



15 février 2022

La stratégie d'entreprise à l'heure de l'urgence climatique : les vieilles recettes peuvent-elles (encore) suffire ?

Sommaire

La prospective, une question de survie

Critique des scénarios de place

L'analyse par scénario par Carbone 4 : Etude de cas

Temps d'échange

Sommaire

La prospective, une question de survie

Critique des scénarios de place

L'analyse par scénario par Carbone 4 : Etude de cas

Temps d'échange

Voici la nouvelle stratégie
compatible ~~2°C~~ → 0,5°C
c'est OK?
À vous de la rendre
compatible avec les réalités économiques.



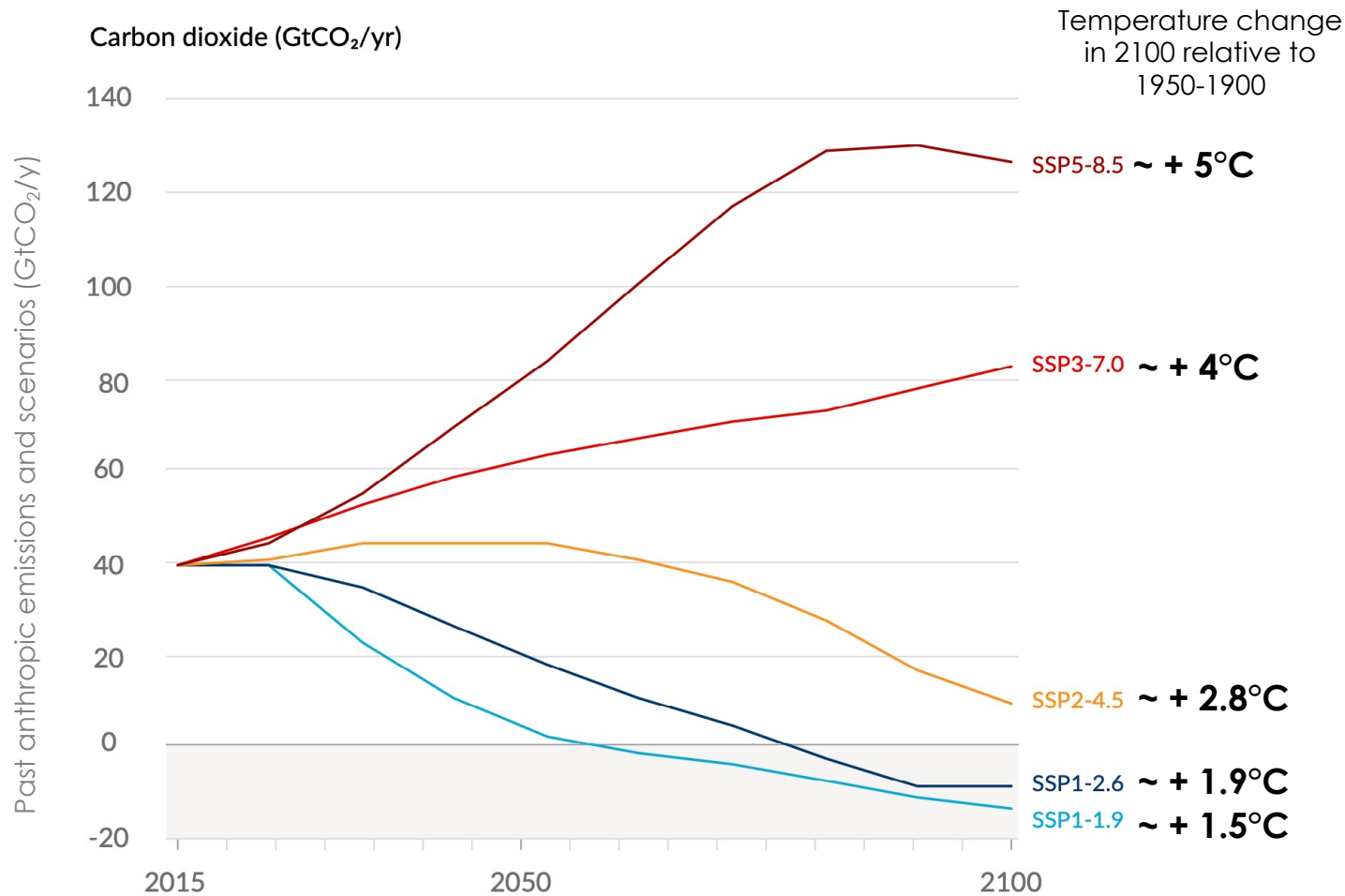
Xavier Goncé -

Réalisé à l'occasion de l'édition 2019 du Shift Forum



La prospective climat, une question de survie

Se dire « vert » ou « neutre » ne protège pas contre les risques climat



Risques physiques

Risques liés à l'exposition aux conséquences physiques du changement climatique (élévation du niveau de la mer, canicules, sécheresses, etc.)

Risques et opportunités de transition

Risques induits par la transition vers une économie bas-carbone (évolutions réglementaires, politiques d'atténuation, marchés, etc.)

