

30 propositions pour des entreprises durables

Édition 2025

Accélérer la transformation écologique et sociale



« Je dois peut-être aux fleurs d'avoir été peintre. »

Claude Monet

Sommaire

7

L'édito

8

Les 30 propositions
du Cercle de Giverny

10

ADAPTATION

Adaptation et résilience :
comment transformer
nos organisations face
aux nouveaux risques ?

16

ÉLECTRIFICATION & IAG

Comment réussir
l'électrification grâce
à l'IA générative ?

22

MÉTIERS

Comment réinventer
les métiers pour répondre
aux défis écologiques
et démographiques ?

28

EAU

Face à la raréfaction
de l'eau, quelles solutions
pour anticiper, innover,
investir ?

34

CHAÎNE DE VALEUR

Comment embarquer
sa chaîne de valeur pour
allier transformation
durable et compétitivité ?

40

ÉTUDE

Comment concilier
accélération de
l'intelligence artificielle
et transition écologique ?

42

Contributeurs
et remerciements

44

Le Cercle de Giverny

L'édito



Romain Mouton
Président
Cercle de Giverny

Face aux chocs, faisons de la durabilité notre souveraineté.

En sept éditions, le Forum de Giverny est devenu le lieu où se construit une vision : comment conjuguer transition écologique et compétitivité dans un monde instable. Cette ambition n'a jamais été aussi urgente.

2025 est l'année des choix. Alors que le monde se prépare à la COP30 au Brésil en novembre et à célébrer en décembre les 10 ans de l'Accord de Paris, jamais le contraste n'a été aussi saisissant entre l'urgence climatique et la lenteur des actions. À cela s'ajoute un phénomène inquiétant : la montée des populismes et des replis nationaux, qui fragilise les consensus internationaux et alimente la tentation du statu quo.

Dans ce contexte d'instabilité, la transformation écologique n'est plus seulement un impératif environnemental : c'est un enjeu de souveraineté, de compétitivité et de stabilité démocratique. L'Europe ne pourra rester dans la course qu'en intégrant la durabilité au cœur de son modèle économique. Notre continent joue sa crédibilité et son influence. Cela suppose un effort collectif inédit, capable de dépasser les fractures politiques et les discours de défiance.

C'est tout le sens des 30 propositions que nous présentons cette année grâce à l'engagement et à la détermination de nos coprésidents et des membres de nos groupes de travail. Elles s'articulent autour de cinq priorités : adapter nos organisations, réussir l'électrification grâce à l'IA, réinventer les métiers, préserver l'eau et mobiliser les chaînes de valeur. Ces mesures concrètes traduisent une conviction : la transition ne se gagnera ni par la peur ni par la contrainte, mais par des récits inspirants, porteurs de désirabilité et d'élan collectif. Ces propositions sont conçues pour inspirer les politiques publiques françaises, nourrir la régulation européenne et donner aux entreprises des clés pour transformer leurs modèles.

La France et l'Europe ont une responsabilité : montrer que le leadership économique et la soutenabilité peuvent aller de pair. Le Cercle de Giverny s'y engage avec détermination, en fédérant décideurs publics et privés pour faire de la durabilité le socle de notre prospérité.

Les 30 propositions du Cercle de Giverny

ADAPTATION

Adaptation et résilience : comment transformer nos organisations face aux nouveaux risques ?

1. Créer un nouveau récit pour rendre l'adaptation plus lisible et mieux convaincre.
2. Nommer un délégué interministériel à l'adaptation au changement climatique.
3. Créer un *Adapt'Score* afin de soutenir les collectivités territoriales dans leur démarche d'adaptation.
4. Renforcer le fonds Barnier afin qu'il puisse accompagner les différents acteurs dans leurs efforts d'adaptation.
5. Conditionner l'accès aux aides publiques par l'intégration de l'adaptation dans les nouveaux projets.
6. Créer une méthode commune de mesure de l'impact économique des bénéfices de l'adaptation et des risques de l'inaction.

ÉLECTRIFICATION & IA_g

Comment réussir l'électrification grâce à l'IA générative ?

7. Concevoir une IA générative (IA_g) publique de confiance pour la transition énergétique.
8. Créer le hub national des données mobilité optimisé par une IA_g.
9. Faire de l'IA_g un outil de prospective environnementale et énergétique.
10. Établir un mécanisme de transparence obligatoire affichant l'empreinte environnementale des IA_g.
11. Instaurer des modules de formation sur l'IA_g pour la transition énergétique et environnementale.
12. Faire de l'IA_g une aide pour le citoyen afin de choisir ses équipements énergétiques et d'optimiser leur utilisation.

MÉTIERS

Comment réinventer les métiers pour répondre aux défis écologiques et démographiques ?

13. Revaloriser les filières à impact par le biais d'un bonus-malus.
14. Expérimenter un temps partiel d'utilité publique.
15. Analyser l'impact de l'IA sur les filières en transition.
16. Libérer du temps grâce à l'intelligence artificielle pour être au cœur de son métier.
17. Simplifier la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les métiers à impact.
18. Créer un bureau des entreprises dans les collèges et lycées.

EAU

Face à la raréfaction de l'eau, quelles solutions pour anticiper, innover, investir ?

19. Changer de paradigme sur le financement du secteur de l'eau.
20. Placer l'eau au cœur des politiques d'adaptation.
21. Réaffirmer une gouvernance par bassin impliquant toutes les parties prenantes.
22. Lutter contre les nouveaux polluants et informer pour donner confiance.
23. Préserver la ressource et revitaliser les cycles naturels de l'eau.
24. Faire des enjeux de l'eau une priorité visible.

CHAÎNE DE VALEUR

Comment embarquer sa chaîne de valeur pour allier transformation durable et compétitivité ?

25. Créer une cartographie des chaînes de valeur et de leurs risques.
26. Mettre en place une plateforme d'évaluation des fournisseurs.
27. Rendre les règles de compétitivité égales au niveau français et européen.
28. Nommer un ambassadeur à la traçabilité.
29. Créer un code couleur standardisé en guise de levier de sensibilisation à la traçabilité.
30. Mettre en place un référent pédagogique au ministère de la Transition écologique.

Adaptation et résilience : comment transformer nos organisations face aux nouveaux risques ?

Dans un contexte de dérèglement climatique, l'adaptation des organisations ne constitue plus une option mais une nécessité impérieuse pour garantir la résilience de nos territoires et de nos infrastructures. Pour autant, l'urgence ne se traduit pas encore par des actes à la hauteur de l'enjeu : dans les stratégies de nombreuses entreprises, l'adaptation peine à s'imposer comme un levier prioritaire de transformation.

Les travaux du groupe ont mis en lumière un double défi : d'une part, l'urgence d'agir et de décloisonner les approches – entre secteurs, entre niveaux de décision, entre acteurs publics et privés – et, d'autre part, la nécessité de renouveler et valoriser le récit collectif autour de l'adaptation. Celle-ci ne peut plus être abordée uniquement sous l'angle des risques, mais doit être perçue comme un vecteur d'opportunités économiques, sociales et territoriales.

La résilience de notre société passe nécessairement par l'adaptation au changement climatique. Cela implique de développer la capacité des acteurs à anticiper, absorber et

se transformer face aux chocs. Cela suppose également de reconnaître le rôle stratégique des territoires, de privilégier l'innovation locale et de simplifier l'accès aux financements pour accélérer le passage à l'action.

Les propositions concrètes issues de ce groupe de travail doivent accélérer la mobilisation collective autour d'une adaptation juste, positive et systémique – au service d'une société plus robuste, plus agile et capable de transformer l'incertitude en avantage stratégique.

Le mot des coprésidentes



Ulrike Decoene
Directrice de la communication,
de la marque et du développement
durable
Groupe AXA



Anne Guerrero
Directrice déléguée à
la transition écologique
Groupe SNCF

« En complément de l'atténuation, l'adaptation constitue désormais un enjeu central de compétitivité, de souveraineté et de résilience collective. Face à l'accélération des crises climatiques, économiques et sociales, il devient impératif de faire émerger un projet commun fondé sur l'anticipation, l'action concrète et le décloisonnement des approches. L'adaptation est une responsabilité collective qui engage chaque maillon de la chaîne décisionnelle. À nous d'apporter une vision réaliste et percutante des conséquences bien réelles d'une d'adaptation insuffisante, afin de provoquer une accélération des décisions politiques à la hauteur des enjeux.

Les travaux menés au sein de ce groupe ont permis de dégager des priorités concrètes et opérationnelles. D'abord, replacer l'adaptation au cœur des politiques publiques, à toutes les échelles, en s'appuyant sur une gouvernance éclairée par la science, dotée de moyens pérennes, et capable de valoriser les solutions locales, sobres et fondées sur la nature. Ensuite, faire des territoires des lieux de décision en matière d'adaptation, à travers des feuilles de route économiques sectorielles et des outils d'évaluation. C'est notamment depuis les territoires que doivent être expérimentées et mutualisées les bonnes pratiques. L'adaptation est un vecteur de performance et de résilience qui doit être mieux pris en compte, également par les acteurs financiers. Il s'agit d'aligner les outils juridiques, bancaires et assurantiels avec la réalité des risques climatiques, tout en rendant visibles les bénéfices de l'adaptation et les coûts de l'inaction. Enfin, il est indispensable de rendre l'adaptation plus lisible et d'en faire un récit positif pour embarquer l'ensemble des parties prenantes.

Les propositions révélées ici ont un objectif commun : faciliter l'action en créant un cadre propice à une adaptation juste, ambitieuse et opérationnelle. L'adaptation est à la fois une chance et une nécessité absolue. Elle permet de transformer les organisations, préserver les territoires et renforcer la résilience collective face aux incertitudes du siècle. »

« L'adaptation est une responsabilité collective, qui engage chaque maillon de la chaîne décisionnelle [...]. Elle est à la fois une chance et une nécessité absolue. »

Les propositions

1. Créer un nouveau récit pour rendre l'adaptation plus lisible et mieux convaincre.

L'adaptation au changement climatique étant essentielle et bénéfique, le récit autour de cette dernière doit être repensé. Il est indispensable d'en faire la promotion en apportant des exemples concrets d'adaptation réussie, en réhabilitant la culture de la prévention, et en mettant l'accent sur la formation.

▲ Construire un nouveau récit pour mieux convaincre, en renforçant la dimension résolument positive, audacieuse et mobilisatrice et en rendant les projections tangibles afin que l'adaptation devienne un réflexe. Cela implique de recourir à des illustrations et exemples concrets, en valorisant les réussites en matière d'adaptation et en identifiant les composantes de leur succès (par exemple à travers la *Green Team*, démarche prospective proposée dans le PNACC-3¹ qui vise à identifier des futurs souhaitables face au changement climatique).

▲ Réhabiliter la culture de la prévention auprès des citoyens, des collectivités et des acteurs économiques, afin de mieux innover et sortir de l'inaction. Des campagnes et des outils de sensibilisation personnalisés localement et portés par les pouvoirs publics, à destination des citoyens (à l'instar du Journal Météo Climat de France Télévisions) permettront de modifier les comportements individuels.

