

#### Préambule

Avec le grenelle de l'environnement (2007), la loi NOME (2010), l'accord de Paris (2015), la loi LOM (2019), la loi Climat et résilience (2021), la France a été et continue d'être précurseur dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Sensibilisée, une frange importante de la société exprime sa prise de conscience du réchauffement climatique et de l'appauvrissement des ressources par des actes d'achats et des pratiques de plus en plus responsables : économie de la fonctionnalité, marché de l'occasion, ...

Dans ce contexte, l'ambition de neutralité carbone est désormais omniprésente dans toutes les grandes entreprises, mais elle revêt d'une autre proportion au sein du secteur de l'énergie, moteur de l'économie, qui se trouve au cœur de la problématique des émissions de CO2.

En effet, les dirigeants du secteur de l'énergie peuvent influencer fortement la baisse des émissions en accélérant la transition énergétique.

Ils nous disent dans cette étude leur conviction que la transformation digitale est le moyen de catalyser cette accélération :

- Flexibilité du système énergétique,
- Adéquation avec les attentes des consommateurs par une meilleure analyse et maîtrise des données,
- Innovation digitale,
- Agilité et vitesse d'exécution

Autant d'exemples concrets de l'apport de la transformation digital à la transition énergétique.

A toutes les personnes mobilisées dans la lutte contre le réchauffement climatique, je vous enjoins de lire et partager cette étude sans modération!

#### Cosignataire



IYAD GHANEM Energie & Ressources Lead France iyad.ghanem@ publicissapient.com

#### **Contributeurs**



PHILIPPE COMMARET **Managing Director for Customers chez EDF Energy** 



**MICHAEL LEWIS** PDG d'E.ON UK



**DEVRIM CELAL** PDG de KrakenFlex



JON BRISKIN Directeur général exécutif d'Origin Energy

# Introduction



Dirigeants mondiaux, ministres et hauts fonctionnaires se sont récemment réunis à Glasgow autour de la COP26. Catalysant l'action contre le changement climatique, cette conférence de haut niveau place le secteur de l'énergie sous haute surveillance – celui-ci émettant aujourd'hui environ trois quarts des émissions de gaz à effet de serre.1

Dans un contexte où gouvernements, consommateurs et investisseurs appellent tous à des efforts concertés pour la réduction des émissions de CO2 du secteur, les fournisseurs d'énergie joueront un rôle central dans la réalisation des objectifs mondiaux de neutralité carbone. Le secteur aborde donc une période de rupture et de transformation, les entreprises cherchant à réaligner leurs modèles économiques sur ces objectifs. Et à l'heure où elles agissent pour atteindre l'objectif zéro émission nette d'ici à 2050, l'investissement dans la transformation digitale de l'entreprise sera un élément décisif de l'après-COP26.

Mais comment les fournisseurs d'énergie réagissent-ils à ce changement ? Nous avons mené l'enquête auprès de 375 CTO, CDO, CIO et autres décideurs du digital, établis en Europe, aux Émirats arabes unis et en Australie. L'objectif : découvrir leur point de vue sur la neutralité carbone, mais aussi faire la lumière sur les solutions dont ils ont besoin pour y parvenir, ainsi que sur les obstacles qu'ils rencontrent lorsqu'ils préparent un business case pour la transformation digitale de l'entreprise - la transformation digitale étant une approche holistique du changement, qui englobe à la fois la façon de penser, de s'organiser, d'opérer et de se comporter pour intégrer le digital au cœur de l'entreprise.

Résultat : le secteur exprime une nette intention d'atteindre les objectifs de neutralité carbone. L'emploi des nouvelles technologies est essentiel à leur mission : près de 9 fournisseurs d'énergie interrogés sur 10 (86 %) affirment que la transformation digitale de l'entreprise jouera un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de neutralité carbone.

Toutefois, si les bonnes intentions du secteur sont indéniables, le chemin qu'il empruntera pour atteindre ses objectifs reste flou. Ce qui freine les entreprises ? Un manque de clarté autour du retour sur investissement (ROI), des connaissances insuffisantes en interne et une certaine hésitation à adopter une approche agile de type « test and learn » quand il s'agit d'essayer de nouveaux produits avec les clients.

Pour libérer le potentiel de la transformation, les fournisseurs d'énergie doivent suivre l'exemple des « digital natives », qui ouvrent la voie. En effet, ces chefs de fil ont appris à construire la proposition de leur entreprise digitale autour du consommateur, ils n'ont pas peur d'innover et impliquent toute l'entreprise dans leur mission.

Si, clairement, la tâche est loin d'être simple, il n'en demeure pas moins que les fournisseurs d'énergie doivent tout mettre en œuvre pour intégrer ces capacités s'ils veulent rester compétitifs dans un paysage commercial en pleine mutation. L'heure n'est plus à l'indécision : ils doivent saisir les occasions que présente l'agenda de neutralité carbone pour transformer leur entreprise.



