

Actes

FORUM
de GIVERNY
1^{er} rendez-vous
des entreprises durables

Édition 2025

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

Claude Monet



SOMMAIRE

10

OUVERTURE
« Rien n'est acquis »
Romain Mouton

12

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

16

TABLE RONDE
ÉLECTRIFICATION & IA_g
Comment réussir
l'électrification grâce
à l'IA générative ?

40

ÉTUDE
Le défi environnemental de l'IA

42

TABLE RONDE
CHAÎNE DE VALEUR
Comment embarquer
sa chaîne de valeur pour
allier transformation
durable et compétitivité ?

46

REGARDS CROISÉS
Souveraineté nationale et
RSE sont-elles compatibles ?

20

REGARDS CROISÉS
Sécuriser la transition
écologique : comment
affronter les déstabilisations
liées à la crise climatique ?

24

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

28

REGARDS CROISÉS
Défendre une écologie
des grands équipements :
quel avenir pour les
infrastructures dans
une France décarbonée ?

48

REGARDS CROISÉS
Comment faire de la France
le leader mondial de
l'enseignement de la
durabilité ?

52

ENTRETIEN
Investir durablement :
y a-t-il encore une vision
de long terme possible
en 2025 ?
Thierry Déau

54

ENTRETIEN
« Travailler tous,
travailler plus,
travailler mieux »
Astrid Panosyan-Bouvet

30

REGARDS CROISÉS
Accord de Paris :
10 ans après, où en est
la promesse – et que
devons-nous faire pour
tenir le cap ?

32

REGARDS CROISÉS
Comment réinventer
l'aménagement du
territoire à l'heure de
la crise climatique ?

36

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

56

CLÔTURE
« La France doit rester
performante dans la gestion
des crises et l'innovation »
Sébastien Lecornu





Romain Mouton
Président
Cercle de Giverny

La septième édition du Forum de Giverny, organisée par le Cercle de Giverny, s’est ouverte le 5 septembre 2025 au musée des impressionnismes. Romain Mouton, son président, en a souligné la pertinence dans un moment de bascule.



Voir la vidéo de l’ouverture

OUVERTURE
« Rien n'est acquis »
Romain Mouton

« Bienvenue au musée des impressionnismes pour cette septième édition du Forum de Giverny. Je vois de nombreux fidèles dans cette salle : je tiens à vous remercier pour votre confiance et je remercie par avance les intervenants de haut niveau qui vont nous inspirer aujourd’hui.

145 : c’est le nombre de décisions prises par Donald Trump depuis le début de l’année qui favorisent le réchauffement climatique en niant la réalité scientifique. On parle ici de la sortie de l’Accord de Paris, de la dérégulation des pollutions, et jusqu’à la suppression des pages web consacrées au climat et à la biodiversité sur les sites clés de l’administration fédérale. Vous l’aurez compris, rien n’est acquis.

2025 est une année charnière. Dans quelques semaines, le monde se réunira à Belém, en Amazonie, pour la COP30. En décembre, nous célébrerons les dix ans de l’Accord de Paris. Et pourtant, 2025 a été l’année la plus chaude jamais enregistrée. Dix ans après, le contraste est saisissant : nous connaissons l’urgence, mais nous tardons encore à agir.

La transformation écologique n’est plus seulement une affaire d’environnement. Elle est une question de souveraineté, de compétitivité et de stabilité démocratique. Elle conditionne notre indépendance énergétique, notre capacité à protéger nos ressources, et la place de l’Europe dans le concert des nations. Et si je m’adresse à vous aujourd’hui, dirigeants économiques de premier plan, c’est parce que vous avez entre vos mains une grande part de la réponse. Ce ne sont pas les rapports qui changent le monde, ce sont vos décisions quotidiennes.

Sauver la planète, c’est aussi sauver son business. Les entreprises qui prennent de l’avance sur la transition sont celles qui gagnent en performance et en attractivité. C’est le sens du travail collectif que nous avons conduit

cette année au sein du Cercle de Giverny. Nos groupes de travail ont bâti 30 propositions concrètes autour de cinq priorités : adapter nos organisations, réussir l’électrification grâce à l’IA générative, réinventer les métiers, préserver l’eau, et mobiliser les chaînes de valeur. Ce n’est pas un catalogue de bonnes intentions : c’est une boîte à outils pour transformer l’économie, inspirer la régulation européenne, et donner aux entreprises des leviers d’action immédiats.