▲ Former les élus et acteurs territoriaux en créant des modules de formation incluant des scénarios de futurs climatiques en termes d'adaptation et favoriser l'appropriation par les élus et les acteurs territoriaux ainsi que les professionnels exposés (industrie, tourisme, transport, agriculture, urbanisme), dans le but de faire évoluer les pratiques.

2. Nommer un délégué interministériel à l'adaptation au changement climatique.

L'adaptation est encore trop souvent assignée au second plan, faute d'une gouvernance

lisible et transversale. Pour en faire un enjeu majeur de souveraineté, de compétitivité et de capacité à absorber les crises, il est nécessaire de structurer un pilotage national fort.

▲ Faire de l'adaptation un sujet de souveraineté, en nommant un délégué interministériel dédié. Ce délégué aura pour mission de faire de l'adaptation un enjeu majeur au sein de tous les ministères et de coordonner l'action de l'État afin d'infuser ce sujet dans toutes les strates de la société.

▲ Mettre en place une gouvernance tournée vers l'action et nourrie par la science, qui vienne éclairer les décideurs locaux, notamment les maires, afin de valoriser les solutions fondées sur la nature (SFN²), les pratiques de sobriété, et les effets visibles sur le bien-être des populations. Cette gouvernance sera dotée d'un budget récurrent de suivi avec une évaluation continue et la capacité de faire remonter les retours d'expérience. Elle sera en charge de produire une feuille de route d'adaptation, déclinée du PNACC, au même titre que la trajectoire de décarbonation avec la planification écologique.

▲ Demander à tous les candidats à la future élection présidentielle de se positionner sur le sujet de l'adaptation et les mesures qu'ils souhaitent établir.

3. Créer un Adapt'Score afin de soutenir les collectivités territoriales dans leur démarche d'adaptation.

En première ligne face au changement climatique, les territoires manquent encore de repères pour structurer leur action. Il est donc capital de stimuler la dynamique locale en intensifiant la coopération et en construisant une résilience collective. Cela implique une mise en place d'outils d'évaluation adaptés ainsi qu'une meilleure appropriation des enjeux par l'ensemble des acteurs.



Historiquement, les financements climatiques se sont concentrés sur l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre. En 2022, seulement 5 % des flux de financement climatiques étaient destinés à l'adaptation. Mais de plus en plus d'entreprises prennent conscience de l'enjeu stratégique de l'adaptation. Elles étaient quatre fois plus nombreuses en 2023 à mesurer les impacts des risques climatiques qu'en 2020.

—
Source :
« *Adaptation et Résilience des entreprises au changement climatique* »
BCG
Mars 2025

¹ PNACC-3 : nouveau Plan national d'adaptation au changement climatique construit sur les progrès de la connaissance climatique et les acquis des deux premiers plans.

² SFN : les solutions fondées sur la nature reposent sur les services offerts par les écosystèmes.

▲ Créer un *Adapt'Score* (en associant le monde des think tank, de la science ainsi que des acteurs de terrain) pour aider les municipalités et régions, et évaluer leur prise en compte de l'adaptation.

▲ Créer des feuilles de route territoriales d'adaptation économique par secteur d'activité, portées par les régions et associant les chaînes de valeur locales.

▲ Encourager l'organisation d'une convention citoyenne sur l'adaptation et mutualiser les bonnes pratiques issues des COP régionales.

▲ Accélérer le développement et renforcer la notoriété des programmes visant à aider les collectivités à visualiser les investissements nécessaires : projections graphiques, simulateurs territoriaux et scénarios comparatifs (ex : « Plus fraîche ma ville » de l'Ademe).

▲ Faciliter l'accès aux données satellites afin de développer un système de géolocalisation des aléas climatiques à haute résolution (sur le modèle de Géorisques), qui puisse enrichir Etalab³ d'une projection des vulnérabilités actuelles et futures, y compris pour les communes de moins de 10 000 habitants.

4. Renforcer le fonds Barnier afin qu'il puisse accompagner les différents acteurs dans leurs efforts d'adaptation.

Alors même que la volonté d'agir grandit, les acteurs locaux, publics comme privés, restent freinés par des moyens de financement insuffisants. Il devient essentiel de stimuler l'investissement dans l'adaptation en s'appuyant sur des dispositifs innovants, capables de renforcer durablement la capacité d'action des territoires face aux risques climatiques.

▲ Consolider le fonds Barnier⁴, notamment dans son financement, afin qu'il permette d'accompagner les collectivités locales et les entreprises implantées dans leurs efforts d'adaptation, et allouer une part de ce fonds pour des mesures de prévention individuelles.

▲ Instaurer un label « adaptation » pour favoriser des projets reconnus et validés (comme cela était recommandé dans le PNACC-1).

▲ Valoriser les entreprises qui développent des projets d'adaptation, en évaluant les co-bénéfices et la rentabilité générée, pour rendre ce secteur plus attractif et convaincre de nouveaux investisseurs.

▲ Sensibiliser les fondations d'entreprise au sujet de l'adaptation et accentuer leur rôle auprès des PME/ETI, afin de structurer un mécénat collectif en lien avec les acteurs publics du territoire.

5. Conditionner l'accès aux aides publiques par l'intégration de l'adaptation dans les nouveaux projets.

Tandis que les effets du dérèglement climatique se généralisent, l'adaptation doit faire partie intégrante de tous les nouveaux projets. Pour y parvenir, des stratégies simples, lisibles et opérationnelles doivent être mises en place, notamment pour les collectivités et les petites entreprises.

▲ Inciter l'État à accompagner les PME/ETI dans leur connaissance des sujets d'adaptation et leur mise en œuvre grâce à une plateforme exposant les données des risques, sur le modèle de Climadiag⁵, et dotée d'un guide des bonnes pratiques, opérationnel et personnalisable.

▲ Faire de l'adaptation une condition d'accès aux aides publiques à l'innovation en encourageant les entreprises à intégrer l'adaptation *by design* dans leurs projets neufs ainsi qu'à diversifier leurs chaînes de production pour se prémunir contre les risques.

6. Créer une méthode commune de mesure de l'impact économique des bénéfices de l'adaptation et des risques de l'inaction.

Les coûts et bénéfices de l'adaptation restent encore trop marginaux dans les décisions économiques. Intégrer l'adaptation dans les outils financiers et juridiques permettra de mieux qualifier les risques climatiques, de mettre en lumière les gains d'anticipation et ainsi de mobiliser les acteurs publics et privés. En structurant une méthode commune de mesure, en adaptant les mécanismes de financement et en renforçant la lisibilité des dispositifs existants, l'adaptation pourra enfin passer à l'échelle, devenir un pilier des stratégies économiques et territoriales, et sortir de l'intention pour entrer dans l'action.

▲ Promouvoir l'adoption d'une méthode mesurant les bénéfices de l'adaptation et les risques de l'inaction, en lien avec les pouvoirs publics, afin d'accroître l'attractivité des territoires.

▲ Inclure les projets d'adaptation dans la construction des offres de prêts/assurances des entreprises.

▲ Développer une approche pédagogique autour du régime Cat Nat⁶, de manière à préciser les modalités de prise en charge des dommages et ainsi encourager une responsabilisation accrue des acteurs privés dans leurs décisions d'aménagement, d'investissement et de gestion des risques.

▲ Inscrire systématiquement une analyse des risques, en lien avec la TRACC⁷, dans les autorisations administratives, les plans d'investissement, les plans de continuité d'activité et les appels d'offres des marchés publics. ■

³ Etalab : agence publique qui coordonne la politique d'ouverture et de partage des données publiques foncières.

⁴ Fonds Barnier : le Fonds de prévention des risques naturels majeurs (FPRNM ou fonds Barnier) a pour objectif d'améliorer la sécurité des personnes face aux risques naturels et de réduire les dommages aux biens.

⁵ Climadiag Commune : service de Météo France qui met à disposition des décideurs locaux des données sur les évolutions potentielles du climat et leurs impacts dans chaque commune.

Les membres du groupe

ACCENTURE

Julien Fanon
Sustainability Managing Director

ADEME

Robert Bellini
Adjoint au directeur adaptation,
aménagement et trajectoires bas carbone

AUXILIA (GROUPE SOS)

Bertil de Fos
Directeur général

AXA CLIMATE

François Lanavère
Directeur des partenariats stratégiques

BPIFRANCE

Kim Tworke
Chargé de coordination climat,
direction climat et biodiversité

BRGM

Olivier Cerdan
Directeur de recherche

BSR

Julie Dugard
Associate Director, Climate Change

CARBONE 4

Romain Grandjean
Principal - Co-Lead du pôle
adaptation et résilience

IDDR1

Adèle Tanguy
Chargée de recherche sur
les politiques d'adaptation

I4CE

Emmanuelle Trichet
Directrice transition et
innovation des entreprises

MINISTÈRE DES ARMÉES

Bastien Alex
Conseiller climat du major
général des Armées

ONF

Frédérique Lecomte
Déléguée générale mécénat
et directrice du fonds
ONF-Agir pour la forêt

ORANGE

Gaëlle Le Vu
Directrice de la RSE France

SGEVT

Arnaud André
Co-fondateur et président

VINCI CONCESSIONS

Joffrey Maï
Directeur environnement
et développement durable

Remerciements

Catherine Chazal (AXA)
Isabelle Desbrée (AXA)
Cathy Excoffier (Orange)
Valentine Huet (Vinci Concessions)
Liane Mathiaut (SNCF)
Victor Poirier (AXA)

⁶ Cat Nat : mécanisme fondé sur la solidarité nationale, le régime d'indemnisation des catastrophes naturelles permet aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités d'être indemnisés en cas de situation déclarée «catastrophe naturelle».

⁷ TRACC : La Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique.

Sans investissements d'adaptation, les entreprises et infrastructures pourraient subir un déficit financier annuel de 1200 milliards de dollars d'ici 2050, alors que les flux de financement mondial ne couvrent actuellement que moins de 10% du montant requis.

Source :
« Investing in climate adaptation is no longer optional. It's business-critical. »
Reuters
3 juillet 2025

Comment réussir l'électrification grâce à l'IA générative ?

Technologie clé de la nouvelle ère numérique, l'intelligence artificielle générative (IA_g) ouvre de vastes perspectives en matière d'innovation. Elle est un levier incontournable pour accélérer, optimiser et rendre plus intelligente l'électrification des usages. Toutefois, elle soulève des préoccupations concernant la transparence des données, l'éthique, la sécurité de ses déploiements et son empreinte environnementale. La réussite de la transition énergétique repose largement sur l'électrification des usages ; il devient crucial d'instaurer une confiance partagée dans l'IA_g et de promouvoir le développement d'outils sobres, souverains et sécurisés, accessibles à l'État, aux entreprises comme aux citoyens.

Les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer pour faciliter la transition énergétique, en accélérant l'appropriation de l'IA_g par les territoires, tout en veillant à intégrer des critères de sécurité dans les outils existants. La mise en place d'une politique nationale et européenne de sobriété appliquée aux IA_g oriente les choix industriels, définit les priorités d'investissement (infrastructures, mobilités) et encadre les régulations propres à chaque secteur.