Règlementation

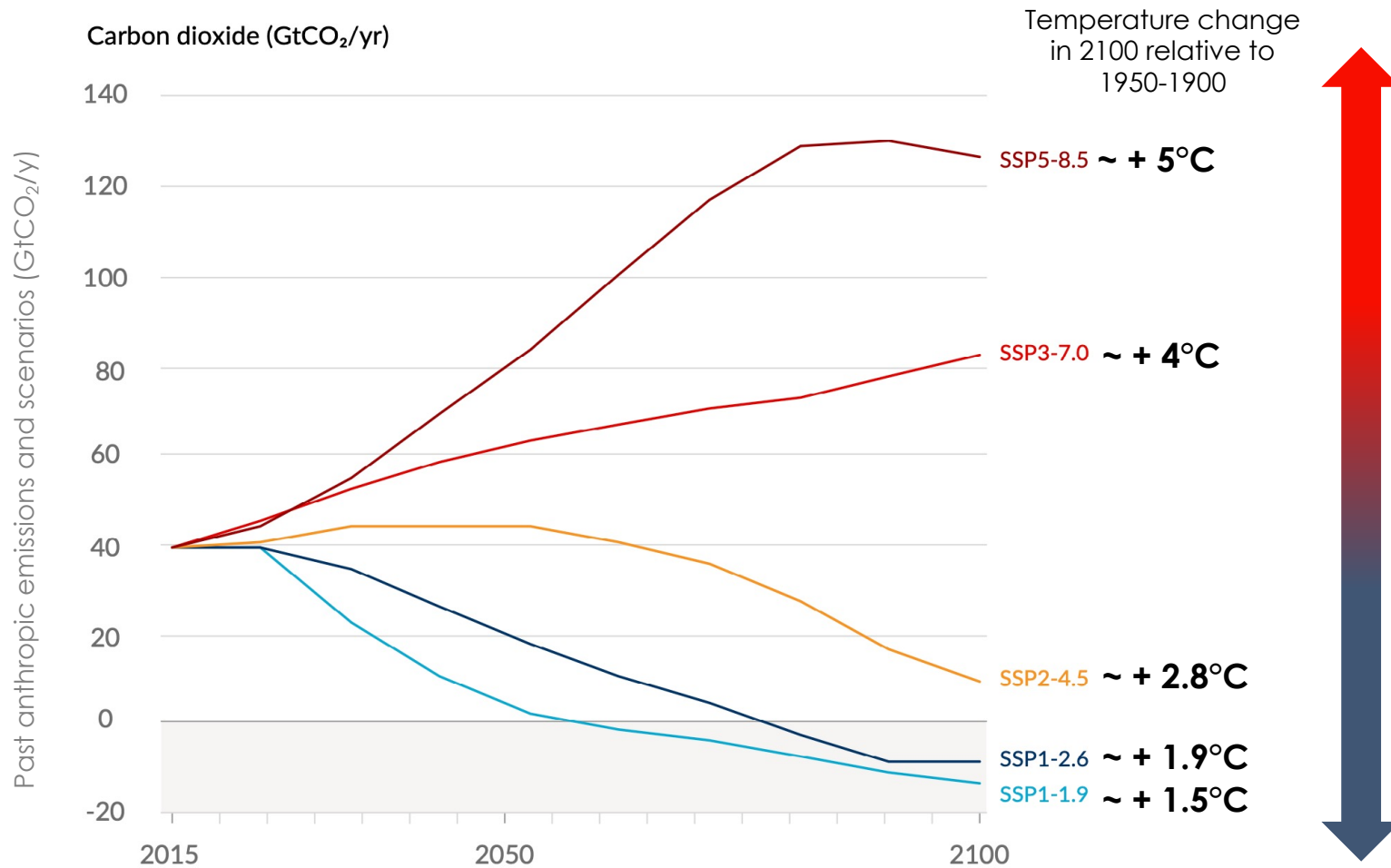
Technologies

Marchés

Réputation

La prospective climat, une question de survie

Se dire « vert » ou « neutre » ne protège pas contre les risques climat



Risques physiques

Risques liés à l'exposition aux conséquences physiques du changement climatique (élévation du niveau de la mer, canicules, sécheresses, etc.)

Risques et opportunités de transition

Risques induits par la transition vers une économie bas-carbone (évolutions réglementaires, politiques d'atténuation, marchés, etc.)

Règlementation

Technologies

Marchés

Réputation

Risques de transition : l'exemple de l'industrie automobile

Volkswagen a dévoilé sa stratégie pour 2030. Avec des investissements massifs dans l'électrique et les services de mobilité, le groupe automobile a revu à la hausse son objectif de marge.

Réservé aux abonnés

Simon Chodorge

13 Juillet 2021 \ 18h00

🕒 3 min. de lecture

💬 Réagir →



Le groupe Volkswagen investit massivement dans l'électrique et croit au potentiel de cette technologie comme relais de croissance.

Les changements d'appétences des consommateurs

Des signaux faibles (plus ou moins...) des citoyens-consommateurs

Quand les gens vont ils réaliser que ce n'est pas signe d'un statut social élevé d'émettre une énorme quantité de CO2 ? Réveillez vous, on est en 2019 désormais !



Un pas de plus pour faire sombrer les Maldives dans l'Océan Indien, et couler en même temps sa propre marque.

Flygskam

La honte de prendre l'avion : un phénomène social initié en Suède

L'analyse par scénario : une réponse à des approches conventionnelles de réflexion stratégiques plus pertinentes

Approche stratégique conventionnelle

Focus sur le **court-terme**

Déconnexion avec la **réalité physique** et les **limites planétaires**

Approche en **silos**



Approche pas pertinente
pour comprendre comment
son **environnement d'affaire**
peut être **affecté par le**
changement climatique

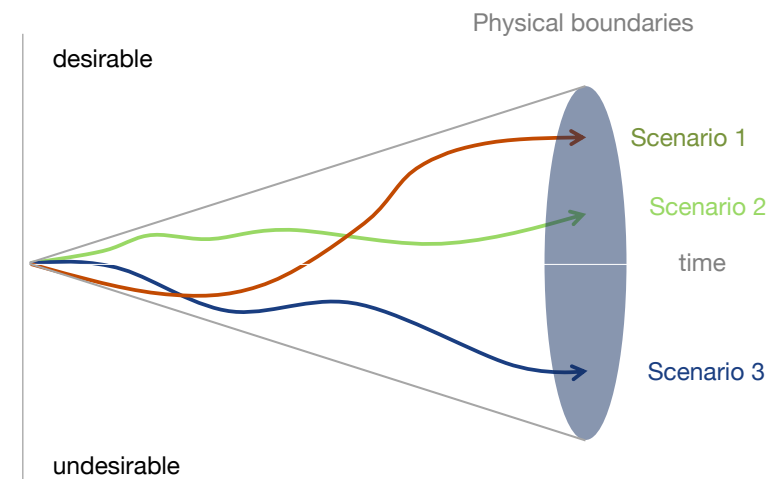


Une nécessaire nouvelle approche

Les incertitudes et ruptures à venir ne peuvent être capturées et reconnues que par des approches stratégiques fondées sur :

Une compréhension **des drivers physiques**

Une approche par **scénario**



Sommaire

La prospective, une question de survie

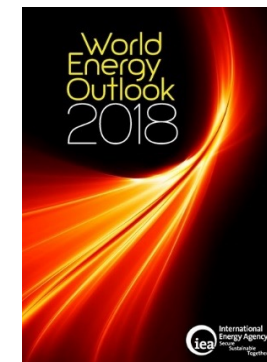
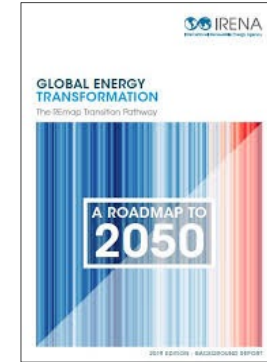
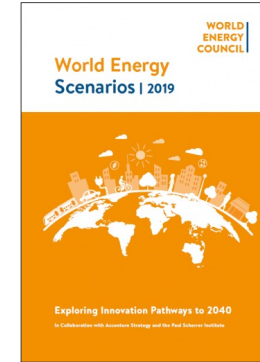
Critique des scénarios de place