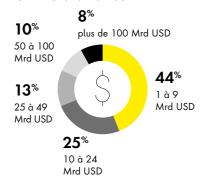
#### Nombre de salariés



#### Pays

Royaume-Uni	•••••	17%
France	•••••	<b>17</b> %
Allemagne	•••••	<b>17</b> %
Suisse		16%
Émirats arabes unis		16%
Australie		16%

#### Chiffre d'affaires



Niveau de responsabilité pour les prises de décision technologiques essentielles à l'activité



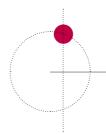
des participants sont principalement responsables de ces prises de décision

des participants partagent cette responsabilité avec d'autres collaborateurs

#### **Fonction**

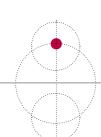
Chief Technology Officer	•••••	<b>17</b> %
Chief Operating Officer	•••••	11%
Chief Information Officer	•••••	10%
Chief Security Officer	•••••	<b>9</b> %
Head of Digital Transformation	•••••	9%
Director of Technology	•••••	8%
Chief Customer Experience Officer	•••••	<b>7</b> %
Chief Innovation Officer	•••••	<b>7</b> %
Chief Strategy Officer	•••••	6%
Chief Data Officer	••••	<b>5</b> %
Chief Information Security Officer	••••	<b>5</b> %
Chief Digital Officer	••••	<b>5</b> %
Chief Investment Officer	• • •	3%

Les chiffres ayant été arrondis, il est possible que le total ne corresponde pas à 100. Thought leadership et services de marketing de contenu fournis par Grist www.gristonline.com.



# **Sommaire**

Introduction	04
Méthodologie	05
Principaux résultats de l'enquête	07
Chapitre 1 : La neutralité carbone sous les feux de la rampe	09
Chapitre 2 : Mettre le digital au service de la neutralité carbone	13
Chapitre 3 : Les obstacles à surmonter	17
Chapitre 4 : Devenir « digital natif » Conclusion et recommandations	21
Ce que nous pouvons faire pour vous	23



# Principaux résultats de l'enquête

Notre enquête révèle une nette intention de mettre la transformation digitale de l'entreprise au service de la réduction des émissions de CO2, dans un contexte où gouvernements, consommateurs et investisseurs influencent les prises de décision. Mais le moyen d'y parvenir est incertain : les fournisseurs d'énergie devront surmonter des obstacles s'ils veulent atteindre leurs objectifs.



#### La neutralité carbone : une priorité.

Notre enquête démontre que les fournisseurs d'énergie sont très préoccupés par les objectifs de neutralité carbone. Interrogés sur la place qu'occupent les initiatives zéro carbone sur l'échelle des priorités de leur entreprise aujourd'hui, les participants l'évaluent en moyenne à 8,2 sur 10.



#### Les réglementations gouvernementales exigent que le secteur réagisse.

Pour 80 % des fournisseurs d'énergie interrogés, la pression qu'exercent les organismes de réglementation nationaux afin qu'ils adoptent des pratiques écologiquement durables a constitué un défi au cours des cinq dernières années.



## Conscients des enjeux, les consommateurs font monter

Interrogés sur les défis auxquels est confrontée leur entreprise, près de trois quarts des responsables interrogés (74 %) citent aussi la pression accrue qu'exercent les clients afin qu'ils adoptent des pratiques écologiques et durables.



#### L'agenda zéro carbone, une chance unique.

82 % des responsables du secteur de l'énergie affirment que l'agenda zéro carbone est aussi une occasion de transformer l'entreprise.



#### La transformation digitale de l'entreprise joue un rôle central dans la réalisation des objectifs zéro émission

Près de 9 fournisseurs d'énergie sur 10 (86 %) affirment que la transformation digitale de l'entreprise jouera un rôle primordial dans la réalisation de leurs objectifs de neutralité carbone.



## Comprendre les sentiments des consommateurs : un enjeu

Pour les fournisseurs d'énergie, il est primordial de mettre au point une proposition commerciale centrée sur le consommateur : 67 % d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un élément important pour le développement d'une stratégie de transformation digitale réussie.



## Les incertitudes qui entourent le ROI freinent les

Questionnés sur les obstacles qui les empêchent de déployer une stratégie de transformation digitale pour atteindre leurs objectifs de neutralité carbone, 68 % des responsables affirment que le ROI suscite un manque de confiance.



#### Pour rester compétitifs, les fournisseurs d'énergie doivent innover.

70 % des fournisseurs d'énergie ayant mis en place des projets de transformation digitale pour les trois prochaines années déclarent que le lancement de produits et services zéro carbone a influencé ces projets.



#### Autre frein à la transformation : un manque de connaissances en interne.

Parmi les obstacles à la transformation digitale, 68 % des fournisseurs d'énergie citent également un manque de connaissances en matière d'implémentation, d'exploitation et/ou de maintenance des nouvelles technologies.



## L'équipe dirigeante doit s'approprier la mission zéro

Pour près de la moitié des personnes interrogées (45 %), l'implication insuffisante de l'équipe dirigeante constitue un frein au déploiement de nouvelles stratégies digitales qui permettraient d'atteindre les objectifs zéro émission nette.



C'est la place qu'occupent

en moyenne les initiatives

zéro carbone sur l'échelle

aujourd'hui.

des priorités des entreprises

# La neutralité carbone sous les feux de la rampe

À l'heure où ils tentent d'atteindre les objectifs zéro émission nette pour leur entreprise et pour leurs clients, les fournisseurs d'énergie font face à des pressions sur tous les fronts. Mais loin de les percevoir comme un problème, bon nombre d'entreprises sont convaincues qu'elles doivent saisir cette occasion pour faire avancer l'agenda zéro carbone.

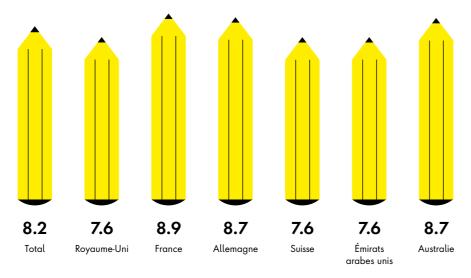
Responsable d'environ trois quarts de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre de ces dernières années, le secteur de l'énergie se trouve au cœur de l'élan mondial pour la réduction des émissions de CO2 et la lutte contre le réchauffement climatique.<sup>2</sup> Comme le souligne l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la réduction des émissions de CO2 du secteur et l'atteinte des objectifs zéro émission nette à l'horizon 2050 exigent une transformation radicale des modes de production, de transport et de consommation énergétiques.3

Une dynamique qu'on retrouve chez les fournisseurs d'énergie ayant pris part à notre enquête : interrogés sur la place qu'occupent les initiatives zéro carbone sur l'échelle des priorités de leur entreprise aujourd'hui, ceux-ci l'évaluent en moyenne à 8,2 sur 10.