Les entreprises, de leur côté, portent une responsabilité importante dans le déploiement d'une électrification responsable. En intégrant l'IA_g à leurs processus, elles

peuvent améliorer leurs performances, notamment grâce à la planification prévisionnelle automatisée, tout en favorisant la flexibilité énergétique pour limiter leur propre empreinte.

Les citoyens doivent eux aussi être accompagnés vers des choix énergétiques plus durables. Cela passe par l'éducation dès le plus jeune âge et la formation professionnelle, à travers l'introduction de modules sur la sobriété numérique, la transition environnementale et énergétique, et l'IA_g. En alliant confiance et sobriété, l'IA_g peut devenir un véritable levier de cohésion et un accélérateur concret de l'électrification des usages.

Le mot des coprésidents



Chantal Jouanno
Directrice exécutive énergie & eau
Accenture

« L'essor de l'intelligence artificielle générative (IA_g) offre de nouvelles possibilités d'accompagnement des transformations pour les citoyens et les entreprises. À l'heure où la lutte contre le changement climatique impose de changer nos modes de production et de consommation, l'IA_g émerge comme un levier stratégique pour accélérer la transition environnementale.

C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'électrification des usages, pilier essentiel de la décarbonation des secteurs de la mobilité, de l'industrie et du bâtiment. Celle-ci consiste à remplacer les sources d'énergies fossiles par de l'électricité issue de moyens de production bas carbone. Ce changement nécessite une planification fine, une gestion intelligente de la flexibilité des ressources et des usages, ainsi qu'une adaptation rapide des infrastructures énergétiques.

L'IA_g peut aider à accompagner les clients dans leurs projets d'électrification, à modéliser les modes de consommation et à optimiser l'adéquation production-consommation-stockage pour bâtir des systèmes énergétiques plus résilients.

C'est sur cette conviction partagée que s'est construit notre groupe de travail. Il a réuni des acteurs venus d'horizons variés, tous animés par la volonté de formuler des solutions innovantes pour réussir l'électrification des usages grâce à l'IA_g. Ensemble, nous avons imaginé six propositions où l'IA_g joue un rôle structurant, et où la force publique peut agir directement pour favoriser leur mise en œuvre.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des membres du groupe pour ce travail constructif dans un temps court avec une volonté partagée de proposer six solutions concrètes pour lesquelles la force publique a un rôle direct. »



Éric Robert
Responsable IA Groupe
Groupe EDF

« L'électrification des usages consiste à **remplacer les sources d'énergies fossiles par de l'électricité issue de moyens de production bas carbone. Ce changement nécessite une planification fine, une gestion intelligente de la flexibilité des ressources et des usages, ainsi qu'une adaptation rapide des infrastructures énergétiques.** »

Les propositions

1. Concevoir une IA générative (IA_g) publique de confiance pour la transition énergétique.

L'électrification des usages est le levier majeur de décarbonation, mais sa mise en œuvre soulève des défis complexes de planification, d'arbitrage et d'acceptabilité. Pour outiller les acteurs publics et privés dans leurs décisions et bâtir la confiance, il est nécessaire de développer une IA_g souveraine, éthique et transparente, capable d'accompagner la transition énergétique tout en protégeant les données sensibles.

◆ Déployer une IA_g publique dédiée à la transition énergétique, telle que SofIA[®] (Ademe, Cerema, CGDD) auprès de l'ensemble des acteurs publics et privés, pour permettre l'explication des impacts (carbone, euros, délais, dépendance aux fossiles, réalisme industriel).

◆ Entraîner cette IA_g publique spécifiquement sur les sujets de l'électrification à l'aide de retours d'expérience et de cas d'usages.

2. Créer le hub national des données mobilité optimisé par une IA_g.

L'accélération de l'électrification des mobilités représente une urgence, et dans ce cadre, l'appropriation de l'IA_g comme outil d'aide à la décision est primordiale pour les acteurs publics et privés. Cela implique la structuration de données locales accessibles et pertinentes, comme le proposerait un hub national alimenté par les territoires et organisé autour d'une IA_g, ainsi que le déploiement d'expérimentations concrètes sur le terrain, soutenues par un fonds dédié et enrichies par des retours d'expérience partagés.

◆ Créer un fonds d'expérimentation territoriale d'IA_g pour l'électrification des mobilités, avec retours d'expérience structurés et partagés.

◆ Développer *Multimod'IA*, un hub national des données mobilité optimisé par une IA_g afin de faciliter les trajets multimodaux bas

carbone et interconnecté avec les applications existantes (SNCF Connect, Île-de-France Mobilités). Ce hub sera alimenté par des données privées d'utilisateurs qui leur auront été préalablement demandées.

◆ L'objectif de ce hub est multiple : il permet aux particuliers d'optimiser leurs trajets ainsi que de réduire leur empreinte carbone et aux acteurs publics ou privés d'identifier les besoins des citoyens et d'adapter leurs projets futurs en vue de proposer de nouvelles solutions de services de mobilité au sein du territoire.

3. Faire de l'IA_g un outil de prospective environnementale et énergétique.

La transition environnementale et énergétique nécessite des décisions éclairées à toutes les échelles, mais les outils actuels restent souvent trop complexes ou mal adaptés aux réalités locales. L'IA_g répond à ce besoin en jouant un double rôle. D'une part, en s'appuyant sur des scénarios de référence, elle permet de construire des projections territorialisées claires et accessibles, facilitant l'élaboration de feuilles de route pour les collectivités et les entreprises. D'autre part, elle contribue à la création d'outils de simplification des démarches administratives et d'accélération des projets d'électrification.

◆ Développer un outil d'aide à la décision pour les acteurs publics, simulant grâce à l'IA_g, à l'échelle nationale ou locale, des scénarios prospectifs environnementaux et énergétiques. Cet outil fondé sur les scénarios de référence scientifiquement reconnus éclairera les choix de politiques et de projets énergétiques dans un contexte plus local, à destination des élus et acteurs économiques.

◆ Déployer des outils d'IA_g pour mettre en place une tour de contrôle afin de clarifier et accélérer les démarches administratives auprès des porteurs de projets et des collectivités.

ChatGPT comptait 400 millions d'utilisateurs actifs hebdomadaires dans le monde en février 2025.

—
Source :
« *World Energy Outlook Special Report* »
International Energy Agency Publications
Avril 2025

→
[®] SofIA : IA publique de confiance qui facilite la diffusion et l'usage des ressources documentaires sur la transition écologique.

4. Établir un mécanisme de transparence obligatoire affichant l'empreinte environnementale des IA_g.

L'essor rapide de l'IA_g pose un paradoxe : si elle peut accélérer la transition environnementale, elle peut aussi en compromettre les objectifs par sa propre empreinte environnementale. Il devient donc essentiel d'implémenter une politique nationale et européenne de sobriété des IA_g, en instaurant un affichage environnemental obligatoire pour rendre visible l'empreinte des usages, et en régulant la consommation énergétique des data centers.

- ◆ Mettre en place un mécanisme de transparence obligatoire permettant d'afficher, en temps réel, l'empreinte environnementale des IA_g (émissions de CO₂, consommation d'eau et d'énergie) avant chaque utilisation par un particulier. Pour les entreprises, ce mécanisme inclurait également les impacts liés à la phase de développement, notamment la consommation énergétique liée à l'entraînement des modèles. L'objectif est de donner à chacun la possibilité de faire des choix éclairés.

- ◆ Encourager la flexibilité énergétique des data centers afin qu'ils contribuent aux objectifs de sobriété. Ces mesures doivent favoriser la flexibilité bidirectionnelle, l'adaptation de la tarification réseau et l'accès aux marchés afin que les opérateurs adaptent leur consommation sur les prix faibles et les périodes bas carbone.

- ◆ Étendre le dispositif MACF⁹ de la taxe carbone aux frontières sur les data centers non européens.

5. Instaurer des modules de formation sur l'IA_g pour la transition énergétique et environnementale.

L'appropriation de l'IA_g par tous, dans une logique de transition énergétique et environnementale, suppose une montée en compétence généralisée. Cela implique d'introduire des modules de sensibilisation dès le plus jeune âge, mais aussi de former les professionnels aux usages responsables de ces outils pour faire de l'IA_g un levier de transformation inclusive et durable.

◆ Former au collège et au lycée à la sobriété numérique par le biais d'un module « IA générative et impact environnemental », certifié en terminale par le passeport numérique PIX¹⁰.

- ◆ Intégrer dans les cursus des écoles d'ingénieurs et les formations professionnelles liées au secteur de l'énergie et du transport un module sur l'IA_g pour la transition énergétique et environnementale.

6. Faire de l'IA_g une aide pour le citoyen afin de choisir ses équipements énergétiques et d'optimiser leur utilisation.

Nos gestes du quotidien sont au cœur de la transition énergétique. L'IA_g est une nouvelle opportunité pour accompagner les particuliers dans la maîtrise de leur consommation, avec des outils intelligents, pédagogiques et personnalisés. En valorisant les données locales et en privilégiant l'interaction avec les usagers, elle peut faciliter l'adoption de comportements sobres et l'optimisation des usages électriques.

- ◆ Créer un outil pédagogique avec de l'IA_g pour accompagner le particulier à faire évoluer les usages de ses équipements énergétiques du quotidien, en analysant leur consommation, afin d'optimiser et réduire son empreinte.

- ◆ Cette IA_g comparera chaque profil, pour offrir un accompagnement personnalisé. ■

Les outils d'IA sont capables d'explorer de nombreuses variantes de conception pour identifier les solutions optimales qui équilibrent l'esthétique, la fonctionnalité et la durabilité. Cette approche générative de la conception peut permettre de réaliser des économies allant jusqu'à 15 % en termes de matériaux et de main-d'œuvre.

Source :
«World Energy Outlook Special Report»
International Energy Agency Publications
Avril 2025

⁹ MACF : le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM en anglais pour Carbon Border Adjustment Mechanism) est un instrument réglementaire européen qui vise à soumettre les produits importés dans le territoire douanier de l'Union européenne à une tarification du carbone équivalente à celle appliquée aux industriels européens fabriquant ces produits.

¹⁰ PIX : plateforme d'évaluation et de certification des compétences numériques.

Les membres du groupe

ADEME

David Marchal
Directeur exécutif de l'expertise et des programmes

AIR LIQUIDE

Guillaume De Smedt
Deputy VP Sustainability

ALUMINIUM DUNKERQUE

Laurent Courtois
Directeur énergie climat

EDF

Jean-Yves Lépine
Responsable innovation direction stratégie et développement

NATIXIS CIB

Cédric Merle Hamon
Head of ESG Innovation & Expertise

PELIKAN MOBILITY

Vincent Schachter
Co-founder & CEO

SCHNEIDER ELECTRIC

Timothée Macé Dubois
Head of Sustainability
Advocacy & Institutional Affairs

SIEMENS ENERGY

Yara Chakhtoura
Présidente France

TIME TO SIGN IN

Yael Azoulay
Directrice fondatrice

VEOLIA EAU FRANCE

Amélie Lummaux
Directrice régionale Normandie

WWF FRANCE

Florent Chardonnel
Responsable énergie et climat

Remerciements

Marie Georges (Accenture)
Philippe Guillouzac (Ademe)
Matthieu Polet (EDF)

Comment réinventer les métiers pour répondre aux défis écologiques et démographiques ?

