FORUM DE L'ENGAGEMENT 2027

Ministère de l'Économie et des Finances, Bercy

Été 2027

Décarboner et s'adapter : le temps des arbitrages

Comment décider quand tout est prioritaire ?

En 2025, le Forum de l'Engagement traçait un itinéraire pour accélérer la décarbonation. En 2026, il confrontait les feuilles de route à l'épreuve du réel.

En 2027, il aborde la question qui s'impose désormais aux comités de direction : que faut-il accélérer, préserver, différer ou repenser lorsque tout ne peut avancer au même rythme ?

Décarbonation et adaptation sollicitent les mêmes capitaux, équipements et compétences, au moment où l'accès à l'énergie, à l'eau et aux matières premières se tend. Hiérarchiser des impératifs également légitimes conditionne désormais la viabilité de nos modèles économiques.

Le temps n'est plus à l'inventaire des trajectoires : l'heure est aux décisions.

Décarboner, S'adapter, Arbitrer, Agir.

Trois Arbitrages majeurs

Capitaux : où porter l'effort ?

Face à des enveloppes contraintes et des exigences réglementaires accrues, où placer le curseur entre décarbonation des procédés et résilience des sites face aux chocs climatiques ? Comment intégrer les pertes évitées, la continuité d'activité et l'assurabilité dans le calcul de rentabilité des investissements ?

Ressources : quels usages privilégier ?

Eau, puissance réseau, énergie décarbonée, métaux critiques : comment concilier transformation bas-carbone, adaptation et développement industriel sur des territoires saturés ? Selon quels critères départager des besoins également stratégiques ?

Numérique : l'IA, levier d'optimisation ou multiplicateur de contraintes ?

Outil clé pour piloter l'efficacité énergétique et modéliser les risques climatiques, l'intelligence artificielle requiert en contrepartie des volumes massifs d'électricité, d'eau et de composants critiques. Comment arbitrer l'accès à ces ressources limitées entre l'essor des capacités de calcul et les impératifs directs d'électrifica-tion et de protection des usines ?

Le socle : rendre les décisions exécutables

Pénurie de compétences techniques, formation accélérée, réallocation des équipes entre chantiers de transformation et urgences de résilience : le dialogue social et l'adaptation concrète des métiers conditionnent la réussite des choix industriels.

Une journée à Bercy pour parler vrai

Le Forum de l'Engagement 2027 réunira à Bercy plus de 350 décideurs au cœur des arbitrages : directions générales, financières, industrielles et durabilité, aux côtés des régateurs, investisseurs, assureurs et experts juridiques.
Sur scène : non pas ce qu'il faudrait faire, mais ce qui est acté dans les faits. Investissements sanctuarisés ou différés, sites consolidés, priorités redéfinies, risques assumés : les intervenants exposeront leurs décisions, les contraintes qui les ont forgées et les enseignements qu'ils en tirent, sans filtre.
L'objectif : comprendre ce qui fonctionne, analyser les blocages, confronter les pratiques et faire circuler les solutions opérationnelles.

Le Déjeuner des pairs : rencontres, expériences et coopérations

Au centre Pierre Mendès France, le dialogue se prolongera entre pairs autour de tables de travail exécutives. L'opportunité de croiser les retours d'expérience sectoriels, nouer des relations stratégiques et amorcer des coopérations concrètes.

FORUM DE L'ENGAGEMENT 2027

Ministère de l'Économie et des Finances, Bercy

Été 2027

PLAN DE CONDUITE :

Capitaux, ressources, numérique et IA, en neuf thématiques ancrées dans les décisions de terrain. Il concerne aussi bien ceux qui produisent, transportent, soignent ou nourrissent que ceux qui financent, régulent et conseillent. Le Forum part du moment où les orientations générales ne suffisent plus, où les priorités légitimes se concurrencent et où il faut choisir : accélérer, préserver, différer ou repenser.

Décider sous contrainte

Décarbonation, adaptation des sites, continuité d'activité et contraintes réglementaires sollicitent les mêmes capitaux, équipements et compétences. L'enjeu : définir dans quel ordre agir, à quel rythme financer et selon quels critères hiérarchiser. Que signifie concrètement sanctuariser un investissement, différer un projet ou assumer un renoncement ?