En tête de classement, les fournisseurs d'énergie tricolores, qui placent les initiatives zéro carbone en haut de leurs priorités, avec 8,9 sur 10 en moyenne. Et pour cause : la France est l'un des premiers pays à avoir adopté un plan ambitieux de réduction des émissions, en inscrivant

#### Fig. 1 Priorité aux initiatives zéro carbone dans les entreprises françaises

Sur l'échelle des priorités actuelles de votre entreprise, quelle importance accordezvous aux initiatives zéro carbone?



2, 3 « Net Zero by 2050: A roadmap for the global energy sector », rapport de l'Agence internationale de l'énergie, mai 2021

#### Fig. 2 Gouvernements et consommateurs pilotent l'agenda zéro carbone

Dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils constitué un défi pour votre entreprise au cours des cinq dernières années ?









80%

Pression accrue des organismes de réalementation nationaux en faveur de pratiques écologiquement durables

nationaux.4

Pression accrue des clients en faveur de pratiques écologiquement durables

l'objectif de neutralité carbone dans la loi

français adopte le 22 août 2021 la loi

« Climat et Résilience », qui associe

incitations financières, interdictions et

consommateurs et les investisseurs appelant

tous à une plus grande transparence sur les

Les gouvernements imposent

Avec la Conférence sur les changements

climatiques (COP26), les Nations unies ont

récemment braqué les projecteurs sur les

initiatives zéro carbone du monde entier.

L'objectif du sommet : accélérer l'action, afin

d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris et

de la Convention-cadre des Nations unies sur

les changements climatiques, tout en offrant

aux gouvernements un tremplin, afin qu'ils

moyens d'atteindre cet objectif.

la cadence

**74**%

accrue de petites sociétés énergétiques plus

70%

Pression accrue des actionnaires en faveur de pratiques

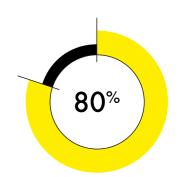
durables

62% Pression accrue des salariés en faveur de pratiques écologiquement durables

renforcent sur la scène mondiale leur du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au engagement pour un avenir sans carbone.<sup>5</sup> climat. Pour aller plus loin, le gouvernement Dans les mois et les années qui viennent, les dirigeants mondiaux devraient fixer aux fournisseurs d'énergie des objectifs ambitieux. directives visant toutes une amélioration de Comme le montre notre enquête, ces

l'efficience énergétique et une réduction des réglementations gouvernementales émissions dans différents secteurs représentent un défi pour les fournisseurs d'énergie: pour 80 % d'entre eux, la pression qu'exercent les organismes de réglementation Autre moteur important : les pressions nationaux afin qu'ils adoptent des pratiques externes, qui poussent les entreprises à écologiquement durables a constitué un défi intégrer l'objectif zéro émission nette à leurs au cours des cinq dernières années. priorités - les gouvernements, les

> C'est pourtant aux gouvernements de donner le rythme dans la course à la neutralité carbone, souligne Michael Lewis, PDG d'E.ON UK: « Les gouvernements doivent remplir leur rôle dans la lutte contre le réchauffement climatique, et leur rôle consiste à décider des orientations et à définir la cadence. Nous n'adopterons pas les pompes thermiques en temps et en heure en laissant le choix aux consommateurs - tout comme nous n'avons pas tourné le dos aux générateurs à combustible fossile au profit des énergies renouvelables par choix. Nous l'avons fait parce que le gouvernement [britannique] a mis en place un cadre réglementaire assorti d'objectifs et de mesures incitatives », analyse-t-il.



80% des participants affirment que la pression qu'exercent les organismes de réglementation nationaux s'est accrue au cours des cinq dernières années

<sup>4 «</sup> Loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets », Vie publique, août 2021 5 « UN Climate Change Conference UK 2021 », gouvernement britannique et Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC)

#### 1 La neutralité carbone sous les feux de la rampe suite

« Le plus grand vecteur d'engagement pour le zéro carbone est le sentiment du consommateur. Nous observons actuellement un élan collectif des consommateurs qui, parce qu'ils sont soucieux de préserver la planète, choisissent des entreprises plus écologiques - que ce soit pour leurs achats ou pour leur travail »



**DEVRIM CELAL** DG de KrakenFlex



Outre-Manche, en amont de la COP26, le gouvernement britannique publiait en octobre 2021 sa stratégie zéro émission nette, exposant les mesures à mettre en œuvre pour que le Royaume-Uni tienne ses engagements et atteigne ses objectifs de neutralité carbone à l'horizon 2050. Il s'y engage entre autres à investir 350 millions de livres sterling supplémentaires pour soutenir l'électrification des véhicules britanniques, et à affecter un nouveau fonds de 3,9 milliards de livres sterling pour la décarbonisation du chauffage et des bâtiments.6

De tels engagements gouvernementaux jouent un rôle essentiel : ils encouragent les fournisseurs d'énergie à offrir des services innovants à leurs clients, et leur permettent de rester à l'avant-garde de la course à la neutralité carbone.

