tous les secteurs d'activité), des budgets carbone annuels (plafonds annuels nationaux des émissions de gaz à effet de serre par secteurs) ou encore la programmation pluriannuelle de l'énergie (document stratégique établissant les priorités d'action pour la gestion de l'ensemble des formes d'énergie).
- **A l'échelle territoriale** : les Plan Climat Air Énergie Territoriaux⁶ des EPCI de plus de 20 000 habitants ; les Schémas régionaux Climat Air Énergie qui déclinent aux échelles régionales les objectifs en matière de climat et

5 http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1404_en.htm

6 Le PCAET est un outil de planification support des politiques climatiques et énergétiques locales. Il comprend un diagnostic, une stratégie territoriale, un plan d'actions et un dispositif de suivi et d'évaluation. Il porte sur l'ensemble des émissions générées sur le territoire de ces collectivités.

FIGURE 1. LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE LA LOI DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



Source : Ministère de la Transition énergétique et solidaire

Lors de nos présentations avec des cadres de la Compagnie des Alpes cette figure est souvent celle qui a retenu l'attention et généré des discussions. Elle interroge notamment sur la manière dont chaque entreprise, à son échelle, peut et doit s'approprier chacun des objectifs nationaux. Il ne s'agit en effet pas de tous les décliner de manière proportionnelle mais de tenir compte du contexte, du potentiel d'action et des contraintes de chaque acteur pour se fixer sa propre feuille de route. Où est-on le plus attendu ? Où concentrer ses efforts ? Que signifie la neutralité carbone à son échelle ? Ces questions sont celles qui apparaissent au cœur des démarches d'élaboration de stratégies climatiques de chaque organisation.

d'énergie⁷ ou encore des initiatives volontaires comme les territoires à énergie positive⁸.

La transition se propage dans l'économie selon toutes les courroies de transmissions classiques : réglementation, obligations de transparence, fiscalité, coût du capital, demande des marchés, évolution des préférences, etc. Ces différents cadres sont vecteurs de nouvelles obligations (normes, *reporting*...), ils changent les structures de coûts (ex. prix du carbone) mais véhiculent aussi des opportunités et des incitations.

7 Elaboré par chaque région, le SRCAE fixe des orientations aux horizons 2020 et 2050 pour atténuer les effets du changement climatique et s'y adapter. Il prévoit notamment le développement des filières de production d'énergie renouvelable et intègre l'amélioration de la qualité de l'air. Il a vocation à assurer la cohérence des politiques publiques territoriales en matière de climat et d'énergie.

8 expérimentations soutenues par appel à projets du Ministère, les "TEPOS" visent l'équilibre entre la consommation et la production d'énergie à l'échelle locale en réduisant autant que possible les besoins énergétiques et dans le respect des équilibres des systèmes énergétiques nationaux. Ils favorisent l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la diminution de la consommation des énergies fossiles et visent le déploiement d'énergies renouvelables dans son approvisionnement.

3. Engager la discussion autour d'une question clé : « Y-a-t-il – parmi les évolutions décrites – des éléments qui menacent le modèle économique de l'entreprise ou qui, au contraire offrent des opportunités de développement nouvelles ? »

Une première démarche consiste à mener une réflexion sur la contribution directe de l'entreprise à la transition. Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire pour l'entreprise ? D'où peuvent provenir les pressions ? Même si les objectifs de la loi de Transition énergétique sont nationaux, il s'agit de se demander comment l'entreprise peut y contribuer.

L'étape qui suit est de faire réagir sur les impacts indirects ou systémiques : quelles sont les changements qui affectent indirectement l'entreprise et ses activités ? Quels types de transformations possibles auraient un effet significatif sur son modèle économique ? Quels sont les maillons critiques de la chaîne de valeur ? C'est autour de ces interrogations générales, puis domaine par domaine de la transition (par exemple selon les volets : électricité et chaleur, mobilités,

bâtiment, déchets et économie circulaire, agriculture & forêt et industrie) que la conversation peut être menée.

Il s'agit alors d'inviter les dirigeants à identifier là où ils voient les principaux enjeux, défis ou opportunités, ainsi que les leviers d'action dont ils pensent disposer. Il y a probablement autant de réponses que de contextes et d'activités. Au sein d'une organisation, construire une réponse partagée est donc un processus qui prend nécessairement du temps.

Lors de notre travail avec la Compagnie des Alpes, cette étape a pris la forme de conversations menées individuellement ou en petit groupe avec des cadres représentant les principales composantes et fonctions de l'organisation. A partir de ces échanges une note de synthèse et un premier inventaire des risques a été produit et circulé. Il a vocation à constituer un point de départ pour la réflexion collective et la prise de décision.

Pour de nombreuses entreprises, la redéfinition de la valeur qu'elles créent dans un monde bas en carbone reste un chantier à ouvrir. Si la neutralité carbone est une contrainte, c'est une contrainte créative, invitant à ré-imaginer ce qui fait le cœur d'un produit ou d'un service. Il n'est pas envisageable de faire advenir un monde bas carbone dans lequel on ne s'alimenterait plus, on ne se déplacerait plus du tout, on ne s'habillerait plus. Un monde zéro-carbone n'a pas vocation à être un monde sans tourisme ni loisirs. Mais toutes ces activités changeront certainement de forme. In fine, être capable de proposer ces nouveaux modèles, compatibles avec la transition énergétique, c'est également rendre celle-ci plus enviable et donc plus probable.

Certains pans d'activités peuvent être « dispensables » – c'est-à-dire non indispensables. Nous devons et pourrons peut-être renoncer à certaines dépenses de consommation si elles deviennent largement incompatibles ou ringardisées. Ce sera moins le cas pour d'autres, d'autant plus s'il s'agit de produits ou de services qui auront su faire « leur » transition et continueront de répondre à un besoin de la société.