La transformation des métiers, des compétences et des parcours professionnels apparaît désormais comme une nécessité au regard de l'urgence climatique, des inégalités croissantes et des besoins sociaux non couverts. En première ligne de cette transition, les métiers à impact, dans les domaines de l'environnement, du soin, du lien social ou de l'accompagnement, jouent un rôle central pour relever les défis écologiques, sanitaires et sociétaux. Pourtant, ces professions demeurent trop souvent invisibles, peu valorisées, alors même qu'elles sont cruciales pour bâtir une société plus résiliente et plus solidaire.

Face à cette réalité, il est donc nécessaire d'agir sur plusieurs leviers : la visibilité dans les parcours d'orientation, l'accès facilité à la formation ou à la reconversion, la valorisation de l'expérience acquise et la reconnaissance économique et statutaire. Les entreprises notamment, ont un rôle central à jouer, en permettant à leurs collaborateurs de s'engager dans des missions à impact, que ce soit par du mécénat de compétences, du temps partiel d'utilité publique, ou des parcours hybrides entre emploi et contribution sociétale.

Elles peuvent aussi, avec l'appui de l'intelligence artificielle, mieux anticiper les besoins en compétences et personnaliser les parcours de formation pour accompagner ces évolutions. Du côté des établissements scolaires et des acteurs de l'orientation, il est essentiel de faire connaître ces métiers

dès le plus jeune âge, en créant des ponts entre l'école et les entreprises, par le biais de stages, de témoignages et d'expériences de terrain.

Enfin, les politiques publiques doivent soutenir cette dynamique, en fléchant les financements vers les formations prioritaires, en réformant les incitations fiscales et sociales, et en reconnaissant pleinement l'utilité de ces filières pour l'intérêt général.

Le mot des coprésidents



Julia Clavel
Directrice de la stratégie
Emeis

« Nos sociétés traversent des transitions profondes (écologiques, sociales, démographiques et technologiques) qui redéfinissent durablement nos façons de vivre, de produire et de travailler. Certaines, comme le changement climatique ou le développement accéléré de l'intelligence artificielle, sont déjà très visibles. D'autres, plus silencieuses mais tout aussi décisives, comme la transition démographique, modifient en profondeur le visage de notre société. Face à ces bouleversements, les organisations ont une responsabilité majeure : repenser les trajectoires professionnelles, les compétences mobilisées et les formes d'engagement au travail.

Le groupe de travail que nous avons eu l'honneur de coprésider s'est donné pour mission de transformer ces défis en opportunités. Notre ambition est claire : faire des transitions un levier de transformation positive des métiers, en conciliant performance économique, utilité sociale et impact environnemental. Cela suppose de valoriser les métiers à impact, qu'ils soient liés aux énergies vertes, à la RSE, à la santé ou aux services à la personne, de renforcer l'attractivité des filières en tension, et de reconstruire une logique de parcours et de sens dans des carrières parfois fragilisées ou dévalorisées. Les technologies, et notamment l'intelligence artificielle, jouent un rôle important dans cette transformation. En automatisant certaines tâches, elles permettent de libérer du temps et de redonner du sens aux métiers qui sont en première ligne pour accompagner les transitions. Mais leur intégration doit être éthique, inclusive et pensée comme un outil au service de l'humain.

Les propositions issues de nos travaux s'adressent à l'ensemble des acteurs (entreprises, pouvoirs publics, monde éducatif) et traduisent une volonté partagée : celle d'une transformation juste, fondée sur la reconnaissance des engagements, la co-construction avec les parties prenantes et l'anticipation des besoins en compétences. Il est temps de repenser tout notre écosystème de formation, de reconversion et de reconnaissance, pour faire émerger une nouvelle génération de professionnels portés par la conscience de leur utilité. Quoi que nous fassions, nos métiers vont devoir évoluer. Charge à nous d'accompagner ces transitions pour pourvoir aux nouveaux besoins qu'elles créent, et dessiner ensemble les paradigmes du travail de demain. »

« Il est temps de repenser tout notre écosystème de formation, de reconversion et de reconnaissance, pour faire émerger une nouvelle génération de professionnels portés par la conscience de leur utilité. Quoi que nous fassions, nos métiers vont devoir évoluer. »



Bruno Da Sola
Directeur des ressources humaines
Inetum

Les propositions

1. Revaloriser les filières à impact par le biais d'un bonus-malus.

Les filières à impact jouent un rôle clé dans la réponse aux urgences sociales, sanitaires et environnementales, mais elles demeurent trop peu visibles et insuffisamment reconnues. Une démarche volontariste, combinant incitations économiques et reconnaissance sociétale, est nécessaire pour leur donner toute l'importance qu'elles méritent.

- Définir la liste des métiers ayant un impact environnemental, social et sanitaire positif afin de les promouvoir par le biais d'un bonus sur leurs charges sociales. Les métiers ne figurant pas sur cette liste se verront attribuer un malus, encourageant ainsi les entreprises à devenir plus vertueuses.

- Inciter l'État à lancer une démarche de revalorisation des filières à impact (santé, social, environnement, accompagnement, etc.) à destination du grand public :

- par des campagnes de communication (ex : SIG¹¹) fondées sur la mesure de l'impact sociétal, environnemental et géographiques de ces filières.

- par un fléchage des financements existants des formations et de la diminution des restes à charge (ex : apprentissage) ;

- par une orientation du CPF vers les métiers à impact.

2. Expérimenter un temps partiel d'utilité publique.

De plus en plus de salariés souhaitent consacrer une partie de leur temps de travail à des causes d'utilité sociale. Il devient primordial de flexibiliser l'accès de tous les salariés à des missions à impact par des dispositifs contractuels incitatifs. En effet, les entreprises ont un rôle majeur à jouer pour mobiliser leurs collaborateurs.

- Rendre la relation contractuelle entre

entreprises et collaborateurs plus flexible, en expérimentant un temps partiel d'utilité publique pour les salariés souhaitant consacrer une partie de leur temps à des causes collectives (ex : transition écologique, portage de repas aux personnes âgées). Cela pourra faciliter notamment le volontariat de transition, afin de créer des viviers d'aidants volontaires insérés sur leurs territoires.

- Instaurer un droit au mécénat de compétences pour les salariés, en leur attribuant par exemple une demi-journée par mois ou six jours par an pour les projets associatifs ou à impact.

3. Analyser l'impact de l'IA sur les filières en transition.

La transition numérique bouleverse les compétences attendues dans tous les secteurs. L'intelligence artificielle, si elle est pleinement mobilisée à bon escient, peut devenir un levier puissant de planification et d'anticipation pour éclairer les transformations sectorielles et ajuster les stratégies de formation.

- Sur la base d'une analyse des transformations des métiers liés à l'IA et au regard des transitions, planifier les besoins par filière en fonction des politiques d'orientation et des dispositifs de reconversion professionnelle, et éclairer les choix d'investissement pour adapter les stratégies emploi-compétences au plus près des réalités de terrain.

- Enrichir la GEPP¹² en y incluant systématiquement l'impact de l'IA (écologique, énergétique, numérique, etc.) dans les filières en transition et en entreprises.

Entre 2019 et 2022, les offres d'emploi cadres pour les métiers à impact ont augmenté de 48 %. La tendance est appelée à s'accroître dans les années à venir.

—
Source :
« Et si votre engagement pour la planète allait jusqu'à exercer un métier à impact ? »
Apec
7 mars 2025

¹¹ SIG : le Système d'information géographique est un outil qui permet d'importer et visualiser des données géolocalisées et statistiques pour les analyser sur une carte.

¹² GEPP : la Gestion des emplois et des parcours professionnels est une démarche RH proactive de gestion des compétences des salariés pour répondre aux attentes du marché du travail.

4. Libérer du temps grâce à l'intelligence artificielle pour être au cœur de son métier.

Face à des démarches administratives chronophages, l'IA peut libérer du temps pour se concentrer sur la valeur ajoutée des métiers. Elle doit aussi se mettre au service de la formation et de la reconversion pour permettre de personnaliser les parcours professionnels et rendre les métiers à impact plus attractifs.

- Rendre les métiers à impact plus attractifs grâce à une aide IA dédiée, qui permet de libérer du temps et de se concentrer sur la valeur ajoutée de chaque métier.

- Inciter l'État et les entreprises à faciliter l'accès aux plateformes de formation assistées par l'IA, proposant des parcours sur-mesure, des bilans de compétences et des passerelles entre métiers, et garantir l'accès à ces dispositifs à tous les salariés, y compris dans les PME.

5. Simplifier la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les métiers à impact.

De nombreuses compétences utiles à la société sont acquises en dehors des cadres formels, mais restent invisibles faute de reconnaissance. Rendre la validation des acquis de l'expérience plus simple, gratuite et accessible pour les métiers à impact permettrait d'élargir les viviers de talents et de soutenir les reconversions.

- Faciliter l'accès à la VAE et la rendre gratuite a minima pour les métiers à impact.

- Reconnaître les compétences réellement exercées, même sans qualification formelle, notamment dans les filières à impact. Cela implique de valoriser la reconnaissance en situation de travail comme voie de validation dans le cadre de la VAE, tout en simplifiant les démarches permettant de prouver ces compétences.

- Adapter les modalités de la VAE au niveau réellement requis du métier (maîtrise de la langue française, étapes de sélection).

6. Créer un bureau des entreprises dans les collèges et lycées.

Les métiers à impact restent peu connus des jeunes et insuffisamment mis en lumière dans les parcours d'orientation. Pour mieux faire le lien entre école et monde professionnel, il est essentiel de renforcer la présence des entreprises dans les établissements scolaires et de former les acteurs de l'orientation aux enjeux des transitions.

- Créer un bureau des entreprises dans les collèges/lycées et le missionner pour rendre obligatoire un stage dans des filières de métiers à impact.

- Former les conseillers d'orientation, enseignants, associations et référents jeunesse aux enjeux des métiers de la transition (écologique, sociale, technologique).

- Obliger les entreprises de plus de 1 000 salariés et inciter les PME, sur tout le territoire, à intervenir dès l'école primaire (4h/an minimum) pour présenter les métiers à impact, en soulignant cette action dans leurs politiques de mécénat de compétences. ■

La transformation du marché du travail touchera 22 % des emplois d'ici 2030. D'après les estimations, 170 millions de nouveaux rôles devraient être créés et 92 millions supprimés, soit une augmentation nette de 78 millions d'emplois. Certains des emplois à la croissance la plus rapide concernent la technologie, les données et l'IA, mais devraient aussi toucher des rôles essentiels de l'économie, y compris les métiers à impact. Les avancées technologiques, les changements démographiques, les tensions géoéconomiques et les pressions économiques sont les principaux moteurs de ces changements, qui remodelent les industries et les professions dans le monde entier.