#### Les consommateurs aux commandes

La pression vient aussi de consommateurs mieux informés et plus conscients des enjeux écologiques, qui urgent les fournisseurs d'énergie à adopter une stratégie zéro émission nette. Interrogés sur les défis auxquels est confrontée leur entreprise, près de trois quarts (74 %) des personnes interrogées citent la pression accrue qu'exercent les clients afin qu'ils adoptent des pratiques écologiquement durables.

« Le plus grand vecteur d'engagement pour le zéro carbone est le sentiment du consommateur », explique Devrim Celal, PDG de KrakenFlex. « Nous observons actuellement un élan collectif des consommateurs, qui, parce qu'ils sont soucieux de préserver la planète, choisissent des entreprises plus écologiques - que ce soit pour leurs achats ou pour leur travail ».

C'est ce que constate aussi Michael Lewis, PDG d'E.ON UK : « Si nous avons décidé de nous tourner vers l'électricité 100 % renouvelable, c'est entre autres parce que les clients étaient de plus en plus nombreux à le demander. C'est pourquoi nous avons pris la décision de l'intégrer à notre offre standard pour l'ensemble de nos clients résidentiels, sans frais supplémentaires. Nous avons pu le faire, car cela fait des décennies que nous investissons dans les énergies renouvelables britanniques. Cela signifie que lorsqu'un client recharge son véhicule électrique, il est certain d'utiliser une énergie verte ».

Mais outre des produits et services plus écologiques, les consommateurs s'attendent aussi à une énergie abordable. Pour les entreprises, c'est un double défi : proposer des services innovants, tout en maîtrisant les coûts. « Le coût n'en demeure pas moins la priorité absolue des clients. Lorsqu'une entreprise maintient ses tarifs à un niveau abordable, le client s'attend également à ce qu'elle passe au zéro carbone », déclare Jon Briskin, Executive General Manager chez Origin

#### Les investisseurs ne sont pas en reste

Toujours selon Jon Briskin, la communauté des investisseurs pèse aussi en faveur de l'adoption d'initiatives zéro carbone : « Le sentiment des investisseurs fait vraiment avancer l'agenda zéro carbone, que ce soit en termes d'accès au capital ou d'attentes des investisseurs et mandataires. Nous avons soudain affaire à un très large mouvement de pression », résume-t-il.

#### Les lecons de la crise

La crise des prix du gaz qui a récemment frappé le Royaume-Uni a brutalement souligné la dépendance du pays vis-à-vis des importations de gaz et rappelé les dangers que cela représente. Pour Philippe Commaret, Managing Director for Customers chez EDF Energy, cette crise nous rappelle à point nommé qu'avec les énergies renouvelables, nous pouvons offrir aux consommateurs des prix stables et compétitifs, tout en assurant la résilience du marché énergétique face à de futurs chocs des prix.

« Cette crise est due à la dépendance du Royaume-Uni vis-à-vis du pétrole et du gaz », affirme-t-il. « À mes yeux, le véritable enjeu de cette crise, c'est l'indépendance du marché énergétique britannique. Pour le Royaume-Uni, la production d'énergies nucléaire et renouvelable est une formidable occasion d'assurer cette indépendance et de gagner en résilience face à de futures crises des prix, plutôt que de s'exposer aux fluctuations du marché ».

« Le véritable enjeu de cette crise, c'est l'indépendance du marché énergétique britannique. Pour le Royaume-Uni, la production d'énergies nucléaire et renouvelable est une formidable occasion d'assurer cette indépendance et de gagner en résilience face à de futures crises des prix, plutôt que de s'exposer aux fluctuations du marché »



PHILIPPE COMMARET **Managing Director for Customers chez EDF Energy** 

Un sentiment que partage le PDG d'E.ON UK. « La crise britannique du gaz est sans précédent. Nous n'avions jamais rien vu de tel auparavant. Elle nous rappelle que pour réduire les émissions de carbone et maîtriser la volatilité des prix, la solution à long terme consiste à isoler son logement, à sortir du gaz naturel en tant que consommateur, à sortir du gaz naturel en tant que pays et à s'orienter vers un avenir à haute efficacité énergétique, à base d'énergies renouvelables ».

<sup>6 «</sup> UK's path to net zero set out in landmark strategy », communiqué de presse du

# 2. Le digital au service de la neutralité carbone CHAPITRE

La transformation digitale de l'entreprise est la force motrice qui va soutenir cet élan mondial pour la réduction des émissions de CO2. Si les fournisseurs d'énergie veulent atteindre leurs objectifs de neutralité carbone, ils doivent sérieusement réévaluer leur stratégie digitale.

L'agenda zéro carbone est indissociable de l'investissement dans la transformation digitale de l'entreprise. Parmi les entreprises que nous avons interrogées, près de 9 sur 10 affirment qu'elle jouera un rôle primordial dans la réalisation de leurs objectifs de neutralité carbone.

#### Prochaine étape du zéro carbone

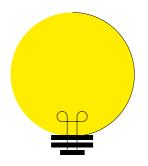
La mission zéro carbone est devenue un puissant moteur de la stratégie de transformation digitale. Pour les fournisseurs d'énergie, c'est l'occasion de transformer l'entreprise de fond en comble. C'est ce que

confirme notre enquête : parmi les cadres supérieurs du secteur de l'énergie interrogés, plus de huit sur dix (82 %) affirment que l'agenda zéro carbone est aussi une occasion de transformer l'entreprise.

« Avec la transformation digitale, les producteurs pourront mieux équilibrer la demande et la production d'énergies renouvelables, mais aussi contrôler les équipements alimentés par des énergies propres, comme les véhicules électriques et les batteries. Un élément essentiel pour dépasser les 50 % de mix énergétique renouvelable. Cela nécessitera une grande flexibilité du système énergétique, depuis les générateurs

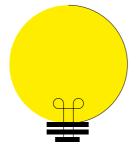
#### Fig. 3 La transformation digitale de l'entreprise au cœur des objectifs zéro émission nette

Proportion de responsables considérant qu'une stratégie de transformation digitale réussie est « extrêmement importante ».