Et ce n’est pas un hasard que ce rendez-vous se tienne à Giverny. Ici, Monet et les impressionnistes ont inventé une nouvelle manière de regarder le monde. C’est exactement ce que nous devons faire aujourd’hui : changer de regard, inventer de nouveaux récits pour rendre la transition désirable. Alors je vous propose d’écrire ensemble un nouveau chapitre qui peut encore changer le cours de l’Histoire. »

TABLE RONDE

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

En plus de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre pour lutter contre le changement climatique, nos sociétés doivent aussi s’adapter à ses effets pour gagner en résilience. Un volet de l’action écologique encore insuffisamment mis en œuvre par les territoires comme les organisations, pourtant touchés de plein fouet.



François Miguet (Le Point), Augustin Augier, Guillaume Borie, Muriel Signouret et Emmanuelle Wargon



Voir la vidéo de la table ronde

Incendies, tempêtes, inondations à répétition... Les catastrophes naturelles liées au dérèglement climatique se succèdent à un rythme jamais atteint. Du fait de son exposition à trois façades maritimes et océaniques, la France est particulièrement touchée. Une triste réalité qui affecte également les caisses de l’État et des entreprises. Le directeur général France d’AXA, Guillaume Borie, pose d’emblée les chiffres : « Le coût des événements climatiques en France corrigé de l’inflation entre 2000 et 2025 a doublé. Selon tous les scénarios des assureurs, il triplera dans les vingt-cinq prochaines années. »

S’adapter est donc urgent et stratégique, et les six propositions élaborées par le groupe de travail dessinent autant de pistes d’action concertée pour les secteurs public et privé.



Guillaume Borie
Directeur général France
AXA



Muriel Signouret
Directrice de la RSE
Groupe SNCF



Augustin Augier
Secrétaire général
Secrétariat général à la
planification écologique (SGPE)



Emmanuelle Wargon
Présidente
Commission de régulation de l'énergie (CRE)

STRUCTURER, MASSIFIER, ÉVALUER

« Structuration, massification, évaluation » sont les trois priorités présentées par Guillaume Borie. Structuration des filières et des financements d'abord, pour mettre en place l'adaptation dans les territoires. Pour ce faire, le Fonds de prévention des risques naturels majeurs, également appelé fonds Barnier, doit être musclé, sanctuarisé et passé à l'échelle. Suite à une augmentation de 20 %, il compte aujourd'hui 325 millions d'euros : l'objectif serait de le passer à 450 millions. La massification quant à elle passera, entre autres, par le conditionnement des aides publiques (pour la construction, l'innovation, etc.) à la prise en compte des mesures d'adaptation. L'évaluation enfin, permettrait de montrer que l'adaptation fonctionne. Guillaume Borie cite en exemple la tempête Ciaran d'octobre 2023 : « En Bretagne, elle s'est caractérisée par la même trajectoire et vitesse que la tempête de 1999, or elle a produit des dégâts entre trois et quatre fois inférieurs parce que nous nous sommes adaptés entre temps. » En plus de la réduction des risques, l'adaptation génère des externalités positives. Selon Augustin Augier, secrétaire général à la planification écologique (SGPE), « on ne voit pas assez les opportunités, alors que l'adaptation est porteuse d'un gain concurrentiel majeur pour les entreprises ». Dans un contexte de tension grandissante sur la biomasse, travailler sur la sobriété matière, comme le fait le SGPE, est une façon de prendre un temps d'avance.

UNE URGENCE POUR L'INDUSTRIE

Là où les services peinent encore à se transformer, les acteurs industriels n'ont pas de temps à perdre. Avec ses 30 000 kilomètres de voies et ses 3 000 gares sur tout le territoire, la SNCF est particulièrement exposée. À la tête de la RSE du Groupe, Muriel Signouret rappelle en exemple les impacts de l'éboulement d'un tunnel en Maurienne : dix-huit mois d'interruption du trafic ferroviaire, des millions d'euros de pertes et de réparations. Le Groupe n'a d'autre choix que de mettre en œuvre un plan d'adaptation au plus vite.