Dans le cas des activités de loisir en montagne, les échanges ont par exemple permis de formuler un pari crédible selon lequel une forme de loisirs qui a la capacité de créer du lien social ou de connecter les clients à la nature ou à de nouveaux apprentissages a plus de chances d'être toujours là dans un monde bas-carbone dans la mesure où son empreinte écologique est minimisée.

Cette question de la « dispensabilité » peut-être le point de départ de démarches d'exploration, d'innovations et de créativité. Les éléments de réponses à y apporter sont constitutifs du positionnement de chaque entreprise et des valeurs qu'elle entend porter à long terme.

4. Explorer et construire ses propres futurs

Pour réaliser ce travail d'évaluation des risques à long terme, les décideurs ressentent souvent le besoin de s'adosser à des scénarios de référence.

En ce qui concerne les risques physiques, les projections climatiques globales et leurs déclinaisons régionales⁹ constituent une base de travail très riche, bien que posant parfois des questions de méthode au moment de construire une réflexion opérationnelle. Il est possible d'explorer des possibles plus ou moins optimistes ou de construire des récits de situations météo plausibles dans un monde +2°C, à +4°C¹⁰, etc.

Par contre, les entreprises se plaignent souvent de ne pas disposer de scénarios préétablis de comment vont évoluer les paramètres structurants de l'univers socio-économique d'un monde en transition. Or, prendre des décisions cohérentes avec les trajectoires collectives déjà posées - comme celle que dessine la stratégie nationale bas-carbone en France, est une première manière de réduire l'incertitude en s'appuyant sur des éléments de consensus tangibles et robustes.

Il demeure que ce type de documents ne fournit pas une granulométrie suffisante à l'échelle d'une entreprise et reste très ouvert sur les multiples manières d'arriver au résultat attendu. De plus, les trajectoires sectorielles qui en découlent sont très ouvertes. Un nombre croissant d'outils et d'initiatives se développent pour aider chaque acteur à se fixer ses propres objectifs et ce en mobilisant au mieux les connaissances disponibles¹¹.

Plus généralement, c'est le pari même de cette transition de ne pas être prescriptive mais de miser sur la capacité d'initiative de tous les acteurs pour advenir, sous une forme qui soit acceptable et intéressante pour tous. Il est en effet difficile d'imaginer des scénarios uniques et prêts à l'emploi dans un contexte où cohabitent une diversité de discours sur l'avenir, qui ne sont pas toujours compatibles entre eux et dont la portée dépend largement des choix qui seront faits par les différents acteurs socio-économiques. Nous vivons une période où coexistent des modèles hérités du passé dont certains seront appelés à disparaître et déjà les premiers représentants des modèles qui pourraient se développer dans un futur proche. Plutôt que des trajectoires préétablies venant de l'extérieur ce sont donc des démarches de type prospective, menées en interne et en association avec ses parties-prenantes, autour d'une appréhension de l'avenir comme d'un territoire à explorer et à construire qui peuvent être d'une grande aide¹².

9 Voir par exemple en France le portail Drias : <http://drias-climat.fr/>

10 Les projets européens Atlas2C (www.atlas.impact2c.eu/en/) et (<http://impressions-project.eu/>) proposent par exemple d'explorer des scénarios sur les impacts attendus dans un monde avec un changement climatique limité à +2°C pour le premier ou au contraire beaucoup plus intense pour le deuxième.

11 Ces démarches, récentes comme l'initiative Science-based targets <http://sciencebasedtargets.org/> notamment soutenue en France par le WWF, doivent encore faire la preuve de leur efficacité et de leur pertinence.

12 Voir par exemple sur ces approches les travaux de laboratoires, d'associations ou de bureaux d'études spécialisés (ex. [Futuribles International](#) ; [la Chaire de prospective du CNAM](#), [L'Institut des Futurs Souhaitables](#)).

Conclusion :

un réel intérêt, pour chaque entreprise, à s'interroger sur le sujet de la transition énergétique, peu importe son secteur d'activité

Une entreprise n'a jamais tous les leviers d'action par elle-même et dépend des décisions d'autres acteurs ou de choix collectifs. Cependant, chacun a son rôle à jouer en tant qu'acheteur, que porte-parole d'un discours ou que représentant d'un secteur d'activité ou d'une force économique d'un territoire.

Adopter une attitude proactive, poser et anticiper les risques et leurs impacts, est la meilleure couverture pour ne pas se laisser surprendre par des changements ou subir des choix qui iraient dans des directions non favorables. Il y a aussi un enjeu concurrentiel, de niches à occuper, des nouveaux partenariats à établir, une compétitivité à maintenir dans un monde qui change. De plus en plus, il sera difficile de ne rien avoir à dire sur ces sujets, par exemple vis-à-vis des investisseurs tout comme de la

société civile, toujours plus attentifs. Dans notre exemple, la démarche a permis de sensibiliser les acteurs à tous niveaux de l'entreprise, et de conforter ou de proposer de nouvelles thématiques d'action. Au-delà, le résultat principal, est aussi de donner du corps au concept de Transition Ecologique et Energétique, afin qu'il soit assimilé par le plus grand nombre possible de cadres de l'entreprise. Cette appropriation est un préalable à un changement de fond.

Le caractère auto-réalisateur est au cœur de la logique déployée : c'est en construisant et en portant ses visions et un discours en propre, en participant aux débats, qu'une vision collective pourra émerger (probablement non sans quelques frottements et controverses) et se matérialiser.