L'analyse par scénario par Carbone 4 : Etude de cas

Temps d'échange

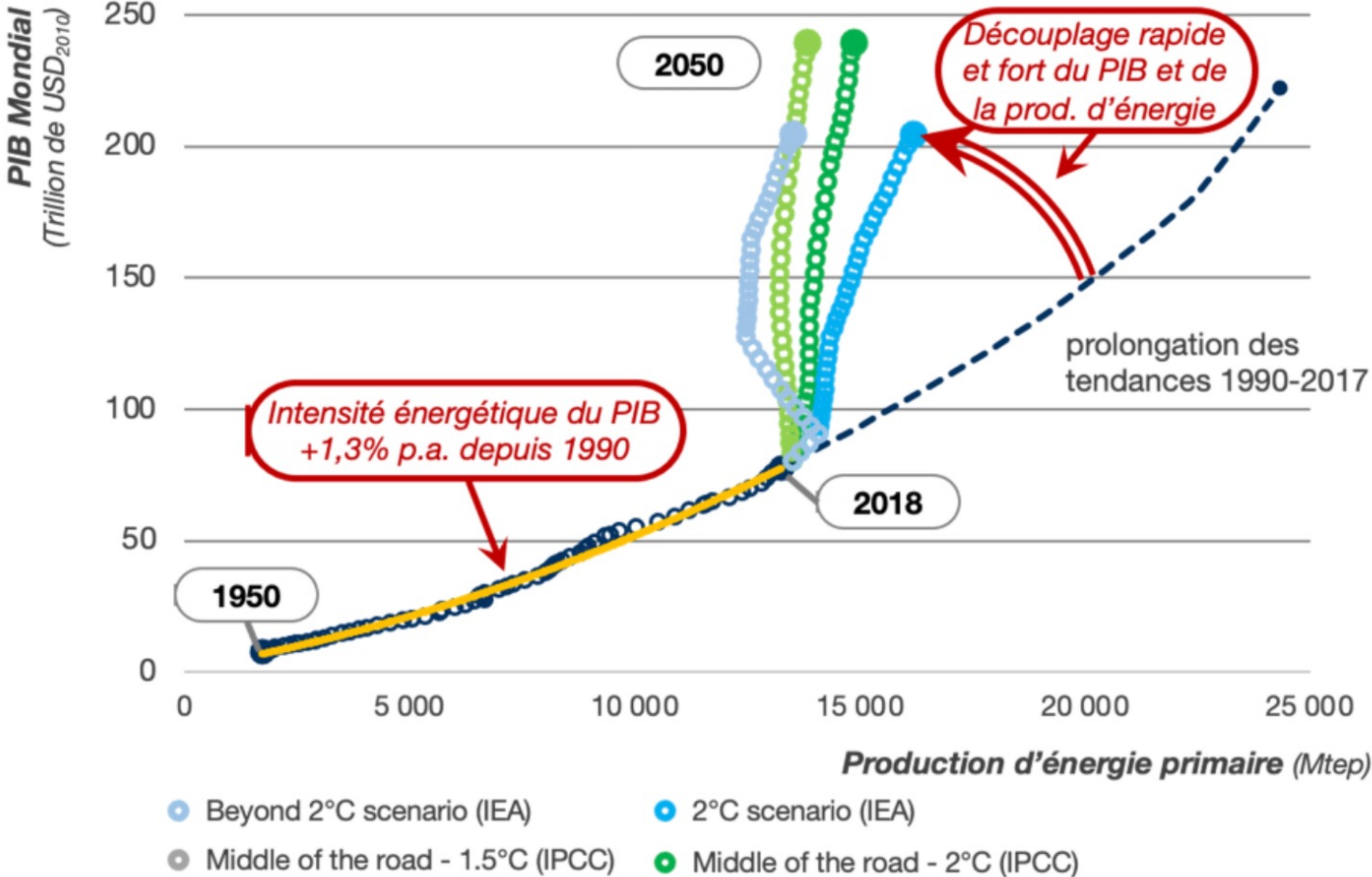
Les scénarios disponibles ne sont pas utilisables pour une prise de décisions stratégiques robustes

- ✘ **Limites méthodologiques** | hypothèses et modèles non cohérents physiquement, évolution de l'économie exogène
- ✘ **Mégatendances environnementales absentes**
- ✘ **Absence de scénarios prospectifs contrastés**
- ✘ Pas de prise en compte des **impacts physiques** du changement climatique et des **efforts d'adaptation**
- ✘ **Absence d'informations pertinentes** pour les entreprises (narratifs et données quantitatives)







Des scénarios de place fondés sur un découplage PIB / Energie non constaté à ce jour

Evolution du PIB en fonction de la production d'énergie primaire (1950-2050)



L'approche proposée par Carbone 4 permet d'éviter les écueils d'analyses trop peu rigoureuses ou non systémiques

Ecueil potentiel	Approche Carbone 4
<p>1 Réaliser une analyse sans narratifs diversifiés, riches, et cohérents de bout en bout.</p>	<p>Jeu de narratifs très contrastés, co-construits avec des experts et enrichis avec nos clients au fil des projets. Cohérence des narratifs conservée tout au long de l'analyse.</p> 
<p>2 Démarrer directement l'analyse avec des paramètres économiques, au lieu de le faire avec uniquement des flux physiques.</p>	<p>Approche Carbone 4 par flux physiques. Le lien avec les flux économiques est fait une fois les résultats physiques obtenus.</p> 
<p>3 Utiliser une approche en silo, sans effets de système, ou « toutes choses égales par ailleurs ».</p>	<p>Analyses menées à partir de narratifs et de scénarios quantitatifs modélisant des évolutions systémiques (finitude des ressources, concurrence d'usage, etc.).</p> 
<p>4 Utiliser les données issues des scénarios de référence sans saisir les limites inhérentes à ces scénarios.</p>	<p>Scénarios et jeux de données propriétaires Carbone 4, combinés à une analyse des hypothèses technologiques utilisées afin de faciliter la compréhension des enjeux.</p> 

Sommaire

La prospective, une question de survie

Critique des scénarios de place

L'analyse par scénario par Carbone 4 : Etude de cas

Temps d'échange

L'analyse par scénario permet de tester la résilience de la stratégie de l'entreprise dans un monde visant la neutralité carbone, puis d'identifier les options stratégiques pour l'action

