

## ATELIER 2

### Intégrer les enjeux écologiques dans les formations de **stratégie** (*tronc commun + spécialité*) ?

*La stratégie consiste à définir les orientations fondamentales et de long terme des organisations. Cet atelier est l'occasion de s'interroger sur les éventuelles évolutions à apporter à l'enseignement de la stratégie, pour que la transition écologique soit mieux prise en compte dans la stratégie des organisations et, sur les évolutions anticipées des métiers de la stratégie.*

*Quelles compétences et connaissances métier enseigner ? Quelles approches pédagogiques ? Comment faire de la place dans les cours de stratégie pour ces nouvelles connaissances ? Le cas échéant, quelles évolutions métier ?*

**Animateur** : Denis Lescop, Full Professor, Strategy and Digital Transformation, Montpellier Business School

**Co-animateur** : Kelvin Frisquet, chef de projet ClimatSup Business

**Scribe** : Maxime Efoui-Hess, The Shift Project

Ce compte rendu est établi par *The Shift Project* et n'engage pas les participantes et participants.

### Synthèse

- **Les participants partagent le besoin de se retrouver et de pouvoir échanger au-delà d'un atelier dans une dynamique inter-établissement pour créer des outils et partager des expériences concrètes** : des exemples, des ateliers de mise en commun, etc.
- **Le bilan carbone® est un bon outil pour créer un langage commun entre les nouvelles générations formées à la stratégie et celles déjà dirigeantes aujourd'hui** : ateliers/cas d'étude qui partent du bilan carbone® comme outil de compréhension des enjeux / dépendances / risques de l'entreprise puis construction d'un plan d'action.
  - Il doit être couplé à l'utilisation des scénarios.
- **La formulation de la proposition de valeur revient au cœur de la stratégie.**
- **Nécessité absolue d'intégrer une formation sur les constats quant aux limites planétaires dans la formation en stratégie.**

- **La stratégie doit se reconnecter à la réalité de terrain et aux réalités physiques de l'économie**, en permettant de construire pour les sphères dirigeantes une vision panoramique des enjeux des prochaines décennies : risques physiques, biodiversité mais aussi sociétaux et qui ne peuvent être documentés sans les sciences sociales.

## I. Quelles compétences et connaissances métier enseigner en stratégie afin d'intégrer les enjeux écologiques à la stratégie des organisations et quelles approches pédagogiques ?

### 1. Ce qui est nouveau ou qui doit être intégré de manière plus systématique

**L'enseignement en stratégie est devenu très technique** (outils précis, analyses systématiques etc.), sous l'influence des accréditations, afin de prouver l'excellence académique de l'enseignement. Or, **la pensée critique se développe par les sciences sociales, il faut donc réintroduire de la transdisciplinarité**. Les problématiques de prise de décision dans un contexte de risques systémiques nécessitent de **recourir aux sciences humaines et sociales, d'acquérir des compétences de compréhension larges des dynamiques physiques et sociologiques** (évolution des demandes, usages et comportements ; biais dans la prise de décision de la part des personnes dirigeant.es, etc.).

**Il faut développer l'esprit critique des élèves, notamment vis-à-vis des déclarations des entreprises.** Il y a par exemple un manque de recul critique à la lecture des rapports et roadmaps de décarbonation des entreprises. La formation en stratégie doit armer intellectuellement les étudiants afin qu'ils soient capables de remettre en question la vision de l'entreprise pour lui proposer des bifurcations qui soient stratégiquement justifiées.

- Les étudiants ont besoin que les antagonismes entre le business et l'urgence écologique soient nommés pour s'autoriser à critiquer les déclarations et orientations des entreprises.

**La proposition de valeur doit être élargie pour intégrer les dimensions sociales et environnementales.** Elle permet de vérifier la cohérence entre le discours et le business model.

**La compétence de projection dans l'avenir doit être développée.** L'horizon de projection des élèves en formation initiale est de l'ordre de 12 mois. Les étudiants éprouvent une difficulté à se projeter au-delà en intégrant la notion de rupture.

- Aujourd'hui, la stratégie est très personnifiée autour du CEO, dont la durée de vie moyenne en France est de 4,5 ans, or il faut réussir à faire comprendre que les décisions stratégiques des CEO s'intègrent dans des dynamiques et stratégies plus longues.
- **Exemple d'exercice** : demander aux élèves de s'écrire une lettre à eux-mêmes pour dans 30 ans, en imaginant le futur dans lequel ils vivront. Décortiquer ensuite les lettres, notamment pour **faire émerger l'absence de capacité à intégrer les crises et les imprévus, qui sont effacés sous des prolongations de tendances**. Or, cette attitude passive face aux événements extérieurs est précisément ce que la stratégie doit permettre de contourner.