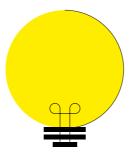
#### 86%

affirment que la transformation digitale de l'entreprise jouera un rôle primordial dans la réalisation de leurs objectifs de neutralité carbone



82%

affirment que leur entreprise a besoin d'une transformation digitale pour atteindre ses objectifs de neutralité

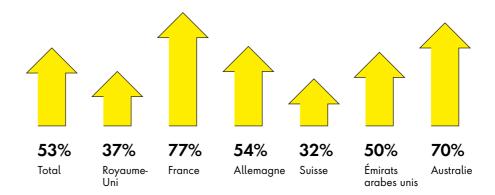


82%

affirment que l'agenda zéro carbone est une occasion de transformer l'entreprise

#### Fig. 4 La France et l'Australie pionnières de la transformation digitale

Avez-vous actuellement initié une stratégie de transformation digitale en vue d'atteindre vos objectifs zéro émission nette?





des cadres supérieurs du

affirment que l'agenda zéro

carbone est une occasion

de transformer l'entreprise

secteur de l'énergie

#### 2 Le digital au service de la neutralité carbone suite



« Pour comprendre le client, le digital et les données sont devenus incontournables. J'appelle cela une « illumination digitale » du système énergétique. Lorsque nous utilisons des technologies telles que les compteurs intelligents, les panneaux solaires, les bornes de recharge pour véhicules électriques, ou encore les pompes à chaleur, nous avons besoin de comprendre leurs performances, mais aussi leurs modes et leurs horaires d'utilisation »

**MICHAEL LEWIS** 

PDG chez E.ON UK

toutes les étapes intermédiaires », prévient le PDG de KrakenFlex. « Pour bénéficier d'un nouveau système écologique et décentralisé, le passage à l'étape suivante impliquera aussi une importante contribution des organismes de réglementation, de même qu'une évolution des comportements de consommation. »

jusqu'aux consommateurs, en passant par

#### Vers l'« illumination digitale »

Clés de voute de cette flexibilité : la collecte des données permettant de cerner le comportement du client, puis la mise en place du logiciel adapté, qui rendra ces données exploitables. Notre enquête nous apprend que pour les fournisseurs d'énergie, il est primordial de mettre au point une proposition commerciale centrée sur le consommateur: 67 % d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un élément important pour le développement d'une stratégie de transformation digitale réussie.

« Pour comprendre le client, le digital et les données sont devenus incontournables », confirme Michael Lewis. « J'appelle cela une « illumination digitale » du système énergétique. Lorsque nous utilisons des technologies telles que les compteurs intelligents, les panneaux solaires, les bornes de recharge pour véhicules électriques, ou encore les pompes à chaleur, nous avons besoin de comprendre leurs performances, mais aussi leurs modes et leurs horaires d'utilisation. Nous avons besoin de rassembler toutes ces données pour aider les clients à opérer les choix les plus judicieux, mais aussi pour rendre le réseau national plus performant ».

#### Proposer de nouvelles solutions

Plus conscients des enjeux écologiques, les clients exhortent les entreprises du secteur énergétique à proposer de nouvelles solutions. À cet égard, les données jouent un rôle

#### Fig. 5 Bien comprendre le consommateur : clé de la réussite

Parmi les mesures suivantes, lesquelles vous paraissent essentielles à une stratégie de transformation digitale réussie ?



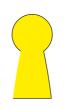




63% Devenir une entreprise



62% Réagir à la



62% Adopter une approche de type « test and learn x



62%

Nouer des partenariats dans tous les écosystèmes

essentiel: elles permettent aux fournisseurs d'énergie de cerner le profil du client pour lui offrir des produits qui viendront soutenir les objectifs zéro émission nette de l'entreprise.

Les fournisseurs d'énergie que nous avons interrogés sont bien conscients de la nécessité de proposer des solutions innovantes aux clients pour rester dans la course. Pour sept sur dix d'entre eux, le lancement de nouveaux produits et services zéro carbone fait partie des priorités de leur stratégie de transformation digitale immédiate.

C'est le cas d'Origin Loop, la centrale électrique virtuelle d'Origin Energy, qui exploite une technologie d'IA pour relier des appareils d'approvisionnement énergétique à la demande au niveau du client, grâce à un mécanisme de réponse à la demande.7 « L'avantage, c'est que les clients peuvent faire partie d'un réseau énergétique intelligent et connecté », souligne Jon Briskin.

Origin a également mis au point un programme de récompenses baptisé Spike, afin de remercier les clients qui atteignent les objectifs d'économies d'énergie pendant les heures pleines, lorsque le réseau électrique doit répondre à une forte demande.8 « La ludification de la demande énergétique est vraiment incroyable », indique Jon Briskin. « Nos clients apprécient énormément de pouvoir agir sur leur empreinte écologique tout en s'amusant ».

En jouant la carte de l'innovation, de telles solutions permettent aux fournisseurs dénergie d'engager leurs clients dans l'agenda zéro carbone, tout en collectant de précieuses données sur leurs habitudes de consommation

énergétique. Autant d'informations qui leur permettent de proposer aux consommateurs des solutions sur mesure, mais aussi de renforcer leur position sur le marché et de réaliser leurs ambitions zéro carbone.