« Nous avons d'abord fait des études de vulnérabilité sur tous nos périmètres et sur nos sept filiales, pour identifier les actifs les plus exposés. Nous évaluons ensuite les coûts des aléas climatiques, et demain nous chiffrerons aussi les coûts des solutions d'adaptation pour avoir un impact net. Enfin, nous élaborons des plans d'action pour préserver nos assets, y compris notre force de travail. Évidemment, il faut adosser une trajectoire d'investissement à ce plan : il n'y a pas de miracle », détaille la directrice de la RSE. Ce travail se fait en collaboration avec les gestionnaires des réseaux électrique, gazier et télécom, comme le précise Emmanuelle Wargon, présidente de la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Pour maintenir l'excellente qualité de ces réseaux, il faut déplacer les postes sources susceptibles d'être inondés, ou enfouir les lignes électriques soumises au réchauffement des températures et à la violence des tempêtes, entre autres. « On a besoin de cent milliards d'euros d'investissement d'ici 2040 pour le transport, dont 40 milliards pour l'adaptation du réseau électrique », détaille Emmanuelle Wargon.

À l'heure d'une « dilution de l'espérance de vie » liée notamment aux diverses pollutions, l'adaptation est également un enjeu de santé publique. « Les transformations sont porteuses de progrès, de bien-être pour la population. La rénovation thermique des écoles entraîne un gain de qualité de vie tout au long de l'année », souligne la présidente de la CRE. Pour accélérer l'adaptation et renforcer son acceptabilité, il est critique selon elle de rompre avec un « discours trop macro », qui pêche notamment lorsqu'il s'agit d'expliquer aux plus vulnérables le bien-fondé de la démarche. C'est en ce sens que le groupe de travail appelle à l'élaboration d'un nouveau récit collectif, orienté vers un futur désirable.

TABLE RONDE

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

L'électrification des usages est l'un des leviers majeurs de la transition énergétique. **Porteuse d'une véritable révolution économique, l'IA générative (IA_g) a le pouvoir d'en accélérer la dynamique** - mais à un coût parfois perçu comme excessif en matière d'utilisation des ressources naturelles. Comment articuler les enjeux de décarbonation, de préservation de l'environnement, de compétitivité et de souveraineté européenne ?



Philippe Mabillet (La Tribune), Clara Chappaz, Chantal Jouanno, Xavier Ursat et Gilles Vermot Desroches



Voir la vidéo de la table ronde

« Si chacun d'entre nous essayait de dessiner la ville de 2050, elle serait intégralement électrique », soutient Gilles Vermot Desroches, senior vice-président citoyenneté de Schneider Electric. Autrement dit, il ne fait plus de doute que l'électrification est la priorité de la transition énergétique. « Il y a 25 % d'électricité dans la consommation d'énergie finale européenne aujourd'hui, on doit porter cette part à 50 % pour une Europe bas carbone, en conjonction avec la réduction globale de la consommation », précise Xavier Ursat, directeur exécutif Groupe en charge de la direction stratégie, technologies, innovation et développement chez EDF.

Parmi tous les leviers à disposition pour y parvenir, l'IA offre des perspectives d'accélération inédites. Son utilisation dans le secteur de l'énergie n'est pas une nouveauté, mais sa version générative va permettre « une massification de la transition », selon Chantal Jouanno, directrice exécutive énergie et eau d'Accenture. Gilles Vermot Desroches mentionne notamment une compréhension plus fine de la consommation, et une meilleure flexibilité. La ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, Clara Chappaz, met en avant l'exemple de Renault Group, qui grâce à la digitalisation de ses usines dans le monde entier et la mise en collaboration de ses données, arrive désormais à réduire sa consommation énergétique de 10 à 15 %.