De fortes incertitudes dans le futur proche, avec des **ruptures potentielles** liées à des chemins de transition bas carbone encore flous, **les impacts physiques** du changement climatique et plus généralement **les limites planétaires**



Approche prospective d'analyse par scénario

Projeter les activités de l'entreprise **dans différents futurs** (i.e. scénarios)



Identifier les risques et les opportunités dans chaque scénario et **analyser la résilience** de la stratégie



Identifier les options stratégiques pour agir, et se servir des résultats pour **nourrir le processus de décisions stratégiques**

Note: Cette approche d'analyse par scénario est recommandée par la TCFD*

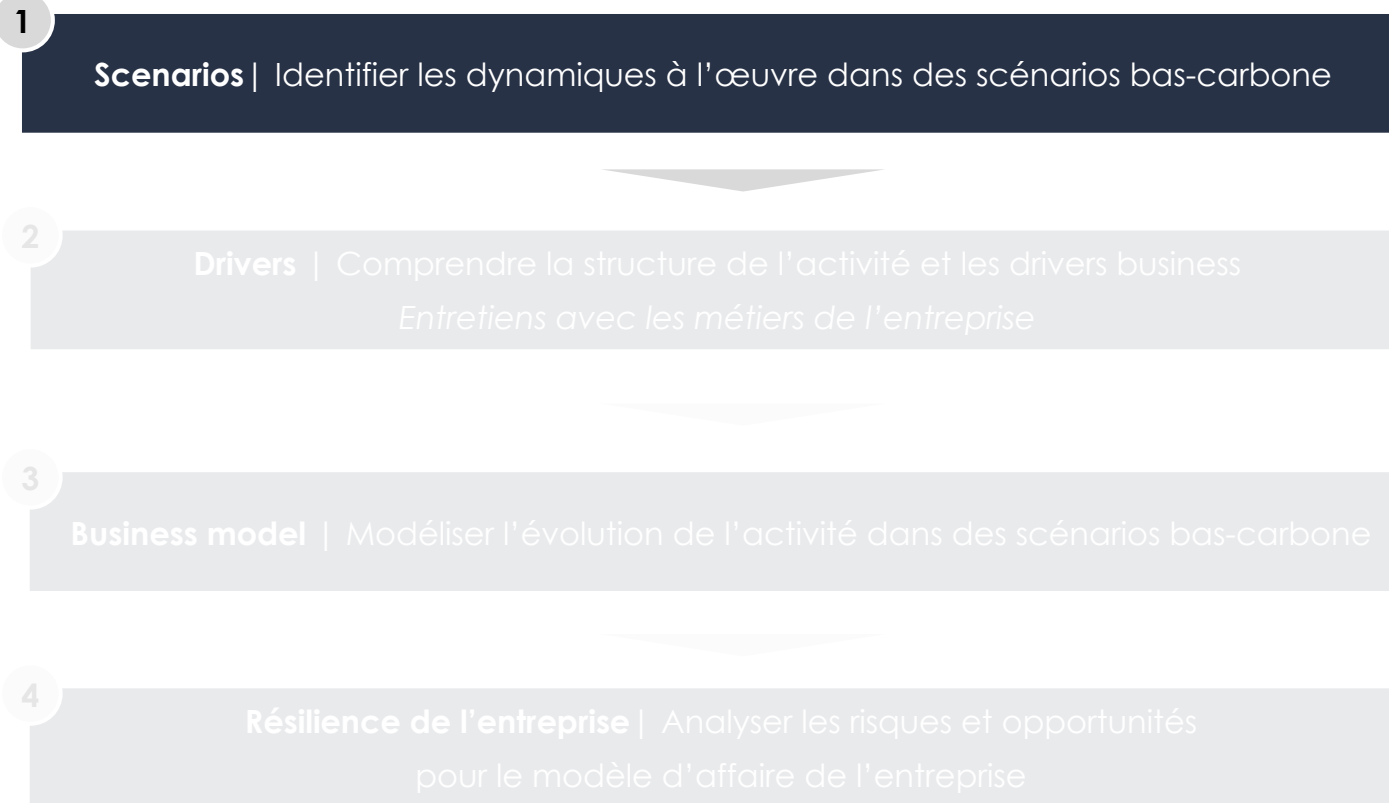
Les 4 étapes de l'analyse par scénario de Carbone 4

La méthode d'analyse par scénario de Carbone 4 comporte **4 étapes principales** permettant d'aboutir à l'analyse des **risques et des opportunités pour le modèle d'affaire d'une entreprise** dans le contexte de la **transition bas-carbone**.



Etude de cas sur un promoteur immobilier Européen

La méthode d'analyse par scénario de Carbone 4 comporte **4 étapes principales** permettant d'aboutir à l'analyse des **risques et des opportunités pour le modèle d'affaire d'une entreprise** dans le contexte de la **transition bas-carbone**.



2 chemins de décarbonation contrastés pour créer une société à faible impact environnemental

- Poursuivre avec les évolutions sociétales historiques n'est pas soutenable sur le long terme. **Un scénario « Business as Usual » n'est pas une option**, car il outrepasserait les limites physiques de la planète et met en danger l'avenir de l'humanité.
- **Deux trajectoires 2° C permettant d'atteindre une société bas carbone ont été imaginées**, en partenariat avec des experts.



Pro-techno

Transition socio-environnementale reposant principalement sur des **innovations technologiques** qui alimentent le développement économique tout en diminuant significativement les impacts sur l'environnement.

Exemple : Prolongation des tendances en terme d'urbanisme, métropolisation non remise en question.



Sobriété

Transition socio-environnementale fondée sur la résilience, par des **évolutions sociales et sociétales** axées sur de **nouveaux objectifs de prospérité**, dont la croissance du capital social et de la **confiance**.