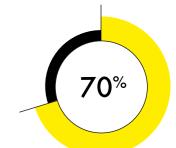
#### Nouer des partenariats dans tous les écosystèmes

Mais pour intégrer les technologies et le savoir-faire adaptés et atteindre leurs objectifs zéro émission nette, les fournisseurs d'énergie doivent aussi nouer des partenariats dans de nouveaux écosystèmes. EDF l'a bien compris : avec l'acquisition en février 2020 de Pod Point, l'un des plus grands fournisseurs britanniques de solutions de charge pour véhicules électriques (VE), l'entreprise a donné un coup d'accélérateur à son offre de services dans cet univers.9

Résultat : EDF offre à ses clients des solutions de charge économiques, réduisant ainsi leur empreinte carbone et leurs dépenses en carburant. « Avec l'acquisition de Pod Point, nous avons considérablement amélioré notre offre VE, mais aussi gagné en compétitivité sur le marché », confie Philippe Commaret.

#### Engranger les avantages

Pour ceux qui réussissent à orienter leur stratégie de transformation digitale vers le zéro carbone, les avantages sont évidents : hausse des performances métier, facilité d'accès aux capitaux, amélioration de l'expérience client et meilleur taux de rétention des salariés. Autant d'avantages potentiels pour les entreprises qui relèvent le défi



des fournisseurs d'énergie ayant mis en place des projets de transformation digitale pour les trois prochaines années déclarent que le lancement de produits et services zéro carbone a influencé ces projets

« Dans leur grande majorité, les fournisseurs d'énergie qui ont déjà initié leur transformation digitale l'ont fait parce que c'est le moyen le plus rapide et le plus simple d'atteindre les objectifs zéro émission nette et, au final, de sauver la planète », résume Devrim Celal. « Mais il existe une multitude d'autres raisons de mettre le cap sur la durabilité. Financièrement, cela améliore les possibilités de levée de capitaux et facilite l'accès aux financements. Chez KrakenFlex. nous avons également constaté que nous recrutons plus facilement que d'autres entreprises en raison de notre positionnement public en faveur du zéro carbone. En effet, les consommateurs et les investisseurs ne sont pas les seuls à apprécier l'impulsion donnée aux énergies renouvelables : ces questions intéressent aussi les salariés ».

<sup>7 «</sup> Introducing Origin Loop – our Virtual Power Plant », Origin Energy, sep. 2021

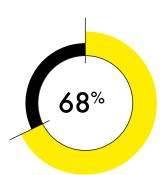
<sup>8</sup> https://www.originenergy.com.au/spike/

<sup>9 «</sup> EDF acquires Pod Point, one of the UK's largest EV charging companies », EDF, février 2020



# Les obstacles à surmonter

Bien que les stratégies de transformation digitale offrent aux fournisseurs d'énergie une multitude de possibilités et qu'elles leur permettent d'atteindre les objectifs zéro émission nette, des obstacles se dressent sur leur parcours.



des responsables ne sont pas convaincus du ROI, ce qui les empêche de déployer de nouvelles technologies pour atteindre leurs objectifs de neutralité carbone

Si les avantages de la transformation digitale de l'entreprise en vue d'atteindre la neutralité carbone sont évidents, les écueils d'ordre pratique peuvent parfois paraître insurmontables. Notre enquête identifie les quatre plus grands obstacles que les fournisseurs d'énergie doivent surmonter aujourd'hui:

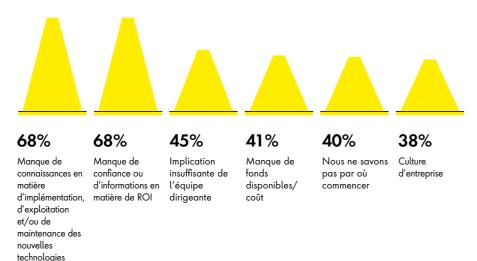
#### Le manque de confiance que suscite le retour sur investissement (ROI)

Le parcours zéro carbone est clairement un projet à long terme, dont les règles du jeu

peuvent être amenées à changer. Depuis la modernisation de systèmes « legacy » jusqu'à l'investissement dans les technologies et les nouvelles compétences, l'engagement pour un avenir décarboné exige un important investissement à long terme. Résultat : le délai nécessaire au retour sur investissement est perçu comme interminable. En effet, lorsqu'on les questionne sur les obstacles qui les empêchent de déployer de nouvelles technologies pour atteindre leurs objectifs de neutralité carbone, plus de deux tiers des responsables (68 %) affirment qu'ils ne sont pas convaincus du potentiel de ROI de ces projets.

#### Fig. 6 Principaux obstacles : le manque de confiance sur le ROI et des connaissances insuffisantes en interne

Le cas échéant, quels sont les principaux obstacles à la transformation digitale de l'entreprise ?



#### Une difficulté à valoriser la transformation digitale

Si, à l'occasion de notre enquête, les fournisseurs d'énergie expriment une nette intention de déployer des stratégies de transformation digitale pour atteindre leurs objectifs zéro carbone, la question de l'exploitation en interne de ces nouvelles technologies semble néanmoins les freiner. Questionnés sur les obstacles à la transformation digitale, sept sur dix d'entre eux (68 %) citent un manque de connaissances en matière d'implémentation, d'exploitation et/ou de maintenance des nouvelles technologies.

Pour s'armer des capacités dont ils ont besoin, les fournisseurs d'énergie peuvent investir : ils peuvent recruter des talents sur un marché de l'emploi hautement concurrentiel ou faire appel à un partenaire spécialisé dans la transformation digitale. Cependant, s'ils ne disposent pas des connaissances qui leur permettent de convertir ces stratégies de transformation en valeur, leur investissement devient inutile sur le long terme.