01 CAPITAUX

Où porter l'effort ?

Face à des capacités d'investissement contraintes, où placer le curseur entre décarbonation, adaptation, modernisation et développement ?

1 Décarboner, adapter, développer : comment hiérarchiser ?

Une même enveloppe doit souvent arbitrer entre décarbonation, vulnérabilité physique et développement. À partir de quel moment devient-il plus pertinent d'adapter l'existent, de reconvertir un suif, de se focaliser ou de renancer ?

2 Pertes évitées, continuité d'activité et assurabilité

Le rendement de l'adaptation se mesure à ce qui n'arrive pas (continuité d'activité, préobservation d'exits). Comment objectiver cette valeur évitée et l'intégrer dans les décisions d'investissement, de crédit et d'assurance ?

3 Qui porte le risque ? Rendre financables les transformations

Les investissements lourds de long terme exposent souvent un seul acteur alors que les bénéfices profitent à toute une chaîne de valeur. Comment répartir le risque via des mécanismes de co-investissement ? Jusqu'à quel point différer un projet réduit-il le risque immédiat tout en augmentant le coût futur ?

FORUM DE L'ENGAGEMENT 2027

Ministère de l'Économie et des Finances, Bercy

Été 2027

02 RESSOURCES

Quels usages privilégier ?

Eau, puissance réseau, énergie décarbonée, foncier, matières critiques : comment concilier les usages quand ils sollicitent les mêmes ressources limitées ?

1 Raccordement et réseau : capacités locales et délais

Les projets industriels, tertiaires et numériques saturent localement les capacités de raccordement. Comment coordonner les calendriers et mobiliser flexibilité, stockage ou autoconsommation ?

2 Eau, foncier et territoires : préserver les usages légitimes

Industrie, agriculture, logement et énergie entrent en concurrence pour les sols et l'eau. Quels procédés adapter, comment articuler sobriété foncière, recyclage des eaux et maintien de l'activité ?

3 Matières critiques et chaînes essentielles : sécuriser, substituer ou recycler ?

Distinguer ce qui est seulement plus coûteux de ce qui interrompt réellement l'activité. Quels approvisionnements sécuriser en priorité et comment actionner écoconception, réemploi et relocalisation ?

FORUM DE L'ENGAGEMENT 2027

Ministère de l'Économie et des Finances, Bercy

Été 2027

03 NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Optimiser sans déplacer les contraintes

L'IA et la donnée peuvent-elles optimiser l'usage des ressources sans devenir un facteur supplémentaire de pression ?

1 L'IA utile : justifier les ressources mobilisées

L'IA apporte des gains opérationnels majeurs, mais mobilise énergie, eau et composants. Comment évaluer le service rendu au regard de l'empreinte sur l'ensemble du cycle de vie et limiter les effets rebonds ?

2 Héberger sans évincer : le défi des datacenters

Les datacenters et infrastructures d'hébergement exigent puissance électrique, refroidissement et foncier. À quelles conditions organiser leur intégration territoriale (flexibilité réseau, valorisation de la chaleur fatale, sobriété) ?

3 Décider avec quelles preuves : de la data à l'action

Entre prolifération de données inutiles et manque d'information fiable : quelle data est réellement indispensable pour modéliser le risque, piloter la durabilité et garantir la traçabilité des choix ?

FORUM DE L'ENGAGEMENT 2027

Ministère de l'Économie et des Finances, Bercy

Été 2027

04 DE L'ARBITRAGE À L'EXÉCUTION

Le socle et la clôture

Une priorité ne devient réelle qu'au moment où elle se traduit en budgets, calendriers, compétences et décisions assumées.

1 LE SOCLE D'EXÉCUTION

Décider ne suffit pas : qui exécutera ?

Les mêmes compétences sont sollicitées pour l'exploitation courante et pour la transformation. Comment identifier les compétences critiques, associer les salariés et leurs représentants, adapter les conditions de travail aux aléas climatiques et éviter l'écart entre la décision du siège et la capacité d'exécution d'un site, d'un fournisseur ou d'un sous-traitant ?