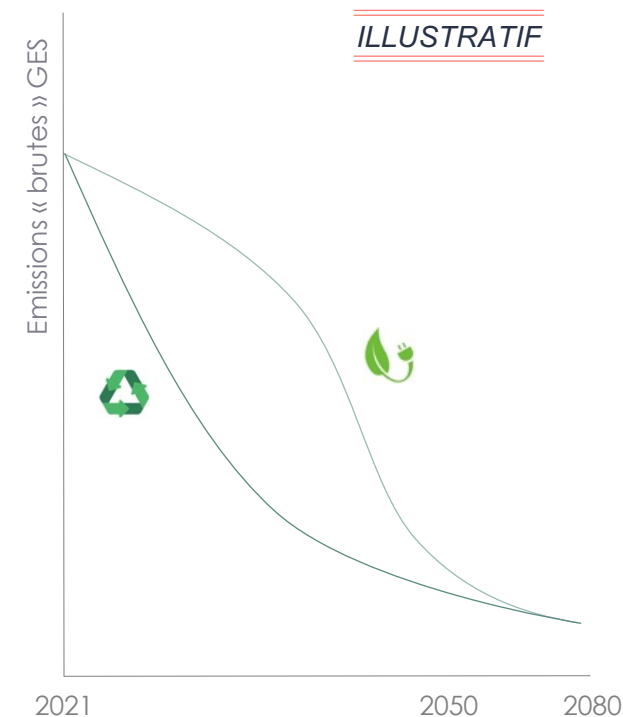
Exemple : Répartition de la population plus homogène sur le territoire, émergence d'habitats collectifs.



⇒ **Chemins très contrastés** qui bornent en quelque sorte le champ des possibles.

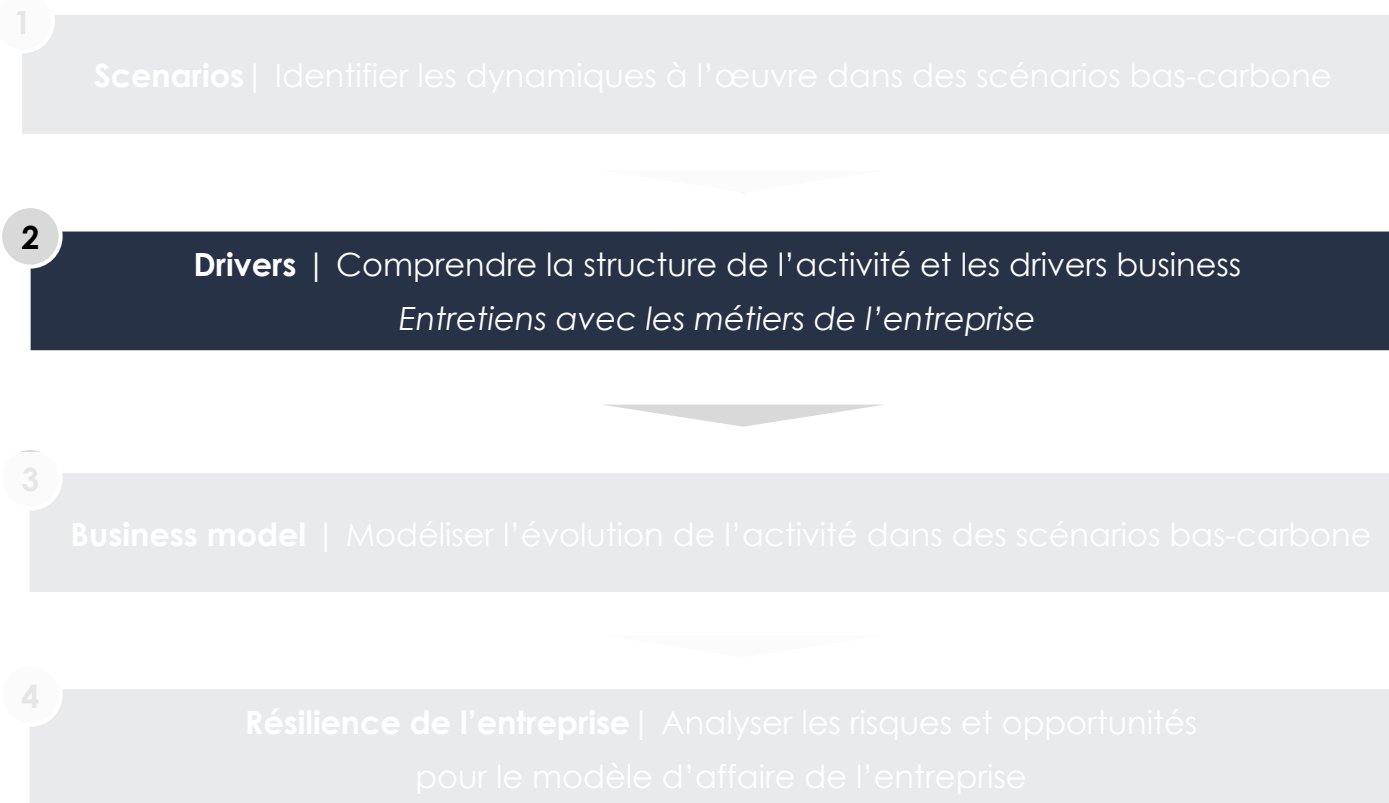


⇒ Permettent de nourrir la réflexion stratégique dans un contexte futur porteur de ruptures majeures.



Etude de cas sur un promoteur immobilier Européen

La méthode d'analyse par scénario de Carbone 4 comporte **4 étapes principales** permettant d'aboutir à l'analyse des **risques et des opportunités pour le modèle d'affaire d'une entreprise** dans le contexte de la **transition bas-carbone**.



Modélisation système contraint : construction de logements en Europe

Contrainte carbone | Budget carbone compatible Accord de Paris

Demande

Urbanisme et changement des modes de vie

Driver clé : *hypothèses qualitatives*

Demande logements | Mm²

Evolution de la demande en surface à construire | Mm² par an

Offre

Contraintes sur les matériaux disponibles pour la construction | ciment, acier, bois

Driver clé : *budget CO₂ / disponibilité ressources*

« Droit à construire » sous contrainte carbone | Évolution de la surface constructible respectant le budget carbone

Évolution du marché de la construction de logements en Europe sous contrainte carbone

A ce stade, il s'agit d'évaluer des tendances marché. Elles sont traduites ensuite en conséquences pour l'entreprise analysée.

Etude de cas sur un promoteur immobilier Européen

La méthode d'analyse par scénario de Carbone 4 comporte **4 étapes principales** permettant d'aboutir à l'analyse des **risques et des opportunités pour le modèle d'affaire d'une entreprise** dans le contexte de la **transition bas-carbone**.