#### Une culture peu propice

La nécessité d'innover et de proposer au consommateur des produits compétitifs fait donc partie des grandes priorités. Interrogés sur les défis auxquels est confrontée leur entreprise, sept responsables sur dix citent en effet la concurrence accrue de petites sociétés plus agiles. Une exigence d'innovation qui pose particulièrement problème au Royaume-Uni. En effet, comme le souligne notre enquête, près de la moitié des responsables britanniques interrogés (46 %) reconnaissent que leur culture d'entreprise ne favorise pas l'innovation.

Les fournisseurs d'énergie ont pour mission de lancer des produits innovants sur le marché à l'heure où de nouveaux gisements de valeur sont encore en train d'émerger. Dans ce contexte, il est difficile de prédire avec certitude de quel côté se trouveront les futurs gagnants et les futurs perdants. « Il n'est pas simple d'innover », confie Jon Briskin. « Cela exige d'informer les clients sur les nouveaux produits, de découvrir les solutions qui ne leur donnent pas satisfaction, et de faire preuve de patience et de persévérance pour trouver les propositions efficaces ».

« Il n'est pas simple d'innover. Cela exige d'informer les clients sur les nouveaux produits, de découvrir les solutions qui ne leur donnent pas satisfaction, et de faire preuve de patience et de persévérance pour trouver les propositions efficaces »



**JON BRISKIN** Directeur général exécutif d'Origin Energy



des responsables britanniques interrogés reconnaissent que leur culture d'entreprise ne favorise pas l'innovation

#### 3 Les obstacles à surmonter suite



« Pour réussir sa transformation digitale, l'entreprise a besoin d'un responsable qui s'adapte rapidement. À défaut, elle doit en changer, car elle doit s'armer de compétences totalement différentes. On ne dirige plus une entreprise classique on dirige une entreprise digitale »



**DEVRIM CELAL** PDG de KrakenFlex

#### La manque d'implication de la direction

Parmi les obstacles qui freinent la transformation digitale des fournisseurs d'énergie en vue d'atteindre leurs objectifs zéro émission nette, notre enquête fait ressortir un manque de leadership affirmé. Pour près de la moitié des personnes interrogées (45 %), l'implication insuffisante de l'équipe dirigeante constitue un frein au déploiement de nouvelles stratégies. Or, si la direction ne s'implique pas dans l'agenda zéro carbone afin de l'imposer par le haut, il devient impossible de maintenir l'engagement sur le long terme. Un véritable défi lorsqu'on sait que la réussite d'une transformation systématique nécessite un leadership vertical : c'est le conseil d'administration qui doit donner le ton. « Nous avons travaillé avec une entreprise qui lançait son programme de transformation digitale. La première mesure qu'elle a prise a été d'embaucher un nouveau CIO, afin qu'il supervise le changement », se souvient Devrim Celal. « Pour réussir sa transformation digitale, l'entreprise a besoin d'un responsable qui s'adapte rapidement. À défaut, elle doit en changer, car elle doit s'armer de compétences totalement différentes. On ne dirige plus une entreprise classique - on dirige une entreprise digitale ».

S'ils veulent saisir ces opportunités et rester compétitifs dans un paysage de plus en plus concurrentiel, les fournisseurs d'énergie doivent d'abord apprendre à surmonter ces obstacles.





# Devenir « digital natif »

### Conclusion et recommandations

Face à la tâche complexe et multiforme qu'ils ont à accomplir, il n'est pas rare que les fournisseurs d'énergie ne sachent par où commencer. Pour les y aider, nous avons identifié six mesures qu'ils peuvent prendre afin de devenir digital natif :

#### Devenir une entreprise digitale centrée sur le client

Ce qui confère aux entreprises digitales un avantage concurrentiel, ce sont leurs capacités intégrées, mais aussi ce qu'elles sont capables de créer grâce à ces capacités, sans oublier la culture sousjacente, qui soutient les systèmes qui leur permettent de générer leurs résultats. Par ailleurs, les entreprises digital natives misent sur des business models de plateforme orientée client, sur la praticité de leurs produits et services, mais aussi sur l'agilité et sur l'expérience, ce qui leur permet de se démarquer



systématiquement des marques établies. Une approche orientée client et un avantage concurrentiel qu'elles doivent à leurs capacités digitales.

#### Rendre le contrôle au consommateur

Beaucoup plus conscients des enjeux écologiques, les clients s'attendent à ce que les entreprises du secteur de l'énergie répondent à leurs besoins. Ils veulent savoir où va leur argent et comment il est dépensé, et connaître l'impact écologique de leurs dépenses. Les fournisseurs d'énergie doivent donc leur proposer des solutions innovantes et leur rendre le contrôle - que ce soit grâce à des compteurs intelligents ou via des programmes de récompenses ou de ludification. Les entreprises qui ne parviennent pas à bâtir leur proposition commerciale autour du client seront éliminées au premier obstacle.

#### Exploiter les données (et les comprendre)

S'ils veulent proposer aux consommateurs des solutions flexibles, spécialement conçues pour répondre à leurs besoins, les fournisseurs d'énergie doivent avoir une compréhension très fine des données client. Clés de voute de cette flexibilité : la collecte des données permettant de cerner le comportement du client, puis la mise en place du logiciel adapté, qui rendra ces

données exploitables et permettra de proposer une expérience personnalisée. Les entreprises qui y parviendront pourront proposer des produits qui reflètent la progression du client sur son parcours zéro carbone.