—
Source :
« *The Future of Jobs Report* »
World Economic Forum
2025

Les membres du groupe

ADECCO

Camille Guezennec
Directrice des affaires publiques
et de la prospective

AXA CLIMATE

Antoine Poincaré
Directeur de la Climate School

CNAM

Faustine Dehan
Chargée de mission développement
durable et responsabilité sociétale

GROUPE SOS

Thibault Ronsin
Directeur des ressources humaines
Groupe

HUMAN TECHNOLOGY FOUNDATION

Zahira Naulais-Benabdallah
Directrice des partenariats

INED

Géraldine Duthé
Directrice déléguée à la recherche

IPSOS BVA

Virginie Louise
Directrice emploi formation

LES NOUVEAUX GÉANTS

Emeline Fasolato
Directrice recherche et conseil

LINKEDIN

Fabienne Arata
Country Manager France

MAKESENSE

Fabien Sécherre
Directeur marketing et porte-parole

ORSE

Lydie Recorbet
Chargée de missions engagement
social et sociétal

TRANSDEV

Alice Lefort
Directrice stratégie, RSE
et marketing France

Remerciements

Quentin Beaumont (*Inetum*)
Lucas Cypès (*Emeis*)
Juliette Gayraud (*Inetum*)
David Mannequin (*Transdev*)
Mirek Pospíšil (*Linkedin*)
Bastien Soyez (*Transdev*)

Face à la raréfaction de l'eau, quelles solutions pour anticiper, innover, investir ?

Ressource vitale aujourd'hui fragilisée, l'eau est au cœur des grands déséquilibres écologiques de notre temps. Sa qualité et sa disponibilité posent des défis majeurs, appelant à une transformation profonde des politiques d'aménagement du territoire, du modèle de financement et à une meilleure prise en compte dans les politiques d'adaptation de tous les acteurs. Il est donc indispensable d'adopter une gestion anticipée de la ressource en eau et de lui donner toute sa valeur en intégrant son coût réel prenant en compte les besoins projetés, l'impact du changement climatique et sa capacité de régénération. Enfin, il est primordial de renforcer la coopération entre acteurs pour prévenir les conflits d'usage.

Les pouvoirs publics ont un rôle structurant à jouer : en réformant les cadres de financement, en rendant accessibles les données prospectives et en soutenant les solutions fondées sur la nature, ils peuvent impulser une véritable transition hydrique. Les entreprises, quant à elles, doivent intégrer l'eau comme facteur stratégique d'adaptation et inscrire leurs pratiques dans des trajectoires sobres et durables. Les citoyens ont, eux aussi, un rôle à jouer en adoptant des pratiques responsables.

Cela suppose un accompagnement à la redécouverte de cette ressource souvent invisible. De la gouvernance à la sensibilisation, en passant par l'innovation territoriale, une mobilisation de tous les acteurs de l'eau est nécessaire pour répondre aux défis causés par le changement climatique et les nouveaux polluants.

Le mot des coprésidentes



Nathalie Jaubert

Responsable stratégie, recherche et expertise ESG

BNP Paribas

« Face aux tensions croissantes sur la ressource en eau, il devient impératif de transformer en profondeur notre approche. L'eau, bien commun vital, doit être au cœur des politiques d'adaptation climatique, économiques et territoriales. Cela implique une refonte de son modèle économique, une meilleure gouvernance, un renforcement des solutions fondées sur la nature et une sensibilisation accrue de tous les acteurs.

Nous sommes très heureuses que le Cercle de Giverny s'empare d'un sujet aussi fondamental que celui de l'eau. Révélée et mise en lumière par les médias au moment de la sécheresse de 2022, cette thématique constitue, à elle seule, un défi majeur pour notre groupe de travail : parvenir à en extraire une synthèse en six propositions, malgré sa complexité intrinsèque et son caractère profondément systémique. Composé d'experts aux parcours complémentaires, notre groupe souhaite partager quelques constats structurants, indispensables à la définition d'une action à la fois cohérente, ambitieuse et opérationnelle.

L'eau est indissociable des enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, ainsi que des secteurs agricole et énergétique. Ce que l'on appelle le nexus de l'eau traduit l'ensemble de ces interdépendances. En effet, toute stratégie sur l'eau doit reposer sur une évaluation rigoureuse et territorialisée des besoins et des ressources. C'est le seul levier pour prévenir efficacement les conflits d'usage, appelés à se multiplier. De plus, le financement constitue un enjeu central pour assurer un avenir durable à la gestion de l'eau en France, de même qu'il est urgent de mobiliser des solutions favorisant la régénération de la ressource, dans une logique d'hydrologie régénérative.

L'eau ne saurait être appréhendée comme un enjeu sectoriel : elle est une condition essentielle de la résilience collective. Voici les propositions concrètes que nous soumettons pour en faire une réalité. »

« Toute stratégie sur l'eau doit reposer sur une évaluation rigoureuse et territorialisée des besoins et des ressources [...]»

L'eau ne saurait être appréhendée comme un enjeu sectoriel : elle est une condition essentielle de la résilience collective. »



Charlotte Migne

Vice-présidente Groupe développement durable Suez

Les propositions

1. Changer de paradigme sur le financement du secteur de l'eau.

Historiquement fondé sur l'abondance et structuré autour d'une logique de tarification au volume, le modèle actuel de gestion de l'eau montre ses limites, n'étant plus adapté aux impératifs de sobriété, d'adaptation et de résilience des territoires. Une réinvention du modèle économique de l'eau devient indispensable pour le rendre pérenne, impliquant de repenser les mécanismes de financement, de favoriser les investissements dans les infrastructures hydrauliques, d'aligner les incitations économiques avec les objectifs environnementaux, et de garantir une meilleure articulation entre les acteurs publics et privés.

- Repenser l'architecture du financement du secteur de l'eau, pour s'éloigner d'une tarification au volume incompatible avec une baisse des volumes souhaitée et nécessaire.
- Permettre le développement de partenariats publics/privés autour des investissements hydriques en renforçant les alignements entre les possibilités de financement (subventions publiques) et les réalités des actions territoriales.
- Déployer la tarification incitative (progressive, saisonnière, éco-sociale, différenciée suivant les pratiques de sobriété).
- Constituer un fonds national pour l'investissement dans les infrastructures pour soutenir les travaux de modernisation du réseau et financer des projets pilotes d'adaptation territoriale.
- Développer les outils rentabilisant les projets aux externalités positives sur l'eau (paiements pour services écosystémiques, formes de « crédits eau », etc.).

2. Placer l'eau au cœur des politiques d'adaptation.

L'eau reste encore trop souvent traitée de manière sectorielle ou marginale dans les

stratégies d'adaptation, tant publiques que privées. Pour répondre à l'urgence et à la complexité des enjeux, l'accompagnement de l'adaptation des acteurs publics et privés aux modifications du cycle de l'eau devient fondamental. Ainsi, il s'agit de replacer le sujet au cœur des politiques d'adaptation, en s'appuyant sur une meilleure connaissance des ressources, une diffusion effective des outils existants, et un soutien ciblé des acteurs les plus exposés, notamment dans le secteur agricole.

- Mieux intégrer d'une part les enjeux de l'eau dans les politiques et plans d'adaptation en repositionnant le Plan eau¹³ dans le débat et en encourageant par exemple la mise en œuvre de la trajectoire eau dans les entreprises et administrations, et d'autre part, la définition des prix internes de l'eau, qui intègre les coûts directs et indirects afin d'orienter les décisions d'investissement.
- Rendre pleinement accessibles et opérationnelles les données prospectives sur la disponibilité d'eau dans le futur (exemple : DRIAS - Les Futurs de l'Eau¹⁴).
- Faciliter l'identification et l'obtention des aides publiques existantes (subventions des Agences de l'Eau, projets européens, etc.).
- Soutenir spécifiquement une adaptation durable du secteur agricole, réduisant l'impact sur la ressource.
- Pour les secteurs concernés (transport maritime, tourisme côtier, etc.), intégrer la préservation de l'océan, premier puits de carbone de la planète, dans les trajectoires climatiques.

3. Réaffirmer une gouvernance par bassin impliquant toutes les parties prenantes.

Le renfort de la coopération territoriale permet de mieux articuler les échelles d'action, d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés et de favoriser l'émergence de solutions

adaptées aux réalités locales. Il s'agit ainsi de renforcer les dynamiques de dialogue, de valoriser les expertises de terrain, de soutenir des projets intégrés eau-énergie-climat portés par les territoires et de prévenir les conflits d'usage.

- Inciter les pouvoirs publics à améliorer et réaffirmer la gouvernance par bassin pour entraîner davantage toutes les parties prenantes (publiques, privées, communautés locales, ONG).
- Remobiliser les instances de co-construction de solutions locales (forums de l'eau, commissions locales de l'eau).
- Soutenir et généraliser les projets pilotes liant eau, énergie et climat (stations d'épuration intelligentes, pratiques agricoles, réutilisation des eaux usées, solutions fondées sur la nature, etc.).
- S'appuyer sur l'expertise terrain des parties prenantes locales (exemple : La Vigie de l'Eau¹⁵).

¹³ Plan eau : ensemble d'actions concrètes pour une gestion sobre, résiliente et concertée de la ressource en eau, lancé en mars 2023 par le président de la République.

¹⁴ DRIAS - Les Futurs de l'Eau : données et simulations sur l'avenir de l'eau avec Météo France.

¹⁵ La Vigie de l'Eau : association favorisant la connaissance de l'environnement et en particulier de l'eau auprès de tous les publics (pêcheurs, sportifs, etc.).

4. Lutter contre les nouveaux polluants et informer pour donner confiance.

La pollution de l'eau affecte la santé des populations et des écosystèmes. Pour lutter contre celle-ci de manière ciblée et connaître l'état réel de la ressource, il est essentiel d'informer et de mettre en œuvre des solutions pertinentes pour donner confiance. Une cartographie fine et accessible de la pollution, intégrant les nouveaux polluants émergents, permettra de prévenir et d'adapter les réponses locales. Elle constituera un levier clé pour mobiliser les acteurs économiques et garantir l'application effective des normes de qualité de l'eau.

- Inciter l'État à rendre plus facilement accessibles les données de qualité de l'eau, notamment en termes de nouveaux polluants (PFAS, microplastiques, etc.) afin de cartographier la pollution de l'eau.
- Cette cartographie permettra aux entreprises de mettre en place des pratiques préventives et un traitement des eaux adapté au contexte local (zones à risques, bassins versants, zones côtières, zones à risque de débordement, zones de captage).
- Garantir une mise en œuvre efficace de la législation européenne liée à l'amélioration de la qualité des eaux.

5. Préserver la ressource et revitaliser les cycles naturels de l'eau.

La réduction des consommations d'eau est souvent réduite à des injonctions individuelles lors des périodes de sécheresse, sans accompagnement structuré pour les acteurs locaux. L'eau nécessite une prise en compte beaucoup plus systémique : des outils pour accompagner la réduction des usages, mais aussi des solutions concrètes pour restaurer le cycle de l'eau. L'information en temps réel permet d'anticiper les pénuries et de mieux orienter les usages. Les solutions fondées sur la nature renforcent quant à elles la résilience des territoires.