Demande | Indicateur physique de la demande en logement pour chaque scénario avec une modélisation à la maille Europe

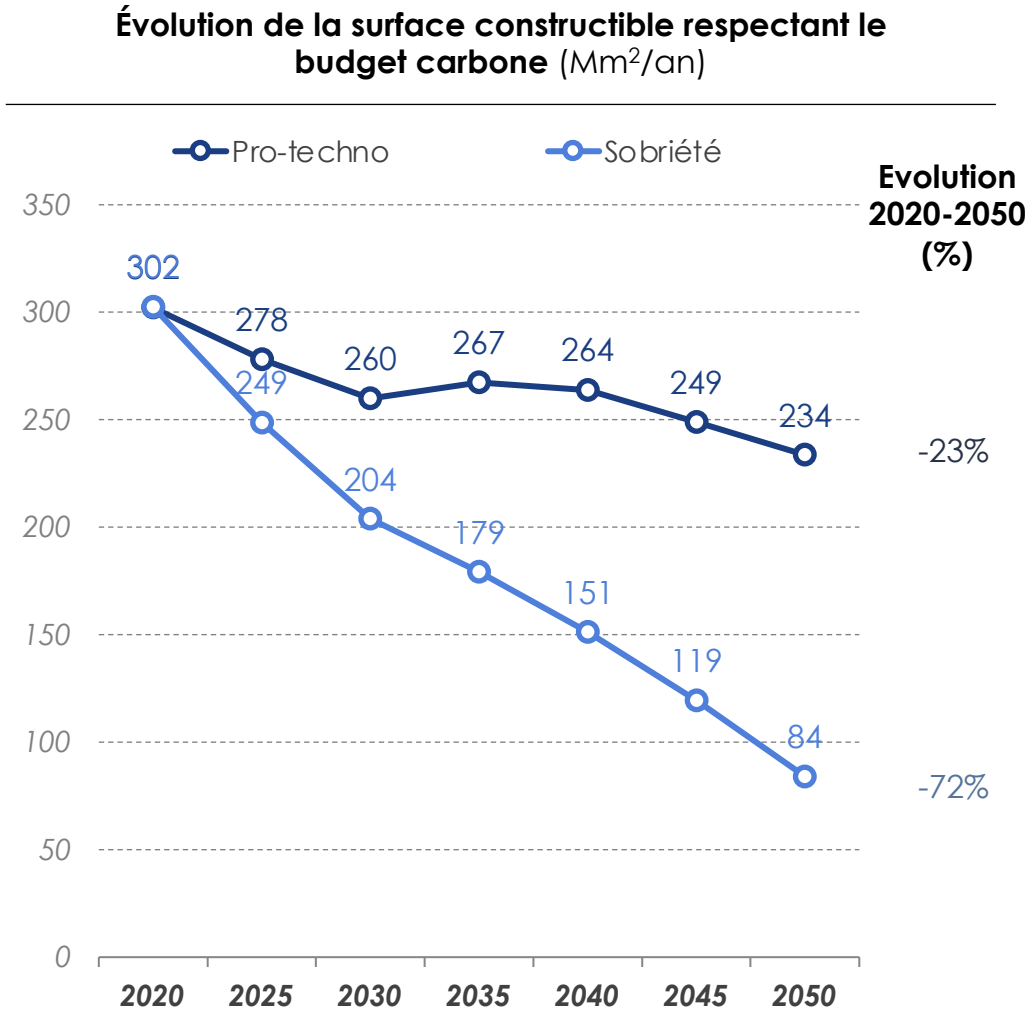
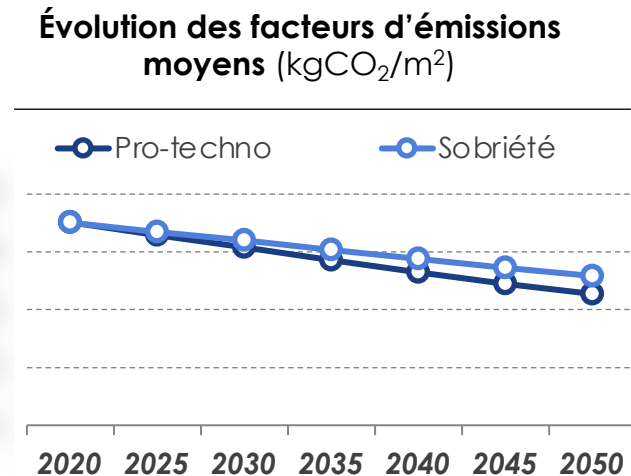
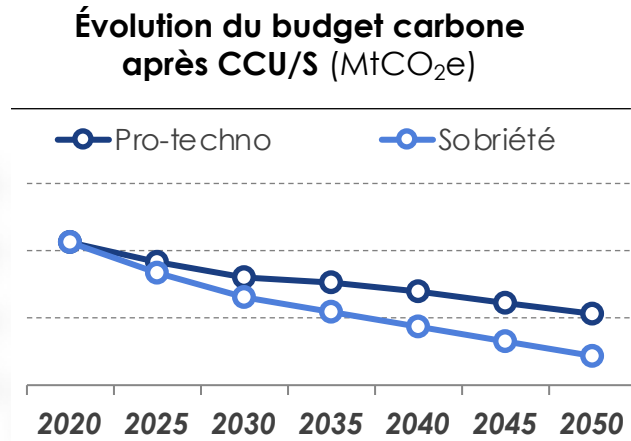


EU

Valeur en 2050 & TCAM 2020-2050

	2020	Pro-techno 	Sobriété 	Commentaires
Population				• Evolution de la population similaire, presque stable d'après les prévisions de l'AIE
÷				
Nb pers. / foyer				• Pro-techno : de plus en plus de personnes vivant seules • Sobriété : tendance compensée par l'émergence d' habitats collectifs
×				
m² / foyer				• Pro-techno : Plus de résidences secondaires et légère augmentation de la surface moyenne par logement • Sobriété : moins de résidences secondaires , stagnation de la surface par foyer
+				
Part d'habitat détruit				• Pro-techno : tendance stable • Sobriété : moins de destruction, plus de réhabilitation
+				
Vacance supplémentaire				• Pro-techno : évolution tendancielle • Sobriété : légère baisse via une production de neuf plus limitée et réhabilitation logements vacants
=				
Surface neuve annuelle	Total construit : 302 Mm²	Valeur 2050 : 237 Mm² (-22%)	Valeur 2050 : 116 Mm² (-62%)	• Différence due à l'augmentation ou non du besoin de surface habitable