#### Adopter une approche de type « test and learn »

C'est en se trompant qu'on apprend. La conception de solutions innovantes orientées zéro carbone ne déroge pas à la règle. Mais au lieu de voir ces erreurs inévitables comme un échec, les fournisseurs d'énergie doivent en tirer des enseignements qui leur permettront de réussir par la suite. Cela est particulièrement valable lorsqu'ils testent de nouveaux services et de nouvelles propositions auprès des clients. Ne pas adopter cette approche de type « test and learn », c'est se priver de la prochaine grande idée qui aurait pu voir le jour la fois d'après.

#### Nouer des partenariats dans tous les écosystèmes

Pour les entreprises qui veulent atteindre leurs objectifs zéro émission nette, il est essentiel de nouer de nouveaux partenariats dans tous les écosystèmes. Avec l'acquisition du fournisseur de solutions de charge pour véhicules électriques Pod Point, EDF illustre bien la façon dont les acquisitions peuvent apporter de nouvelles capacités à une entreprise. Autre exemple : les partenariats qu'ont noués EDF, E.ON UK et Origin avec la plateforme Kraken Technologies d'Octopus Energy. Grâce à ses contrats de licence, Kraken se charge

aujourd'hui de 40 % des comptes énergétiques du Royaume-Uni - ce qui aurait été impossible si l'entreprise n'avait pas choisi de collaborer avec ses concurrents.

Clairement, les entreprises qui dépassent les frontières de leur secteur habituel se donnent les movens de renforcer leur offre zéro émission nette : elles peuvent ainsi développer de nouveaux produits et services, mais surtout, elles accèdent à de nouvelles compétences et à de nouveaux savoir-faire qui accompagnent leur transformation digitale. KrakenFlex illustre parfaitement la mise en pratique de cette philosophie : « Notre mission ? Rendre l'électricité verte plus abordable pour le plus grand nombre. Nous n'atteindrons pas cet objectif en faisant cavalier seul. C'est pourquoi notre logiciel, qui nous confère un énorme avantage concurrentiel, est mis à la disposition de tous. L'idée est de transformer les entreprises conventionnelles du secteur des Utilities en entreprises véritablement digitales », explique Devrim Celal.

#### Instaurer une culture de l'innovation

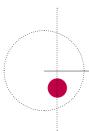
Les fournisseurs ne peuvent pas se contenter d'une innovation de façade : celle-ci doit être fermement ancrée dans la culture d'entreprise. C'est ainsi que le développement de nouvelles solutions devient naturel et que les salariés sont encouragés à tester de nouveaux produits. Cette culture doit être instaurée du haut vers le bas : si la direction ne s'implique pas dans l'agenda de transformation digitale de l'entreprise, celui-ci ne fera pas long feu.



« Notre mission ? Rendre l'électricité verte plus abordable pour le plus grand nombre. Nous n'atteindrons pas cet objectif en faisant cavalier seul. C'est pourquoi notre logiciel, qui nous confère un énorme avantage concurrentiel, est mis à la disposition de tous. L'idée est de transformer les entreprises conventionnelles du secteur des Utilities en entreprises véritablement digitales »



**DEVRIM CELAL** PDG de KrakenFlex



# Ce que nous pouvons faire pour vous

Née à l'ère du digital, Publicis Sapient est idéalement positionnée pour moderniser et optimiser les méthodes de travail des entreprises du secteur de l'énergie ou les aider à repenser leur business model de A à Z. Notre travail enrichit l'expérience des utilisateurs qui interagissent avec leur marque dans les secteurs B2B ou B2C.

Bien que nous fassions partie des leaders du secteur, nos équipes de taille humaine savent faire preuve d'empathie. Elles prennent le temps de démystifier le jargon qui entoure le digital et de répondre à vos questionnements. Grâce à des méthodes de travail agiles, nous assurons la progression rapide, mesurable et efficace de votre projet. Nos maîtres-mots : vitesse, qualité et création de valeur inégalées.

#### **CONTACTEZ-NOUS:**

Pour découvrir comment appliquer ces enseignements à vos propres initiatives digitales, n'hésitez pas à nous contacter pour en discuter.



**IYAD GHANEM Energie & Ressources Lead France** iyad.ghanem@ publicissapient.com



**JOSEPH TABITA** GVP, Energy & Commodities Leader, **EMEA & APAC** joseph.tabita@

publicissapient.com



SIMON HARVEY GVP, Utilities Leader, **EMEA & APAC** simon.harvey@ publicissapient.com



#### Pour aller plus loin

Voilà 30 ans que nous évoluons pour rester pertinents. Découvrez nos autres analyses stratégiques et approches pratiques.

Dans un nouvel ouvrage publié en mars 2021, Nigal Vaz, PDG de Publicis Sapient, se penche sur les moyens dont disposent les entreprises pour s'adapter au changement, générer de la valeur grâce au digital, et rester pertinentes.

► En savoir plus

Partenaire de votre transformation digitale, Publicis Sapient aide des entreprises établies à s'armer pour un avenir digital - depuis les méthodes de travail jusqu'aux services offerts aux clients. Grâce à un état d'esprit start-up et à des méthodes de pointe, nous vous aidons à libérer de nouveaux gisements de valeur. Nous mettons l'ingénierie agile au service de la stratégie, du conseil et de l'expérience client, et toute notre créativité au service de la recherche de solutions. Pionniers du digital, nos équipes comptent 20 000 collaborateurs et 53 agences implantées dans le monde entier. Associée à notre culture de la curiosité et de la persévérance, notre expérience de la technologie, des data sciences, du conseil et l'expérience client vous permet de booster votre entreprise et de concevoir les produits et services que vos clients apprécient vraiment. Dédiée à la transformation digitale de l'entreprise, Publicis Sapient est une filiale de Publicis Groupe. Pour en savoir plus, visitez publicissapient.com.