2 CLÔTURE

Le comité de direction face au réel

Une priorité se traduit par des budgets, des calendriers et des arbitrages assumés. La clôture tirera les enseignements des choix réels : distinguer un report subi d'un choix assumé, un compromis provisoire d'une véritable impasse, et analyser ce qui a été sanctuarisé, différé ou abandonné.

RÉTROSPECTIVE

Sous le haut patronage du Ministère de l'économie, des Finances

Tenir le cap : la transition bas-carbone à l'épreuve du réel **30 juin 2026**

RÉTROSPECTIVE

Placé sous le Haut Patronage du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, le **Forum de l'Engagement 2026** s'est tenu à Bercy comme un espace de travail pragmatique et exigeant. Face à un environnement économique instable, à la volatilité énergétique et à un cadre réglementaire en pleine mutation, le Forum a réuni **entreprises**, **industriels, acteurs financiers, avocats, décideurs publics et experts académiques** autour d'une priorité : dépasser le mythe du « coût climatique » pour confronter l'ambition environnementale aux réalités du terrain et faire de la décarbonation un levier d'avantage stratégique.

L'originalité de cette journée a reposé sur l'alternance entre débats d'experts et séquences participatives, permettant aux décideurs de partager leurs retours d'expérience et d'identifier les principaux freins opérationnels. Les réflexions se sont articulées autour de quatre enjeux majeurs : **comprendre les contraintes du marché, transformer les modèles industriels, sécuriser les infrastructures stratégiques et mobiliser les leviers technologiques et financiers.**





Julien Guéniche (Forum de l'Engagement, Emilie Alberola (SE Advisory Services), François Gemenne (HEC)

COMPRENDRE LE RÉEL ET INTÉGRER LES RISQUES DU TERRAIN

Les arbitrages de la transition bas-carbone s'effectuent aujourd'hui dans un contexte de fortes incertitudes : tensions géopolitiques, dérèglement climatique et érosion du filet de sécurité assurantiel (hausse des surprimes CatNat et élargissement du protection gap). L'enjeu n'est plus seulement de mesurer le coût de la décarbonation, mais aussi celui de l'inaction face aux trajectoires de réchauffement, notamment l'hypothèse d'un climat à +4 °C.

Ce que les échanges ont mis en lumière : Une grille d'analyse globale reliant adaptation climatique, gestion des périls physiques et préservation de la viabilité économique. L'exigence de fonder le pilotage sur des données environnementales fiables, traçables et vérifiables par des tiers, à l'heure où les normes internationales (GHG Protocol Scope 3, SBTi, ISO 14060) imposent la fin des engagements sans preuve.





Aurélien Acquier (ESCP Business School), Nathalie Aubonnet (AXA France), Sylvain Waserman (ADEME)

TRANSFORMER LES MODÈLES INDUSTRIELS ET ENGAGER LES FILIÈRES

La réduction de l'empreinte carbone suppose une transformation profonde des procédés de fabrication, des chaînes d'approvisionnement et des modèles économiques. Électrification, économie circulaire, sobriété des usages et refonte des cycles de vie : la transition n'est plus une contrainte, mais un investissement créateur de valeur et de résilience.

Ce que les retours d'expérience ont souligné : Des enseignements concrets sur l'interconnexion des réseaux énergétiques, la sobriété des infrastructures critiques et la maîtrise des dépendances en matières premières. Des repères pratiques pour sécuriser juridiquement et contractuellement les investissements massifs face à un cadre normatif et fiscal en mutation (mécanismes de tarification du carbone, ajustement carbone aux frontières CBAM).