## 2. Les enseignements qui doivent être questionnés

**La stratégie est trop ancrée dans la planification.** Le schéma « on fixe une roadmap, on atteint les milestones puis on passe à la suite » ne fonctionne plus dans un monde avec tant d'aléas tel qu'on l'observe aujourd'hui. Il est primordial de construire des **compétences de pilotage et d'adaptation plutôt que des outils de planification linéaire.**

## 3. Les prérequis

**Une remise à niveau sur les sujets environnementaux et sociaux.** Traditionnellement, quand on fait de la stratégie, on occulte la question des limites planétaires.

- Soit par des cours théoriques d'introduction  
*Exemple de cours :*
  - *Repartir des objectifs macroscopiques mondiaux 2°C pour ensuite traduire ce que cela signifie comme transformation des activités, usages et donc marchés sur l'économie française, sur la base de scénario (notamment du Shift Project et de l'initiative IRIS).*
  - *Réfléchir ensuite à l'évolution de la demande dans un contexte de 2 °C, et comment fait-on pour y répondre. Cette réflexion mène ensuite à des conclusions sur les business models. On part de l'évolution de la demande pour arriver au business model.*
- Soit par exploitation de ressources bibliographiques, à représenter ensuite sous la forme d'une présentation synthétique « comme si vous étiez en train de présenter à vos Board »  
*Exemple de cours :*
  - *Différents groupes par thématique : Climat, Biodiversité, Nouveaux modèles (économie régénérative, circulaire, nouveaux modèles économiques etc.), Géopolitique etc.*
  - *Bibliographie scientifiquement validée mise à disposition (GIEC, IPBES etc.)*
  - *Présentation en 15 min, comme si présentation à un Board : Constats + Leviers et échelles d'action (législation, nationale, internationale etc.)*
  - *Animation d'un débat de 10 min autour des points saillants*

**Remettre l'entreprise dans son écosystème afin de redonner une capacité d'action aux dirigeants en formation continue. Travailler sur comment faire évoluer la chaîne de valeur amont et aval.**

- Les publics de la formation continue sont parfois plus réticents que les publics en formation initiales car parfois dans une position très contrainte stratégiquement (sous-traitance forte, intégration fine et complexe dans des chaînes de valeur ou logistiques multiples etc.) qui les mène à opposer une réponse d'incapacité d'action. Une réponse à ce constat est qu'il ne faut plus simplement réfléchir à l'entreprise en elle-même, mais réfléchir à l'écosystème dans lequel l'entreprise s'intègre (la stratégie est précisément adaptée pour se construire cette vision)

**Aborder la question de la double matérialité, c'est à dire des dépendances de l'entreprise à l'égard de son environnement (ou des risques environnementaux) et de ses impacts (ou risques d'impacts) sur l'environnement** (physiques, sociétaux/économiques, réglementaires) est une bonne porte d'entrée pour démontrer le caractère inévitable de ces sujets.

- Quelles sont vos dépendances ? Quels sont les impacts (positifs et négatifs) de l'entreprise ? Quelle est la pérennité de l'entreprise vis-à-vis du contexte ? C'est bien à

cela que sert la stratégie : non pas à traiter les situations quotidiennes, mais bien à dresser un tableau des dépendances, risques et impacts des activités de l'entreprise.

**Laisser la place à l'appropriation émotionnelle.** Le contenu émotionnel du sujet est important : « si on n'a pas peur, c'est qu'on n'a pas compris l'ampleur du changement à mener ». C'est un mécanisme de mise en action important.

- Formation initiale : beaucoup d'informations à intégrer pour des étudiants qui se posent par ailleurs la question de leur entrée sur le marché du travail. Cela demande du temps.
- Formation continue : mener des ateliers interentreprises (avec uniquement des CEO par exemple) fonctionne souvent mieux pour cela, puisque les personnes se retrouvent avec d'autres personnes du même niveau hiérarchique et qu'elles ne vont pas recroiser dans leur entreprise : elles ont ainsi beaucoup moins d'enjeux à maintenir leur statut, ce qui est un point très bloquant si elles doivent faire les mêmes formations/ateliers en étant face à leurs collaborateurs et collaboratrices.

## II. Comment faire de la place dans les cours de stratégie pour ces nouvelles connaissances ?

**Le diagnostic externe est remplacé par la compréhension des enjeux systémiques, des grandes questions qui vont impacter l'entreprise** plutôt que d'enseigner des outils de diagnostic systématique de tout ce qui peut impacter l'entreprise (ex : PESTEL).

**Remplacer la partie exclusivement financière de la mesure de la performance par des réflexions sur les autres types de performances.**

- Exemple : Au début, intégration dans le cours simplement au travers d'un débat « quels autres types de performance ? », puis grignotage de l'espace du cours par les autres problématiques que financière.