Clara Chappaz
Ministre déléguée chargée
de l'Intelligence artificielle
et du Numérique



Chantal Jouanno
Directrice exécutive énergie & eau
Accenture

L'IA_g : « PETIT PROBLÈME, ÉNORME SOLUTION »

Parler d'IA_g c'est immédiatement mettre le doigt sur des difficultés, au premier rang desquelles son propre impact énergétique. Le numérique représente déjà 5 % de la consommation électrique mondiale, et la croissance exponentielle de cette technologie disruptive laisse envisager une hausse drastique. « À l'horizon 2030, la consommation d'énergie de l'IA_g va être multipliée par 10, mais ses bénéfices sur les économies d'énergie suivent un rapport de 1 à 3. Autrement dit, l'IA_g est un petit problème et une énorme solution », affirme en réponse Chantal Jouanno. Ce qui ne dispense pas de travailler à la réduction constante de son empreinte environnementale, par exemple en optimisant la flexibilité énergétique des data centers.

La ministre Clara Chappaz insiste sur l'atout-clé de la France : « Grâce à l'énergie nucléaire, un modèle d'IA qui s'entraîne dans l'Hexagone consomme vingt fois moins qu'un modèle entraîné en Chine ou aux États-Unis. » Il faut donc tirer parti de cet avantage et accélérer le développement de l'IA_g en France pour rester dans la course technologique et proposer une alternative plus durable à ses concurrents. « Nous n'avons pas une semaine à perdre. Si nous voulons avoir les outils de cette puissance, il faut pouvoir continuer à investir dans la recherche, l'écosystème entrepreneurial et les data centers, sur notre territoire », citant au passage le plan d'investissement français de 109 milliards d'euros. La France a-t-elle la capacité d'accueillir ces data centers ? Xavier Ursat répond par l'affirmative : le pays est riche en électricité. Il rappelle à ce titre que la France a exporté en 2024 l'équivalent de la capacité électrique de la Belgique, et que la consommation n'a pas évolué depuis une vingtaine d'années.

RENFORCER L'ACCEPTABILITÉ

Le frein au déploiement des data centers serait plutôt à rechercher du côté de leur acceptabilité. La ministre explique : « Les collectivités locales doivent agir mais elles se posent des questions. Un data center, ça prend de la place, ça consomme beaucoup d'eau, est-ce que ça crée vraiment de l'emploi ? » Pour remédier à ces réticences, il faut du dialogue, de la formation, et une vision élargie des bénéfices de l'IA_g. Elle cite en exemple l'installation d'un data center dans la ville de Meudon-la-Forêt : « Des panneaux solaires ont été installés pour son alimentation, la chaleur fatale est redistribuée dans le réseau de la collectivité, un projet a été mis en place avec les universités pour qu'une capacité de calcul du data center soit mise à disposition des chercheurs, etc. On voit bien que ce n'est pas qu'un bloc sur un carré de béton. »

Chantal Jouanno met l'accent quant à elle sur le besoin de formation : « L'IA_g peut être une catastrophe si on ne forme pas les salariés. On juge que 40 % des tâches vont être automatisées ou transformées. À l'horizon 2030, 92 millions d'emplois vont être détruits, 170 millions vont être créés. Les entreprises doivent donc former leurs collaborateurs pour les faire monter en compétences, et pas seulement investir dans la technologie. » Elle s'accorde avec la ministre sur l'urgence de former également les plus jeunes, dès l'école, au bon usage de l'IA_g. Clara Chappaz rappelle au passage qu'un « prompt bien fait, c'est moins de prompts et moins de consommation d'eau et d'énergie ». Les consommateurs ont aussi besoin d'être formés à la sobriété énergétique, et l'IA_g peut les y aider, par exemple en proposant un itinéraire domicile-travail optimisé : un trajet quotidien qui peut conduire, selon l'Ademe, à une économie d'énergie de 15 à 20 %. En dépit des défis, la détermination et l'optimisme sont partagés autour de la table, et résumés par la ministre : « Si l'on a la volonté politique d'être en pointe sur l'IA et de réduire son impact, il n'y a pas d'endroit dans le monde où l'on a autant de talents et de ressources pour y arriver. »



Xavier Ursat
Directeur exécutif Groupe en charge
de la direction stratégie, technologies,
innovation et développement
EDF



Gilles Vermot Desroches
Senior vice-président citoyenneté
Schneider Electric



REGARDS CROISÉS

Sécuriser la transition écologique : comment affronter les déstabilisations liées à la crise climatique ?