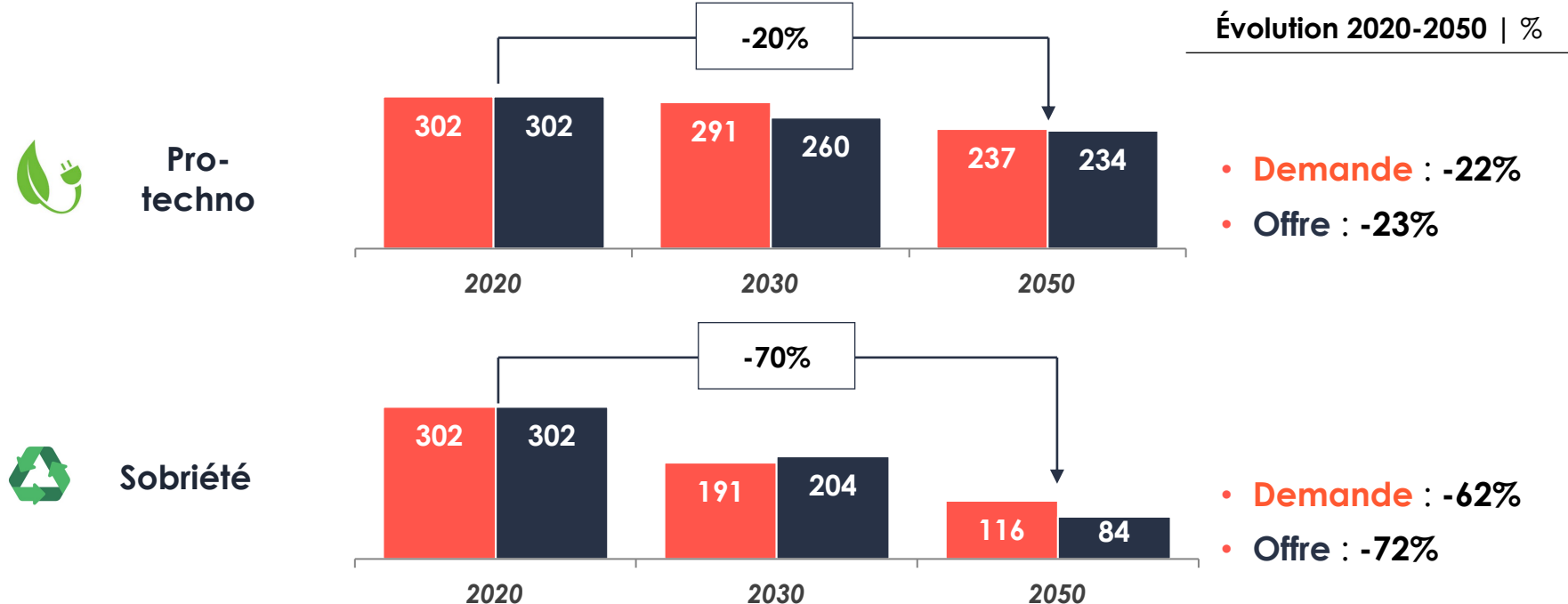
Offre | Calcul de la surface constructible respectant le budget carbone



Évolution du marché du logement : une légère contraction dans le scénario Pro-techno ; baisse marquée dans le scénario Sobriété



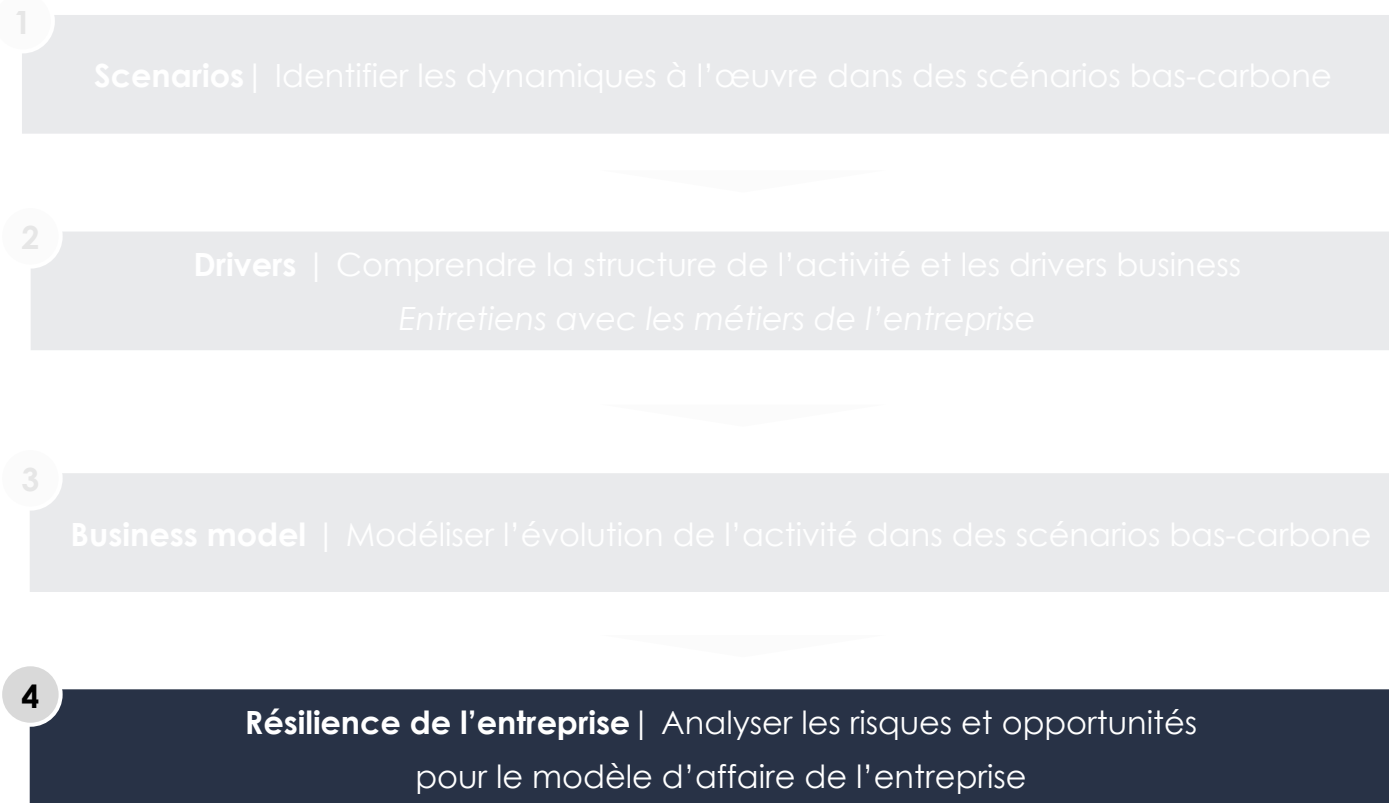
Évolution de la **demande** et de la surface constructible respectant le budget carbone selon le scénario | Mm²



- **Pro-Techno** : Légère baisse de la demande (liée à une stabilisation de la diminution du nombre de personnes par logement), et contrainte carbone reste forte en dépit des améliorations des modes constructifs et d'une forte pénétration du mode bois.
- **Sobriété** : La demande en surface construite diminue de plus de moitié dû au changement des modes de vie (plus de personnes par logement, moins de vacance,...) et contrainte carbone très forte.