- Favoriser la désimperméabilisation pour restaurer le grand cycle de l'eau.
- Soutenir le déploiement des solutions fondées sur la nature, en particulier le 4^e Plan national milieux humides¹⁶, en accompagnant le développement de zones humides à proximité des sites agricoles, industriels ou urbains, afin de permettre une régulation des polluants et de privilégier un stockage naturel ou des mangroves en milieu marin pour protéger les communautés littorales.
- Encourager la réutilisation des eaux de pluie et des eaux usées par le biais de financements à destination des acteurs publics et privés pour réduire la tension sur le prélèvement.
- Développer et fournir au grand public *Hydroalerte*, un indice de rareté de l'eau en temps réel, exposant les prévisions à court terme, notamment en cas de sécheresse, pour sensibiliser à la préservation de la ressource et à sa bonne utilisation.

6. Faire des enjeux de l'eau une priorité visible.

Afin de mobiliser durablement les citoyens, les entreprises et les décideurs, il est primordial de faire des enjeux de l'eau une priorité visible, concrète et compréhensible, autour d'une pédagogie du cycle de l'eau et de ses liens avec le climat, la biodiversité et l'énergie. Cela permettra de créer une culture partagée de la préservation et de faire de l'eau une priorité nationale.

- Inciter l'État à faire de l'eau une « Grande Cause Nationale », accompagnée d'une campagne pédagogique bâtie autour de la compréhension du cycle de l'eau et de la préservation des milieux aquatiques et océaniques. Cette campagne prendra en compte l'interdépendance des sujets eau, climat, nature, énergie et océan (nexus).
- Encourager la reconnexion à la nature en multipliant les ateliers de sensibilisation en

extérieur pour éduquer aux cours et plans d'eau du territoire.

- Mettre en valeur le calculateur de l'empreinte eau invisible, disponible sur l'outil *Nos Gestes Climat* de l'Ademe. ■

En France, le taux moyen de PFAS en 2024 est de 0,014 µg/L. Néanmoins, ce chiffre cache des disparités : aujourd'hui 1,3 % des réseaux analysés dépassent la norme établie.

Source :
« PFAS dans l'eau du robinet par commune, département et région »
La plateforme des données publiques françaises
Mars 2025

¹⁶ Plan national milieux humides : déclinaison de la Stratégie nationale biodiversité 2030 en faveur de la connaissance, de la protection et de la restauration des milieux humides.

Les membres du groupe

AXA CLIMATE

Geoffroy Dufay
Head of Nature Products and Analytics

BSR

Juliette Pugliesi
Technical Biodiversity Lead and Nature Manager

CASTALIE

Thibault Lamarque
Fondateur et président

EDF

Alexandre Marty
Responsable climat et ressources naturelles

I4CE

Emmanuelle Trichet
Directrice transition et innovation des entreprises (financières/non-financières)

L'ORÉAL

Jehanne Fabre
Water and Biodiversity Strategy Director

MICHELIN

Armelle Balvay
Chargée d'affaires publiques Groupe

PERNOD RICARD

Thomas Emery
Nature Impact Manager

SAINT-GOBAIN

Élodie Fenayon
Directrice environnement et économie circulaire

SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

Pierre-Yves Burlot
Directeur développement durable

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE

Simon Porcher
Professeur des universités en sciences de gestion, auteur de « La fin de l'eau ? » (Fayard, 2024)

WINGS FOR THE OCEAN

Sarah Chouraqui
Directrice générale

WWF FRANCE

Léo Tyburce
Responsable du plaidoyer agriculture, alimentation et eau douce

Remerciements

Anne-Laure Asboth (Groupe SOS)
Margaux Ehrhard (Michelin)
Clara Fernandes (WWF France)
Estelle Kuhn (Séché Environnement)
Guillaume Poupy (BNP Paribas)
Rodolphe Vincent (Suez)

Comment embarquer sa chaîne de valeur pour allier transformation durable et compétitivité ?

Si le concept de chaîne de valeur est désormais bien établi, sa mise en œuvre concrète reste un exercice complexe. L'idée que la responsabilité puisse se déléguer à un seul acteur – souvent identifié comme le service développement durable – persiste encore trop souvent. Or, la durabilité n'est pas un domaine réservé à des spécialistes : c'est une approche transversale qui doit irriguer chaque métier de l'entreprise. Elle peut accompagner, impulser, structurer, mais ne peut pas porter seule la responsabilité pour l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. À chaque maillon de la chaîne d'être responsable, de comprendre son rôle et d'agir en conséquence.

L'un des principaux défis est celui de la traçabilité. Atteindre une traçabilité complète demande du temps, des ressources, des investissements. Aujourd'hui encore, la connaissance de l'origine des produits est souvent partielle, et le recours à des sources locales, bien qu'en développement, reste limité. Ce manque de visibilité rend la responsabilisation plus difficile, mais pas impossible.

Ce constat est d'autant plus vrai que la complexité des chaînes de valeur s'accompagne souvent d'une opacité structurelle. À mesure que l'on remonte les maillons, les zones d'ombre se multiplient. Les données sont dispersées, les référentiels hétérogènes, les responsabilités floues. Or, dans un contexte de pression réglementaire croissante – notamment en France – l'absence de visibilité rend

l'action encore plus ardue, exposant les entreprises à des risques juridiques, réputationnels et opérationnels.

Il est donc essentiel d'aller au-delà de la seule conformité et d'entrer dans une logique d'opérationnalisation. Car si les stratégies peuvent évoluer, ce sont les pratiques de terrain – celles des acheteurs, logisticiens, fournisseurs, responsables qualité – qui incarnent durablement le changement. L'opérationnel devient ainsi le terrain décisif de la transformation, et la chaîne de valeur, le levier structurant d'un modèle économique plus juste, plus résilient et plus responsable.

Le mot des coprésidents



Samuel Duprieu
Directeur général
Bureau Veritas Certification France

« Face à l'urgence environnementale, sociale et géopolitique, il devient impératif de refonder notre lecture des chaînes de valeur. Complexes, mondialisées et souvent opaques, elles sont aujourd'hui au cœur des transformations attendues par les régulateurs, les consommateurs et les acteurs économiques eux-mêmes.

Le sujet de la chaîne de valeur demeure néanmoins particulièrement complexe et peu accessible, notamment dans un contexte français caractérisé par un niveau élevé de contraintes réglementaires. Le groupe de travail s'est heurté à de véritables zones de flou. À mesure que l'on remonte les maillons de la chaîne, l'opacité s'accroît, rendant son appréhension encore plus difficile. Si le devoir de vigilance est aujourd'hui largement mis en œuvre, il se confronte à une réalité opérationnelle souvent rétive : concilier modèle durable et impératifs de rentabilité, de résilience et de compétitivité reste un exercice périlleux.

Dans ce contexte, la systématisation du relai d'information et de la transparence, tout au long des chaînes de valeur, y compris dans les liens contractuels et les relations fournisseurs, apparaît comme le levier le plus décisif pour une mise en œuvre durable. Si les stratégies évoluent et les dirigeants passent, ce sont les opérations qui incarnent et pérennisent le changement sur le long terme.

C'est dans cet esprit que notre groupe de travail s'est mobilisé pour formuler des propositions concrètes et pragmatiques. Leur ambition : donner aux entreprises les moyens d'agir de manière responsable sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, sans compromettre leur performance. Cartographier les risques, harmoniser les outils d'évaluation, rendre lisible la traçabilité, renforcer les liens entre acteurs internationaux, encourager la transition par le biais d'outils et de formats adaptés et standardisés, et diffuser une culture de l'impact... Ces leviers sont autant de conditions pour transformer nos chaînes d'approvisionnement en moteurs d'innovation durable. Ces propositions dessinent une trajectoire collective, exigeante et ambitieuse pour refonder la compétitivité sur la responsabilité. »



Cléa Martinet
Directrice du développement durable
Renault Group

« Cartographier les risques, harmoniser les outils d'évaluation, rendre lisible la traçabilité, renforcer les liens entre acteurs internationaux, encourager la transition par le biais d'outils et de formats adaptés et standardisés, et diffuser une culture de l'impact... Ces leviers sont autant de conditions pour transformer nos chaînes d'approvisionnement en moteurs d'innovation durable. »

Les propositions

1. Créer une cartographie des chaînes de valeur et de leurs risques.

La cartographie des chaînes de valeur et de leurs risques constitue un enjeu stratégique pour la souveraineté économique et la transition durable de l'Union européenne. Afin d'accompagner les entreprises et de garantir une application cohérente des exigences réglementaires, il apparaît nécessaire de définir une méthodologie harmonisée à l'échelle européenne, ainsi qu'un format de reporting standardisé favorisant la transparence, la traçabilité et la responsabilisation des acteurs économiques.

- Inciter la Commission européenne à créer un cadre commun inspiré des standards internationaux pour cartographier les chaînes de valeur, intégrant les typologies de risques géographiques et matières.

- Y rattacher une base de données partagée faisant l'objet d'un guide pratique décliné par filières, régulièrement mis à jour, accessible à toutes les tailles d'entreprises, et s'appuyant sur des sources existantes (OCDE) afin de faciliter l'identification des risques.

- Partager la responsabilité de déclaration et de systématisation des produits de chaque chaîne de valeur (substances et matières dans les bases de données dédiées, comme IMDS¹⁷), lorsqu'ils sont assujettis à des réglementations.

2. Mettre en place une plateforme d'évaluation des fournisseurs.

L'évaluation des fournisseurs représente un levier déterminant pour renforcer la durabilité et la résilience des chaînes d'approvisionnement. Pour en garantir l'efficacité et limiter la redondance des démarches, la mise en place d'une plateforme commune, adossée à un socle partagé de certifications responsables, permettrait d'harmoniser les pratiques d'évaluation.

- Déployer une plateforme commune d'évaluation des fournisseurs, financée ou

cofinancée par les donneurs d'ordre, pour éviter la multiplication des audits.

- Alimenter la plateforme d'une liste de certifications responsables reconnues mutualisées, précisant transparence et fiabilité des sources. Cette liste sera co-construite avec les parties prenantes et intégrée dans les appels d'offres publics et privés.

3. Rendre les règles de compétitivité égales au niveau français et européen.

S'assurer que les réglementations de vigilance et de transparence ne s'implémentent pas au détriment de la compétitivité française et européenne. Une fiscalité carbone exigeante et une harmonisation des cadres réglementaires permettront de concilier ambition environnementale et performance économique.

- Analyser les impacts de compétitivité associés à une fiscalité carbone européenne.

- Harmoniser les socles réglementaires français et européens pour rendre les règles de compétitivité égales entre acteurs européens et non européens, et assurer une analyse transversale des réglementations type omnibus pour assurer la cohérence.