Conflits, tensions sur les ressources, ruptures dans les chaînes d’approvisionnement... La crise climatique engendre des disruptions massives qui affectent aussi bien les États que les entreprises. La directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, Marie-Claire Daveu, et le Général Tom Middendorp, président de l’International Military Council on Climate and Security (IMCCS), ont échangé leurs points de vue sur cette nouvelle donne mondiale.



Marie-Claire Daveu
Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles
Kering

Marie-Claire Daveu et le Général Tom Middendorp partagent un constat : celui de l’écart entre le niveau de conscience de la crise climatique et le passage à l’action. « Nous savons que la crise climatique est une réalité, que si nous ne nous attelons pas aux enjeux de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, nous ne serons plus capables d’exercer notre activité. Le secteur du luxe a besoin de coton, de laine, de cuir : nous dépendons de ces matières premières. Tout l’enjeu pour un groupe comme le nôtre est d’agir à l’échelle internationale, car notre empreinte est globale. Nous avons les outils pour la mesurer, pour élaborer des feuilles de route, maintenant il faut passer à l’échelle », affirme Marie-Claire Daveu, qui appelle de ses vœux un changement des modèles d’affaires.

BOMBES À RETARDEMENT

Le Général va plus loin : « Nous entrons dans une ère sombre de dérèglement climatique et de tensions stratégiques accrues, où les dépendances en ressources sont utilisées comme des armes. » Fort de l’expérience d’une vingtaine de crises dans le monde, il décrit la façon dont la crise climatique affecte la sécurité mondiale. La fonte des glaces ouvre de nouvelles voies commerciales qui reconfigurent les rapports géopolitiques – la Russie aura bientôt accès à deux océans. La raréfaction de l’eau et des ressources naturelles contraint aussi des populations entières à l’exil, au désespoir et à la criminalité. « L’Europe a plusieurs bombes à retardement à ses portes », résume-t-il, avant de rappeler

le rôle des armées dans ce contexte : aider à la protection des infrastructures critiques, venir en aide lors des catastrophes, contribuer à l’information et à la recherche de solutions.

En entreprise comme au niveau étatique, un leadership fort est essentiel pour accélérer. Autrement dit, il faut « garder le cap quand les temps sont durs » : continuer de placer la durabilité au cœur de la stratégie de l’entreprise, selon Marie-Claire Daveu, et tirer parti de la conjonction des forces. « Nous avons besoin du soutien des marchés financiers, des investisseurs, de l’innovation, de nos pairs et de tous les acteurs des filières. Kering travaille le cuir, qui est un sous-produit de l’industrie de la viande : nous devons travailler de concert », explique-t-elle. « Construire notre résilience ne suffit plus, il faut prendre un temps d’avance », conclut le Général Tom Middendorp, avant d’ajouter : « Il en va de notre survie. »



Marie-Claire Daveu, Umberto Gambini (Forward Global) et le Général Tom Middendorp



Voir la vidéo du Regards croisés



Général Tom Middendorp
Président
International Military Council on Climate and Security (IMCCS)

