

# DEMARCHE PROSPECTIVE

## CLES DE COMPREHENSION ET GUIDE DE LECTURE

### 1. CLES DE COMPREHENSION

Au cours de l'année 2019, la Direction Digitale et Innovation de SNCF réseau a initié une démarche de prospective, qui vise à identifier des actions concrètes à mettre en œuvre pour adapter SNCF Réseau aux défis sociaux, économiques et environnementaux du 21e siècle.

Cette démarche a été placée sous le parrainage de Jean Ghédira, Directeur général adjoint à la direction générale Clients et Services, et Marc Doisneau, Directeur général adjoint à la direction générale Exploitation Système. Elle a été conçue à travers une étude documentaire, un sondage prospectif, des entretiens avec des experts - internes et externes -, ainsi que des ateliers de travail. La démarche, qui a abouti à des pistes d'actions soumises en début d'année 2020, est structurée par thématique.

Deux thématiques ont été abordées en 2019. La première thématique de travail concerne « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ou « l'âge de l'Homme », terme proposé par le climatologue, météorologue et chimiste de l'atmosphère Paul Josef Crutzen et par Eugène Stoermer, biologiste, pour rendre compte d'une nouvelle ère géologique dans laquelle l'activité humaine a un impact dominant sur l'environnement.

La deuxième thématique traite, elle, des « nouveaux modèles de gouvernance tournés vers l'intérêt général ».

### 2. GUIDE DE LECTURE

Chaque thématique a donné lieu à la production d'un ensemble de documents. Les détails et l'articulation de la première thématique, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », sont expliqués ici.

#### RECHERCHE DOCUMENTAIRE

La démarche prospective a dans un premier temps été l'occasion d'une recherche documentaire.

#### Fiches facteurs critiques

Une « fiche facteur critique » est une étude documentaire d'une variable jugée incertaine dans l'avenir par rapport à la thématique prospective étudiée, ici « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Chaque fiche facteur critique revient sur l'histoire de la variable, qualifie son état actuel et projette son avenir et ses impacts à l'horizon 2030.

Au total, neuf fiches facteurs critiques ont été produites sur le thème de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » :

- + Les impacts du changement climatique
- + La guerre pour les ressources
- + La rationalisation des déplacements des individus
- + L'orientation des politiques publiques en faveur d'un développement économique durable
- + Les évolutions technologiques en lien avec l'impératif écologique
- + Des cycles de production transparents, responsables et en résonance avec les cycles naturels
- + Les attentes vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises
- + La création de ressources communes en faveur du développement durable
- + La sixième extinction biologique

La conception de ces fiches a constitué la première étape de la démarche de prospective. Elle fut suivie d'entretiens avec des experts externes et internes à SNCF Réseau, de scénarios prospectifs, de deux ateliers de travail, ainsi que d'un sondage prospectif.

### Entretiens externes et internes

Quatre entretiens ont été menés avec des experts externes à SNCF Réseau. L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables.

- + Benoît Mounier, fondateur de Benenova
- + Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia
- + Hélène le Téno, consultante en transition écologique et numérique
- + Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE

Cinq entretiens ont été menés en interne de SNCF Réseau. Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être.

- + Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau
- + Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet »
- + Lucette Vanlaecke, directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France
- + Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF
- + François Tainturier, directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau

### ATELIERS ET SCENARIOS PROSPECTIFS

Deux ateliers ont été organisés dans le courant de l'année 2019 sur la thématique de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

## Atelier du 23 mai 2019

L'atelier prospectif du 23 mai 2019 faisait suite à la réalisation d'une analyse documentaire et d'entretiens avec des experts du sujet. Son objectif était d'identifier et de prendre la mesure des impacts de l'impératif écologique et de l'entrée dans l'anthropocène pour SNCF Réseau à l'horizon 2030.

Plus particulièrement, il s'agissait :

- + D'informer les participants sur la démarche de prospective stratégique.
- + De partager la connaissance acquise sur l'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène.
- + De projeter l'impératif écologique en 2030.
- + De travailler sur les impacts et les conséquences de l'impératif écologique en 2030 pour SNCF Réseau.
- + De réfléchir à de premières pistes d'actions.