**Utiliser les mêmes outils mais avec un autre angle.**

- Exemples :
  - Réflexion sur l'évolution des business models sous l'impact de la transition écologique en utilisant l'outil Business Model Canvass.
  - Utilisation du PESTEL et du Porter en demandant de se projeter dans l'avenir et intégrant les contraintes physiques

## III. Quelles évolutions des métiers de la stratégie ?

**La stratégie comme science du long terme à travers l'approche par scénarios.** La stratégie ne peut plus se contenter d'un horizon de quelques mois ou années si elle veut rester pertinente pour la survie et l'évolution de l'entreprise. L'approche par scénario devient indispensable pour dépasser l'horizon court terme, et pour envisager les futurs possibles.

- L'approche scénaristique ne permet pas de prévoir le futur, mais de préparer les personnes et structures et à réagir face aux aléas lorsqu'ils se présentent.
- L'intérêt des scénarios n'est pas seulement de se projeter dans différents futurs possibles, mais également de coupler le qualitatif (récit, futur imaginé) au quantitatif (quels chiffres posés sur le récit, quels).

**Le Bilan carbone® doit devenir un outil stratégique.** Il ne s'agit pas d'un outil RSE ou d'affichage, mais bien d'un outil qui **permet d'identifier les dépendances physiques** (ou déterminants physiques, cf. rapport Afep du Shift) **de l'entreprise et les risques qui pèsent sur les chaînes de valeurs qui sont hors de son périmètre mais qui lui sont vitales.**

- Ce n'est pas le seul outil, de multiples indicateurs se développent et deviennent de plus en plus robustes pour penser à long terme (bilan biodiversité, évaluation des coûts de postes d'émissions de GES, ACV environnemental et social, etc.)
- L'utilisation de ces outils doit être couplée à la construction de projections qualitatives, qui permettent, elles, d'intégrer dans la décision stratégique les composantes sociétales indispensables à considérer dans une société qui vit dans l'aléa

**Les métiers de la stratégie vont vers le management de l'incertain :** on n'est plus dans une époque où l'on peut se permettre de construire des stratégies basées sur un postulat de prolongation de tendance. La stratégie, aujourd'hui, c'est d'être en mesure, à tout instant, de gérer les risques.

- Passer de la vision court terme et linéaire (roadmap, milestones, conditions extérieures en tendances continues) à une des compétences stratégiques construite autour de la vision d'ensemble (plutôt que systématique et granulaire) et de la capacité à arbitrer/prioriser.

**Les compétences d'arbitrage et de priorisation dans le contexte de décisions complexes vont prendre de plus en plus de place dans la décision stratégique :** les contraintes, qui vont augmenter à la fois en tendance et de manière brutale lors des crises/aléas, vont se croiser et générer des arbitrages inévitables qu'il faudra être en mesure de documenter, comprendre et trancher pour la survie de la structure.

## IV. Conclusion

### Compétences :

- Approcher les sujets de manière transdisciplinaire
- Adopter un esprit critique
- Définir une proposition de valeur en intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale
- Être capable de se projeter à plus de 4-5 ans en incluant la notions de rupture
- Développer des compétences d'adaptation
- Utilisation du bilan carbone® comme outil stratégique
- Management de l'incertain
- Arbitrage et priorisation dans des contextes de décisions complexes
- Adopter une approche par scénario
- Analyse du Cycle de Vie (ACV) social et environnemental
- Bilan carbone® et biodiversité

### Connaissances :

- Les enjeux écologiques et sociaux
- La notion d'écosystème de l'entreprise, de chaîne de valeur
- Les différents types de risque qui pèsent sur les entreprises en lien avec les enjeux écologiques
- Les différentes dimensions de la performance

## À propos du Shift Project

*The Shift Project* est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie post-carbone. Association loi 1901 reconnue d'intérêt général et guidée par l'exigence de la rigueur scientifique, notre mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe. Le développement exponentiel du numérique, et la façon dont ce développement peut interagir avec les objectifs de décarbonation de nos sociétés, constitue l'un des angles essentiels des enjeux de la transition carbone.

Nos membres sont de grandes entreprises qui veulent faire de la transition énergétique leur priorité.

### Contacts :

**Kelvin Frisquet**, Chef de projet ClimatSup Business & Finance [kelvin.frisquet@theshiftproject.org](mailto:kelvin.frisquet@theshiftproject.org)

**Nolwenn Brossier**, Chargée de projet ClimatSup Finance [nolwenn.brossier@theshiftproject.org](mailto:nolwenn.brossier@theshiftproject.org)

**Clémence Vorreux**, Coordinatrice de projets enseignement supérieur

[clémence.vorreux@theshiftproject.org](mailto:clémence.vorreux@theshiftproject.org)