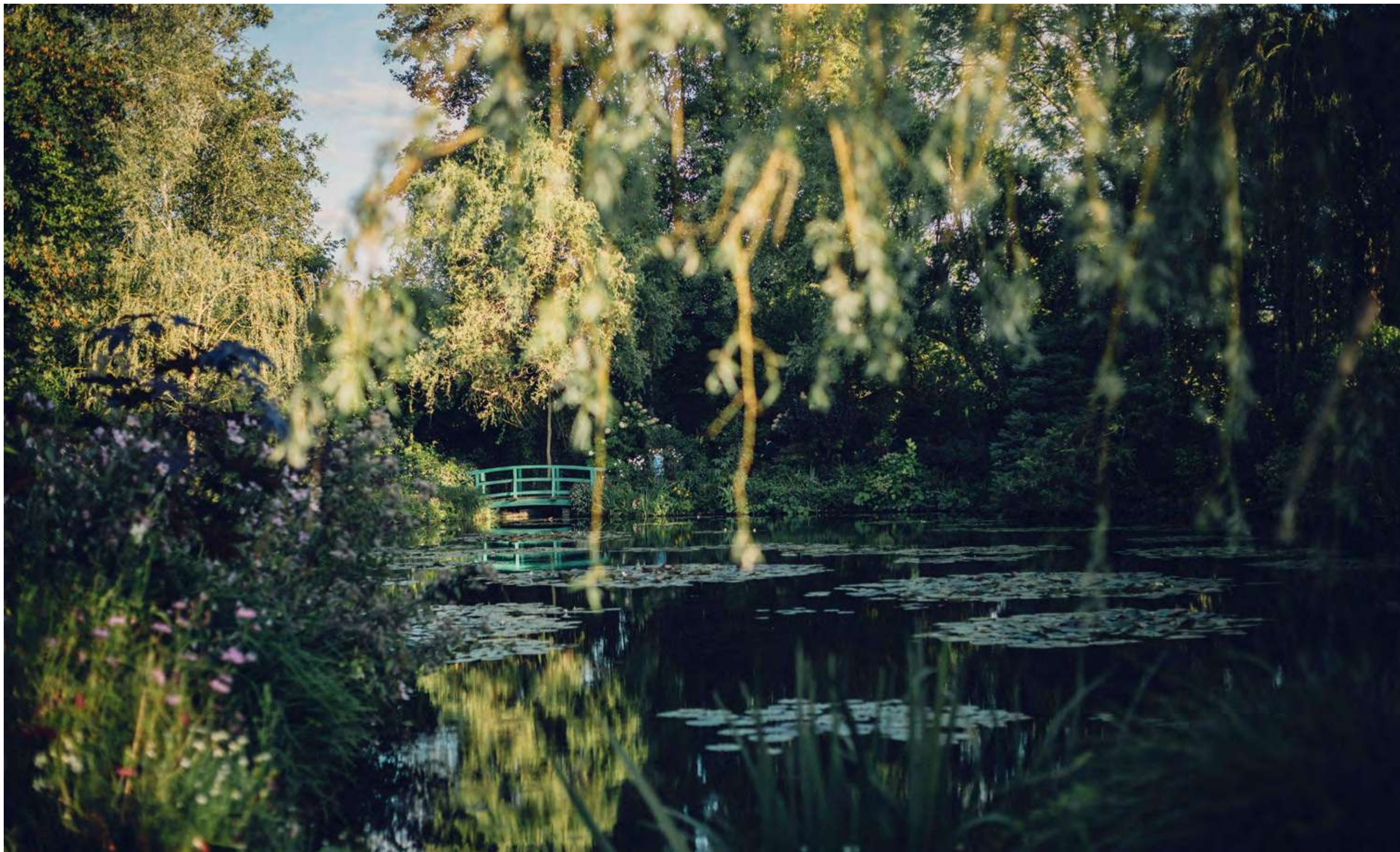


TABLE RONDE

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

Transition démographique, digitalisation et crise écologique sont trois phénomènes qui affectent sévèrement le marché du travail. Entre crise de sens, recherche d’impact et révolution de l’IA, les métiers sont bousculés et doivent être réinventés pour répondre aux aspirations des actifs - et aux nouveaux besoins de la société.



Marie Visot (Le Figaro), Laurent Guillot, Édouard Hénaut, Anousheh Karvar et Jacques Pommeraud



Voir la vidéo de la table ronde

La transition démographique en cours engage une complète reconfiguration du travail. La génération des baby-boomers part à la retraite, et le renouvellement des actifs est ralenti du fait d’un taux de natalité faible - 1,62 enfants par femme en France en 2025, comme le rappelle le président-directeur général d’Inetum, Jacques Pommeraud. Ce vieillissement de la population enclenche également une hausse du nombre de personnes en situation de dépendance, notamment dans les établissements de soin. Comment faire face à ce nouvel afflux avec une force de travail sous tension, les métiers du soin souffrant d’une crise d’attractivité ? Laurent Guillot, directeur général d’Emeis, est en première ligne de cette évolution. Pour lui, l’IA offre des opportunités inédites de « simplifier les métiers » : « Chez Emeis, les infirmières peuvent passer près de la moitié de leur temps à faire du reporting, pour répondre à la demande d’information des proches. Or, ce n’est pas leur métier et elles n’ont pas le temps. En leur retirant ces tâches grâce à l’IA, on redonne du sens et de l’attractivité au métier d’infirmier, en le concentrant sur le soin et le lien social », assure-t-il. Jacques Pommeraud abonde en citant l’impact favorable de l’IA sur la filière de la santé, notamment dans l’analyse des résultats médicaux.