Émilie Alberola (SE Advisory Services), Pierre-Emmanuel Saint-Esprit (Manutan), Valentina Carbone (ESCP Business School), Stéphane Renie (Ayvens), Laurent Dublanchet (Air Liquide), Sarah Guéreau (Crowe Fideliance), David Lolo (La Fabrique de l'Industrie), Soraya Ramoul Blegvad (Servier), Claudia Vlagea (Groupe Duval), Léonard Meier (LCL), Fausto Rotelli (Ferrero), Jean-Christophe Dall'Ava (Boralex)

RÉTROSPECTIVE

Sous le haut patronage du Ministère de l'économie, des Finances

Tenir le cap : la transition bas-carbone à l'épreuve du réel **30 juin 2026**

RÉTROSPECTIVE

SÉCURISER LES APPROVISIONNEMENTS ET GARANTIR LA RÉSILIENCE ÉNERGÉTIQUE

La fragilité des chaînes de valeur mondiales, la volatilité des marchés de l'énergie et la pression sur les ressources critiques font de la résilience un pilier de la souveraineté économique. Garantir la continuité d'activité suppose d'anticiper les dépendances industrielles et de donner de la visibilité aux investissements de long terme.

Ce que les retours d'expérience ont souligné : Des enseignements concrets sur l'interconnexion des réseaux énergétiques, la sobriété des infrastructures critiques et la maîtrise des dépendances en matières premières. Des repères pour sécuriser juridiquement et contractuellement les investissements face à un cadre normatif et fiscal en mutation (tarification du carbone, mécanisme d'ajustement carbone aux frontières – CBAM).







Fabien Chêne (SE Advisory Services), Isabelle Patrier (TotalEnergies), Christine Le Bihan-Graf (Hogan Lovells), Carolle Foissaud (Teréga), Isabelle Spiegel (VINCI)

PILOTER PAR LA DONNÉE ET FINANCER LA TRANSFORMATION

L'accélération des trajectoires bas-carbone requiert des outils technologiques de précision et une orientation efficace des capitaux vers les projets à fort impact.

Ce que ces travaux transversaux ont mis en avant : Le rôle déterminant de la data, de l'intelligence artificielle et des jumeaux virtuels pour optimiser la consommation énergétique des sites, en privilégiant des usages sobres afin d'éviter les surcoûts et les dérives carbone. Une vision claire de l'évolution des exigences des investisseurs, des régulateurs (AMF) et des bailleurs de fonds, pour lesquels la qualité de la preuve extra-financière et la crédibilité des plans de transition conditionnent désormais l'accès aux capitaux et la valorisation des entreprises.





Marine Le Touzé (SE Advisory Services), Claude-Henry Pignon (Dassault Systèmes), Linda Lescuyer (DATA4), Timothée Macé-Dubois (Schneider Electric), Gorgi Krlev (ESCP Business School), Éléonore Bedel (BNP Paribas Wealth Management), Anne-Sophie Bailbled (Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels), Mathilde Mignot (SE Advisory Services), Cécile Goubet (Institut de la Finance Durable), Jérôme Reboul (Autorité des marchés financiers)

MAÎTRESSE DE CÉRÉMONIE ET ANIMATRICE







Émilie Alberola, Directrice Europe du Sud SE Advisory service (Maitresse de cérémonie), Anne Philipona-Hintzy, Director sustainability transformation, SE Advisory Services (Animatrice).

PARTENAIRES

PARTENAIRE STRATÉGIQUE

SE ADVISORY SERVICES

PARTENAIRES GOLD

Air Liquide · AXA · ayvens · ARKEA BANQUE Entreprises & Institutionnels · BIC · BNP PARIBAS · BORALEX

Crowe Fideliance · DASSAULT SYSTEMES · Data4 · GROUPE DUVAL · EDF · FERRERO · GROUPE RATP

Hogan Lovells · LCL · Manutan · SERVIER · TEREGA · TotalEnergies · VINCI

PARTENAIRES SILVER

Aptar · BOUYGUES · BOUYGUES CONSTRUCTION · BIOGROUP biologie médicale · CITY·ONE

expleo · EUROMASTER · GROUPE BEAUMANOIR · ONET

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS AMF · ADEME AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE · INSTITUT DE LA FINANCE DURABLE PARIS EUROPLACE

PARTENAIRE PLATINUM

ESCP BUSINESS SCHOOL

PARTENAIRE MÉDIA

LA TRIBUNE