4. Nommer un ambassadeur à la traçabilité.

Renforcer la traçabilité au sein des chaînes de valeur internationales suppose une coordination accrue entre les acteurs publics et privés, en France comme à l'étranger. La nomination d'un ambassadeur à la traçabilité au sein du ministère de l'Économie et des Finances accentuera les liens entre les acteurs de la chaîne de valeur concernant aussi bien les entreprises importatrices que les pays producteurs : communautés, entreprises locales, pouvoirs publics.

- L'ambassadeur aura la mission de coordonner et faire monter en compétences

Seulement 60 % des entreprises disent avoir une visibilité complète sur leurs fournisseurs directs, et cette proportion chute à 30 % pour les fournisseurs plus lointains (tiers 2 et au-delà), malgré les avancées technologiques.

Source :
« Companies seek AI solutions to supply chain fragility »
Financial Times
11 mars 2025

¹⁷ IMDS : International Material Data System →

les conseillers économiques dans les différentes ambassades, impliquer les acteurs économiques et pouvoirs publics locaux, faire connaître les lois du pays aux entreprises françaises et enfin rédiger, grâce à des observateurs indépendants, un rapport annuel multi-critères* correspondant aux besoins des entreprises françaises afin de nourrir les matrices de risque des acteurs de la chaîne de valeur.

5. Créer un code couleur standardisé en guise de levier de sensibilisation à la traçabilité.

La mise en place d'une codification harmonisée, lisible et opérationnelle de la traçabilité des produits constitue un levier capital pour renforcer la transparence ainsi que l'engagement de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, dans une démarche d'amélioration continue.

- Sur la base des travaux de l'ambassadeur à la traçabilité, créer un code couleur standardisé, pour exprimer la transparence de traçabilité des chaînes de valeur selon les critères listés*, permettant de rendre visible le niveau de risque ESG associé à un pays, une filière ou une entreprise.

- Utiliser cet outil comme levier de sensibilisation et de comparaison pour les acheteurs professionnels et les consommateurs, l'objectif étant d'aller vers une amélioration continue des filières.

6. Mettre en place un référent pédagogique au ministère de la Transition écologique.

Certaines entreprises sont encore peu familiarisées avec les enjeux sociaux et environnementaux de leur chaîne de valeur. Pour y remédier, il est important de structurer et diffuser de manière systématique un socle commun de connaissances sur la culture de l'impact, en mobilisant les fédérations professionnelles, les parties prenantes sectorielles et les réseaux publics d'expertise (Ademe, Bpifrance, etc.).

- Soutenir le rôle des fédérations dans leur accompagnement des chaînes de valeur grâce à de la pédagogie opérationnelle autour des outils de transition (ACV, reporting, taxonomie, kits de sensibilisation, plans de continuité d'activité, webinaires).

- Mise en place d'un référent au ministère de la Transition écologique pour permettre le bon déploiement de ces outils pour une transition éclairée et fluidifier les relations entre la sphère publique et privée. ■

Selon les estimations, les émissions du Scope 3, qui comprennent les émissions indirectes résultant de la chaîne de valeur et des fournisseurs d'une entreprise, représentent en moyenne 75 % des émissions globales d'une entreprise, mais elles restent difficiles à suivre en raison du réseau complexe de relations avec les fournisseurs et les clients, et de leurs activités étendues.

—
Source :
« *State of Supply Chain Sustainability* »
MIT
2024

* Exemples : travail des enfants et production décente (ESRS S1 & S3), impact sur la biodiversité et la déforestation (E4), modes de production (E1 & S3), pollutions environnementales (E3), éthique des affaires (G1).

Les membres du groupe

ACCENTURE

Céline Dumas
Strategy Principal Director

ADEME

Romane Delevoie
Chargée de mission finance climat

AXA CLIMATE

Huu-An Pham
VP Territorial Adaptation

DELOITTE

Céline Kochinyan
Associée conseil en transition écologique

FERRERO

Thomas Fené
Responsable contenus RSE et corporate

LEEM

Marion Barreau
Responsable juridique

Julie Drihen

Responsable planning stratégique et plaidoyer

MARCHÉ INTERNATIONAL DE RUNGIS

Alix Franco
Cheffe de projet RSE

ORIGINE FRANCE GARANTIE

Romain Bertrand
Secrétaire général

PRODUCT DNA

Charles Kwartnik
Directeur projet

Remerciements

Yann Even (*Marché International de Rungis*)
Catherine Girard (*Renault Group*)
Estelle Jardin (*Deloitte*)

Comment concilier accélération de l'intelligence artificielle et transition écologique ?

À l'occasion de la 7^e édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny et Accenture dévoilent en exclusivité les enseignements de l'étude « L'IA face à son paradoxe d'efficacité : entre moteur d'innovation et défi durable ».

Cette étude révèle un paradoxe croissant : alors que l'IA devient un levier incontournable de compétitivité, son empreinte environnementale explose. Cette tension impose aux entreprises françaises d'inventer une nouvelle voie : construire une IA performante, mais soutenable.

Découvrez les résultats complets de l'étude, les recommandations stratégiques d'Accenture et les témoignages de membres du Cercle de Giverny ici :



La France n'est pas épargnée par ce paradoxe.

La consommation d'électricité de ses data centers français dédiés à l'IA pourrait être multipliée par 17 d'ici 2030, atteignant 2,6 % de la demande nationale.

L'intelligence artificielle est un puissant moteur de performance : les entreprises qui l'industrialisent doublent leurs performances économiques. Mais derrière cette promesse se cache un paradoxe : l'essor de l'IA, en particulier générative, entraîne une explosion de la consommation d'énergie, d'eau et des émissions de CO₂.

À l'échelle mondiale, la consommation électrique des data centers IA pourrait être multipliée par dix d'ici 2030, atteignant 612 TWh - l'équivalent de la consommation du Canada - avec jusqu'à 3 milliards de m³ d'eau douce consommés chaque année. Les émissions de CO₂ associées passeraient de 0,2 % à 3,4 % du total mondial.

La France n'est pas épargnée par ce paradoxe. La consommation d'électricité de ses data centers dédiés à l'IA pourrait être multipliée par 17 d'ici 2030, atteignant 2,6 % de la demande nationale. Les émissions pourraient dépasser 8 millions de tonnes de CO₂, soit presque l'équivalent du secteur cimentier en France. Si le mix énergétique français

reste un atout, il ne garantit pas une trajectoire soutenable sans actions coordonnées.

Des solutions existent : modèles plus sobres, infrastructures optimisées, gouvernance renforcée, indicateurs comme le *Sustainable AI Quotient (SAIQ)*. Elles permettent de concilier excellence technologique et responsabilité environnementale. À condition d'agir sans attendre.

Une conscience partagée mais des réponses encore fragmentées

Même si l'impact environnemental de l'IA est de plus en plus documenté, les réponses structurées restent limitées :

- Seules **10 %** des entreprises françaises ont adopté des pratiques « avancées » pour gérer l'empreinte environnementale de l'IA ;
- **4 %** ont intégré l'IA dans leur stratégie environnementale globale ;
- **14 %** disposent d'outils « avancés » de mesure de l'empreinte environnementale de l'IA ;
- **11 %** disposent de compétences techniques « avancées » et de pratiques spécialisées pour réduire l'empreinte des systèmes d'IA.

La France se situe ainsi dans la moyenne mondiale, où les niveaux de maturité sur ces sujets restent globalement faibles.

Ces chiffres révèlent un écart critique entre l'intention et la mise en œuvre, et soulignent l'urgence de structurer des stratégies, outils et standards cohérents.

Le Sustainable AI Quotient (SAIQ) : un nouveau standard de mesure

Pour accompagner une prise de décision plus responsable, Accenture a développé le *Sustainable AI Quotient (SAIQ)*, un indicateur composite qui mesure l'efficacité environnementale de l'IA en prenant en compte quatre dimensions clés : l'intensité économique (€/ token), l'intensité énergétique (MWh/ token), l'intensité carbone (tCO₂e/ token) et l'intensité hydrique (m³/ token).

Le SAIQ permet aux organisations d'évaluer ce qu'elles obtiennent réellement en échange des ressources investies dans l'IA. En l'ap-

pliquant à l'ensemble du cycle de vie, de l'infrastructure aux cas d'usage, les entreprises peuvent mieux aligner leurs choix technologiques avec leurs objectifs climatiques.

Comment tirer parti des solutions existantes

Pour déployer une IA durable à grande échelle, les entreprises doivent renforcer la collecte de données, adopter des technologies à faible impact et intégrer la responsabilité environnementale dans la gouvernance de l'IA.

Cela inclut, sans s'y limiter, l'intégration de systèmes de suivi en temps réel de la consommation d'énergie et des émissions, la mise en œuvre de mécanismes automatisés tenant compte de l'empreinte carbone pour gérer les processus d'entraînement, ainsi qu'une refonte de l'infrastructure afin d'optimiser l'efficacité et de réduire l'impact environnemental.

Si les entreprises françaises veulent être à la pointe de l'innovation et de la durabilité, elles doivent considérer la performance environnementale non comme une contrainte pour l'IA, mais comme le socle indispensable pour en libérer tout le potentiel, renforcer leur résilience et atteindre leurs objectifs climatiques. ■

CE QU'IL FAUT RETENIR

➤ **D'ici 2030, les centres de données IA pourraient consommer jusqu'à 612 TWh à l'échelle mondiale, soit l'équivalent de la demande énergétique du Canada, et générer 3,4 % des émissions globales de CO₂. En France, la consommation électrique de ces infrastructures pourrait atteindre 2,6 % de la demande nationale, avec des émissions dépassant celles du secteur cimentier français.**

➤ **Bien que la nécessité de gérer l'impact environnemental de l'IA soit de plus en plus reconnue, seuls 10 % des entreprises françaises ont traduit cette prise de conscience en pratiques de gouvernance et d'atténuation concrètes et efficaces.**

➤ **Le Sustainable AI Quotient (SAIQ), développé par Accenture, permet aux entreprises de suivre l'efficacité environnementale de l'IA selon quatre dimensions clés : l'intensité économique (€/token), l'intensité énergétique (MWh/token), l'intensité carbone (tCO₂e/token) et l'intensité hydrique (m³/token).**

Contributeurs et remerciements

Groupes de travail

ADAPTATION

ÉLECTRIFICATION & IAg

MÉTIERS

EAU

CHAÎNE DE VALEUR

ACCENTURE

Céline Dumas
Strategy Principal Director

Julien Fanon
Sustainability Managing Director

Chantal Jouanno
Directrice exécutive énergie & eau

ADECCO
Camille Guezennec
Directrice des affaires publiques et de la prospective

ADEME
Robert Bellini
Adjoint au directeur adaptation, aménagement et trajectoires bas carbone

Romane Delevoie
Chargée de mission finance climat

David Marchal
Directeur exécutif de l'expertise et des programmes

AIR LIQUIDE
Guillaume De Smedt
Deputy VP Sustainability

ALUMINIUM DUNKERQUE
Laurent Courtois
Directeur énergie climat

AUXILIA (GROUPE SOS)
Bertil de Fos
Directeur général

AXA
Ulrike Decoene
Directrice de la communication, de la marque et du développement durable