Jacques Pommeraud
Président-directeur général
Inetum



Laurent Guillot
Directeur général
Emeis



Anousheh Karvar
Délégue du Gouvernement
Organisation internationale du travail (OIT)



Édouard Hénaut
Directeur général France
Transdev

LEVIER

En complément de cette transformation, d'autres leviers plus attendus doivent être activés pour pallier les difficultés de recrutement des filières à impact positif. Chez Transdev, la valorisation des métiers du transport passe par un effort d'explication et de communication. Son directeur général France, Édouard Hénaut, rappelle que le Groupe transporte douze millions de personnes par jour dans le monde. « Nos métiers sont vecteurs de la cohésion sociale du pays. Pour donner envie de les rejoindre, nous faisons beaucoup de campagnes qui mettent en avant l'autonomie, la responsabilité, la capacité de progression et le rôle de facilitateur de la vie quotidienne de nos collaborateurs. Nous avons aussi des "bus pour l'emploi" qui vont chercher les forces dans les territoires reculés, et des initiatives en collaboration avec France Travail et les associations », explique Édouard Hénaut. Côté Emeis, on mise sur la rémunération, la santé-sécurité (les accidents ont été réduits d'un tiers), et l'accompagnement social de l'entreprise dans la recherche d'un logement, l'aide scolaire ou la validation des acquis par l'expérience (VAE), notamment pour les collaborateurs issus de l'immigration, qui représentent 25 % du personnel hôtelier-hospitalier.

L'entreprise doit-elle être plus présente dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur pour encourager des choix de carrière dans la transition écologique ? Pour Jacques Pommeraud, la réponse est claire : il déplore un « tabou français » et met en avant les bureaux des entreprises qui peuvent exister dans les lycées américains, permettant notamment de donner envie aux jeunes filles d'aller vers les filières d'ingénierie. « Les experts en énergie ou en climat sont des métiers sécurisés pour l'avenir », affirme le PDG d'Inetum.

BONUS OU MALUS ?

Autour de la table, la proposition du groupe de travail de valoriser les filières à impact par un système de bonus-malus fait débat. Anousheh Karvar, déléguée du Gouvernement auprès de l'Organisation internationale du

travail (OIT), est dubitative pour plusieurs raisons. « À partir du moment où l'on différencie les métiers à impact positif de ceux à impact négatif, est-ce que l'on ne crée pas une rupture d'égalité entre les travailleurs ? Le temps que toutes les entreprises deviennent vertueuses, les collaborateurs à impact négatif seraient stigmatisés. De plus, le métier peut certes avoir un impact positif mais la filière est-elle également durable ? Que dire des gens qui sont payés à la pièce dans les data centers, comme au XIX^e siècle, malgré l'impact positif de la filière ? Le tri des déchets ménagers est un autre exemple de métier à impact positif qui préserve la planète, mais peut-on assurer que le processus de travail est décent pour ceux qui les exercent ? », interroge-t-elle. Quant à l'idée d'un allègement ou d'un alourdissement des charges et cotisations des entreprises, elle soulève une question de soutenabilité et de cohérence selon la représentante auprès de l'OIT. « On sait d'expérience que les organisations préfèrent parfois payer un malus plutôt que de suivre la règle », regrette-t-elle.

Pour favoriser l'engagement des collaborateurs, Anousheh Karvar miserait plutôt sur la responsabilité sociale de l'entreprise sur toute sa chaîne de valeur : « Notre pays n'est pas une île, on parle de chaînes de valeur mondiales. Nous devons nous assurer que nos entreprises ne créent pas d'impacts négatifs dans les pays d'opération moins bien régulés. » Finalement, la transformation du monde du travail appelle un nouveau projet politique, au sein des entreprises et au-delà, fondé sur un véritable dialogue avec les parties prenantes et un consensus sur les objectifs à atteindre.