Etude de cas sur un promoteur immobilier Européen

La méthode d'analyse par scénario de Carbone 4 comporte **4 étapes principales** permettant d'aboutir à l'analyse des **risques et des opportunités pour le modèle d'affaire d'une entreprise** dans le contexte de la **transition bas-carbone**.



Identification des forces de l'entreprise sur lesquelles s'appuyer pour favoriser la résilience

Objectif des travaux

Projeter les activités actuelles de l'entreprise dans des **scénarios bas carbone**. Identifier les **risques**, les **opportunités** business et les **questions stratégiques** clés qui en découlent.
Cela constitue une base nécessaire à la construction d'une stratégie résiliente.

Résilience business dans le cadre d'une décarbonation de l'économie compatible avec l'Accord de Paris

1

Marché

- **Évolution des marchés** de l'entreprise dans chaque scénario bas carbone

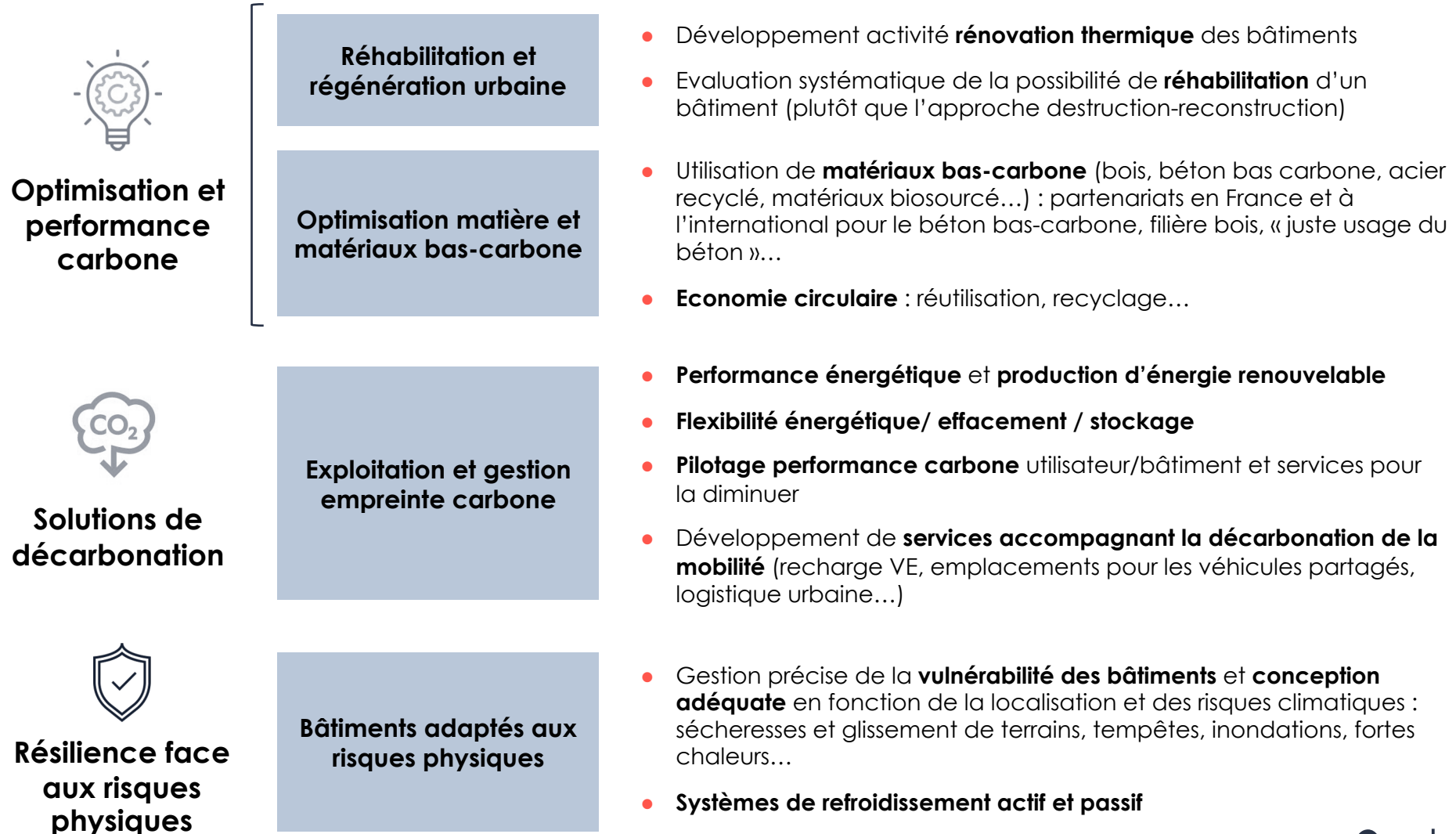


2

« Adaptabilité » Entreprise

- **Part de marché** de l'entreprise sur chaque marché (exposition aux variations du marché)
- **Diversité** du portefeuille d'activités / de géographies
- **Agilité-adaptabilité** intrinsèque à l'entreprise
- **Flexibilité** des capacités de production

Identification des opportunités business – construction d’une stratégie compatible avec un monde bas-carbone



Au-delà des enseignements stratégiques, de multiples co-bénéfices apportés par cet exercice sont visibles

- 1 La **formation du top management** aux impacts du changement climatique et la rupture qu'elle induit.
- 2 Le **partage d'un référentiel et d'un lexique commun pour les instances dirigeantes de l'entreprise**, permettant une bien meilleure appréhension de ces sujets et la manière de les traiter. En effet, la transition énergétique ou le changement climatique peuvent revêtir des imaginaires très différents selon les individus, et mener à des visions hétérogènes et des actions désordonnées.
- 3 Le lancement d'une démarche qui permet à l'entreprise d'être **créatrice de valeur et de solutions dans un monde bas-carbone**.
- 4 Enfin, et sans doute le plus important, une **réelle source de motivation et d'adhésion** au projet refondé de l'entreprise pour les **collaborateurs et les collaboratrices**.

Sommaire

La prospective, une question de survie

Critique des scénarios de place

L'analyse par scénario par Carbone 4 : Etude de cas

Temps d'échange



54 rue de Clichy
75009 Paris
01 76 21 10 12

4 place Amédée Bonnet
69002 Lyon

www.carbone4.com