AXA CLIMATE

Geoffroy Dufay
Head of Nature Products and Analytics

François Lanavère
Directeur des partenariats stratégiques

Huu-An Pham
VP Territorial Adaptation

Antoine Poincaré
Directeur de la Climate School

BNP PARIBAS
Nathalie Jaubert
Responsable stratégie, recherche et expertise ESG

BPIFRANCE
Kim Tworke
Chargé de coordination climat, direction climat et biodiversité

BRGM
Olivier Cerdan
Directeur de recherche

BSR
Julie Dugard
Associate Director, Climate Change

Juliette Pugliesi
Technical Biodiversity Lead and Nature Manager

BUREAU VERITAS CERTIFICATION FRANCE
Samuel Duprieu
Directeur général

CARBONE 4
Romain Grandjean
Principal - Co-Lead du pôle adaptation et résilience

CASTALIE
Thibault Lamarque
Fondateur et président

CNAM

Faustine Dehan
Chargée de mission développement durable et responsabilité sociétale

DELOITTE
Céline Kochinyan
Associée conseil en transition écologique

EDF
Jean-Yves Lépine
Responsable innovation direction stratégie et développement

Alexandre Marty
Responsable climat et ressources naturelles

Eric Robert
Responsable IA Groupe

EMEIS
Julia Clavel
Directrice de la stratégie

FERRERO
Thomas Fené
Responsable contenus RSE et corporate

GROUPE SOS
Thibault Ronsin
Directeur des ressources humaines Groupe

HUMAN TECHNOLOGY FOUNDATION
Zahira Naulais-Benabdallah
Directrice des partenariats

I4CE
Emmanuelle Trichet
Directrice transition et innovation des entreprises

IDDR

Adèle Tanguy
Chargée de recherche sur les politiques d'adaptation

INED
Géraldine Duthé
Directrice déléguée à la recherche

INETUM
Bruno Da Sola
Directeur des ressources humaines

IPSOS BVA
Virginie Louise
Directrice emploi formation

LEEM
Marion Barreau
Responsable juridique

Julie Drihen
Responsable planning stratégique & plaidoyer

LES NOUVEAUX GÉANTS
Emeline Fasolato
Directrice recherche et conseil

LINKEDIN
Fabienne Arata
Country Manager France

L'ORÉAL
Jehanne Fabre
Water and Biodiversity Strategy Director

MAKESENSE
Fabien Sécherre
Directeur marketing et porte-parole

MARCHÉ INTERNATIONAL DE RUNGIS
Alix Franco
Cheffe de projet RSE

MICHELIN

Armelle Balvay
Chargée d'affaires publiques Groupe

MINISTÈRE DES ARMÉES
Bastien Alex
Conseiller climat du major général des Armées

NATIXIS CIB
Cédric Merle Hamon
Head of ESG Innovation & Expertise

ONF
Frédérique Lecomte
Déléguée générale mécénat et directrice du fonds ONF-Agir pour la forêt

ORANGE
Gaëlle Le Vu
Directrice de la RSE France

ORIGINE FRANCE GARANTIE
Romain Bertrand
Secrétaire général

ORSE
Lydie Recorbet
Chargée de missions engagement social et sociétal

PELIKAN MOBILITY
Vincent Schachter
Co-founder & CEO

PERNOD RICARD
Thomas Emery
Nature Impact Manager

PRODUCT DNA
Charles Kwartnik
Directeur projet

RENAULT GROUP
Cléa Martinet
Directrice du développement durable

SAINT-GOBAIN

Élodie Fenayon
Directrice environnement et économie circulaire

SCHNEIDER ELECTRIC
Timothée Macé Dubois
Head of Sustainability Advocacy & Institutional Affairs

SÉCHÉ ENVIRONNEMENT
Pierre-Yves Burlot
Directeur développement durable

SGEVT
Arnaud André
Co-fondateur et président

SIEMENS ENERGY
Yara Chakhtoura
Présidente France

SNCF
Anne Guerrero
Directrice déléguée à la transition écologique

SUEZ
Charlotte Migne
Vice-présidente Groupe développement durable

TIME TO SIGN IN
Yael Azoulay
Directrice fondatrice

TRANSDEV
Alice Lefort
Directrice stratégie, RSE et marketing France

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE
Simon Porcher
Professeur des universités en sciences de gestion, auteur de « La fin de l'eau ? » (Fayard, 2024)

VEOLIA EAU FRANCE
Amélie Lummaux
Directrice régionale Normandie

VINCI CONCESSIONS

Joffrey Maï
Directeur environnement et développement durable

WINGS FOR THE OCEAN
Sarah Chouraqui
Directrice générale

WWF FRANCE
Florent Chardonnal
Responsable énergie et climat

Léo Tyburce
Responsable du plaidoyer agriculture, alimentation et eau douce

Remerciements

Anne-Laure Asboth (Groupe SOS)
 Quentin Beaumont (Inetum)
 Catherine Chazal (AXA)
 Lucas Cypres (Emeis)
 Isabelle Desbrée (AXA)
 Margaux Ehrhard (Michelin)
 Yann Even (Marché International de Rungis)
 Cathy Excoffier (Orange)
 Clara Fernandes (WWF France)
 Juliette Gayraud (Inetum)
 Marie Georges (Accenture)
 Catherine Girard (Renault Group)
 Philippe Guillouxic (Ademe)
 Valentine Huet (Vinci Concessions)
 Estelle Jardin (Deloitte)
 Estelle Kuhn (Séché Environnement)
 David Mannequin (Transdev)
 Liane Mathiaut (SNCF)
 Victor Poirier (AXA)
 Matthieu Polet (EDF)
 Mirek Pospíšil (LinkedIn)
 Guillaume Poupy (BNP Paribas)
 Bastien Soyez (Transdev)
 Rodolphe Vincent (Suez)

Le Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées de référence qui rassemble et accompagne les décideurs engagés, afin de leur permettre de se placer à l'avant-garde de la résolution des défis environnementaux et sociaux. Ses travaux sont placés sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Le Cercle de Giverny organise le Forum de Giverny, 1^{er} rendez-vous des entreprises durables, événement économique de référence en France.

Le think & do tank rassemble une centaine d'entreprises et plus de 500 experts incontournables des transitions et de la durabilité issus de l'entreprise, des institutions, des associations, des ONG, de l'enseignement supérieur ou encore des syndicats.

Chaque année, le Cercle publie 30 propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de la France et de l'Europe et valorise 50 leaders engagés de moins de 40 ans, grâce au Palmarès Giverny x Le Point, qui y contribuent.

Depuis 2024, le Cercle de Giverny a rejoint le groupe international Forward Global, dont le siège historique est en France, et disposant de quatre bureaux principaux à Paris, Washington, Bruxelles et Londres. Acteur de référence de la gestion de risques avec plus de 400 collaborateurs, Forward Global est une société à mission, labellisée B Corp, qui propose une offre intégrée sur l'ensemble des trois grands risques : informationnel, économique et numérique. L'objectif du groupe est de réduire les risques auxquels sont exposés les dirigeants, les entreprises et les institutions, d'accompagner leurs réflexions et de renforcer leurs positions stratégiques.

FORUM
de GIVERNY

Temps fort de chaque rentrée économique, le Forum de Giverny est le 1^{er} rendez-vous annuel des entreprises durables. À cette occasion, le Cercle dévoile 30 propositions issues des groupes de travail de l'année. Celles-ci permettent d'appréhender de nouvelles ambitions nécessaires pour la RSE et donnent aux parties prenantes des outils et des idées pour accélérer sur un sujet essentiel de notre civilisation.

GIVERNY
de L'ALIMENTATION

Le Cercle de Giverny organise la 2^e édition du Giverny de l'Alimentation le mercredi 8 octobre 2025 à Paris, pour aborder les enjeux de durabilité dans le secteur de l'alimentation. Les sujets de la souveraineté alimentaire, des écosystèmes marins ou encore des politiques de santé publique seront notamment abordés. L'événement réunira experts, décideurs et parties prenantes du secteur afin d'irriguer les entreprises et les pouvoirs publics avec des solutions viables, durables et responsables.



PALMARÈS
GIVERNY
x Le Point

Le Palmarès Giverny x Le Point valorise chaque année 50 leaders engagés de moins de 40 ans qui contribuent à l'accélération de la transformation écologique et sociale de la France. Les lauréats sont désignés grâce à une méthodologie transparente, par un jury paritaire et hautement qualifié, composé de 14 acteurs incontournables de l'économie responsable issus à la fois d'entreprises, d'institutions et du monde associatif.

GIVERNY
de L'ÉNERGIE

Mercredi 19 novembre 2025 à Paris, se tiendra la 2^e édition du Giverny de l'Énergie. Le financement de la transition, la géothermie profonde, la réindustrialisation, les carburants durables ou encore le gaz vert seront autant de sujets abordés lors de l'événement destiné à toutes les parties prenantes du secteur afin d'accélérer la transition énergétique de notre pays.

Notre raison d'être est d'accompagner et connecter les décideurs pour impacter positivement la société.

Notre vision en 10 points :

1. La RSE est un enjeu de performance globale des entreprises, tant pour leur croissance que pour l'engagement de leurs collaborateurs.
2. La RSE crée de la valeur pour une organisation ainsi que pour ses parties prenantes.
3. La RSE est un vecteur d'innovation.
4. La RSE permet d'attirer de nouveaux talents, de fidéliser ses collaborateurs et de les mobiliser.
5. Chaque entreprise doit être considérée dans sa singularité afin de progresser et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.
6. Seule la mise en place d'une RSE systémique, intégrant les objectifs environnementaux et sociaux au plus haut niveau de l'organisation et impliquant une réflexion globale sur la soutenabilité de sa chaîne de valeur, peut transformer en profondeur notre système économique.
7. La RSE est une formidable opportunité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à bâtir le modèle économique du XXI^e siècle. Choisir des indicateurs pertinents et vérifiables sera essentiel pour qu'elles passent de la simple affirmation à la concrétisation de leurs promesses.
8. La réussite de la transformation écologique et sociale dépendra de sa déclinaison dans les territoires.

9. Les PME et les ETI sont des acteurs économiques incontournables pour contribuer à transformer les modèles d'affaires. L'enjeu est désormais, grâce à un accompagnement adapté, de démultiplier leur potentiel à même de bâtir un nouveau modèle de société.

10. L'anticipation et le dépassement du cadre réglementaire permet de réduire et de maîtriser ses risques mais aussi de saisir les opportunités de développement.

Nos expertises permettent un accompagnement en 3 temps :

1. La définition d'une stratégie d'influence globale adaptée afin de faire évoluer le modèle de création de valeur de l'entreprise vers un impact positif durable.
2. Le déploiement de la stratégie définie pour garantir son efficacité et faciliter la mise en œuvre.
3. La valorisation de cette stratégie auprès des parties prenantes. ■

Groupes de travail
2025

—
58
membres

16
réunions de travail
d'avril à juin

Composition des
groupes de travail 2025

—
69 %
d'entreprises

14 %
d'associations

14 %
d'institutions publiques

3 %
de fondations



17, avenue Hoche, Paris 8^e
contact@cercle-giverny.fr
www.cercle-giverny.fr