Concrètement, des exercices de projection, de créativité et de co-analyse de problématiques ont été mis en œuvre.

## Élaboration de scénarios prospectifs

À l'issue de l'atelier du 23 mai 2019, trois scénarios prospectifs ont été bâtis à partir d'une série de certitudes-socles « minimales » et communes aux scénarios. Ces certitudes-socles se basent sur les études d'un certain nombre d'institutions, dont le GIEC, et actent les conséquences d'un réchauffement à 2°C d'ici 2100 (objectif par ailleurs déjà obsolète pour beaucoup d'études scientifiques).

Au-delà de ce socle commun, les incertitudes dominantes, elles, dépendent de l'ampleur du réchauffement et de leurs conséquences écosystémiques, que l'on maîtrise aujourd'hui mal.

À partir de ces certitudes-socles, trois scénarios prospectifs ont été construits à horizon 2030 :

- + « **L'utopie techno-entrepreneuriale** » dépeint une société misant principalement sur la technologie et le marché pour s'adapter et atténuer les conséquences du dérèglement climatique. Ce scénario entretient les imaginaires autour des progrès scientifique et technique, sans mettre en œuvre des actions suffisantes pour adapter les modes de vie à la crise environnementale.
- + « **L'État social écologique** » consiste en une centralisation de la gouvernance de la crise écologique : durcissement des normes à l'encontre des entreprises et des individus, quotas et restrictions en termes de déplacements et de consommation, redéfinition de la propriété privée, etc. Les régions sont chargées de décliner la politique nationale, et les entreprises privées doivent déposer annuellement leur bilan des comptes économiques, sociaux et environnementaux. Ce dernier aspect devenant un fort facteur d'attractivité.
- + « **La rupture locale et coopérative** » table sur la création de biorégions dont les frontières sont établies en cohérence avec les écosystèmes naturels. Chacune de ces biorégions définit les actions à mettre en œuvre pour répondre à la crise climatique à son échelle et selon ses particularités, tout en s'appuyant sur des normes environnementales définies par l'État et l'Union Européenne. Dans ce scénario, les « communs » sont devenus légions : ressources naturelles, infrastructures numériques, d'énergie et de transport, logiciels, connaissances, etc.

Ces trois scénarios ont ensuite été utilisés comme support de discussion et de projection pour le second atelier, du 17 septembre 2019.

## Atelier du 17 septembre 2019

L'objectif de l'atelier prospectif du 17 septembre 2019 était d'enrichir la liste des actions qui pourraient être mises en œuvre par SNCF Réseau pour s'adapter à la crise écologique, de premières actions ayant déjà été identifiées dans les entretiens et lors de l'atelier du 23 mai.

Concrètement, les participants ont :

- + Pris connaissance de la démarche de prospective stratégique.
- + Échangé autour de l'ampleur de la crise écologique en 2030, de ses impacts et de trois modèles de société possibles (trois scénarios).
- + Défini un positionnement stratégique de l'entreprise pour chacun des scénarios.
- + Identifier de nouvelles actions à mettre en œuvre.

Concrètement, des exercices de projection, de créativité et de co-analyse de problématiques ont été mis en œuvre.

## SONDAGE PROSPECTIF

Sur la base des entretiens menées avec des experts internes et externes à SNCF Réseau, de l'analyse documentaire et des deux ateliers prospectifs, 23 hypothèses d'avenir (horizon 2030) ont été formulées et adressées à des experts de l'écologie. Chaque expert s'est positionné sur chacune des hypothèses en indiquant son accord ou son désaccord et en expliquant les raisons de son positionnement. Les hypothèses proposées sont des partis-pris qui obligent les experts à se positionner, afin de susciter le débat et de recueillir des informations de qualité.

# 3. LIVRABLE FINAL : LA NOTE STRATEGIQUE

Chaque thématique se ponctue de la livraison d'une note stratégique, document d'une trentaine de pages résumant les clés de compréhension du futur pour SNCF Réseau et identifiant les pistes d'actions majeures pour adapter SNCF Réseau à l'horizon 2030. La note stratégique regroupe des citations des experts interviewés et met en relief les hypothèses utilisées dans le sondage prospectif. C'est le document qui centralise les points de connaissance les plus importants.