REGARDS CROISÉS

Défendre une écologie des grands équipements : quel avenir pour les infrastructures dans une France décarbonée ?

Pour décarboner les plus grandes infrastructures industrielles du pays, la coopération est une voie fructueuse, comme le montrent le Groupe ADP, le Marché International de Rungis et la Banque des Territoires.



Stéphane Layani
Président-directeur général
Marché International de Rungis

L'un occupe une superficie égale à la moitié de Paris, l'autre est plus grand que Monaco. Le Groupe ADP et le Marché International de Rungis - situé à côté de l'aéroport d'Orly, au sud de la région parisienne - ont beaucoup en commun : la taille de leurs infrastructures industrielles, mais aussi leur volonté de décarboner leurs activités. Côté aéroports, la directrice générale déléguée du Groupe ADP, Justine Coutard, plaide les nombreux efforts déjà mis en place : « Nous nous adaptons pour que nos équipements puissent servir l'aviation décarbonée, nous réduisons notre impact sur les milieux et les ressources avec par exemple la réutilisation des eaux de pluie, et un tiers de nos surfaces est dédié à la biodiversité. À tel point qu'ADP devient un territoire refuge : on y retrouve des espèces aviaires qui ont pratiquement disparu », détaille-t-elle.

À Rungis, de nombreuses initiatives ont également été instaurées, permettant de réduire le bilan carbone du Marché de 19 % depuis 2019. Mais 89 % de ses émissions proviennent de l'alimentation - autrement dit, de la production agricole de ses 1 200 entreprises. Or, certains acceptent la démarche de décarbonation, d'autres non. Les convaincre, « c'est un parcours d'endurance », explique Stéphane Layani, son président-directeur général : « Il faut prendre le lead sur le territoire pour entraîner tous les acteurs de l'écosystème à changer. Pour inspirer la démarche, j'ai créé un collectif d'opérateurs engagés qui se réunissent deux fois par mois, et qui montrent qu'aujourd'hui, pour mieux vendre, on a intérêt à être vert. »

ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

Ensemble, le Groupe ADP et Rungis travaillent sur un projet d'écologie industrielle de grande envergure. À la réutilisation de la chaleur fatale de Rungis chez ADP se sont ajoutés un projet de production locale de biogaz à partir de leurs 10 000 tonnes de biodéchets mis en commun, un module de formation à l'éco-conduite partagée, des initiatives collaboratives sur la mobilité des salariés (dont beaucoup sont en horaires dé-

calés), le stockage de l'énergie solaire produite sur place, etc. Stéphane Layani explique : « Justine [Coutard] m'a convaincu du projet car je suis persuadé que les plaques d'infrastructures ont un rôle d'entraînement à jouer, plus efficace que l'État car nous nous autofinancions », avant de soutenir que « tout ce qui peut être fait en alliance est plus efficace que la réglementation ». Reste à régler la question des externalités négatives de ces projets. « Tout le monde veut de l'écologie, mais qui va accepter notre méthaniseur sur son territoire ? », interroge le patron de Rungis.

C'est là que la Banque des Territoires intervient pour favoriser l'implantation de ces initiatives. Son directeur Antoine Saintoyant, rappelle son rôle clé dans le financement de la décarbonation des grandes infrastructures, avec 30 milliards d'euros mobilisés. En plus du capital investi, « la Banque peut contribuer à l'articulation des opérateurs avec les territoires. Il faut organiser des concertations pour comprendre les besoins des usagers, mettre en valeur les externalités positives » pour lever progressivement les oppositions - ou bien les accepter, et repartir de zéro. C'est ce qu'a fait le Groupe ADP en renonçant à son projet de Terminal 4 à l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Justine Coutard raconte : « Ce n'est pas parce que c'est difficile qu'il faut y renoncer, au contraire. Nous venons de soumettre un nouveau projet d'aménagement complètement différent : on tire parti de l'existant, on développe au rythme de l'augmentation du trafic de façon précise et non anticipée, et on assume la complémentarité avec le train, pour faire un aéroport multimodal. La méthode de concertation a aussi été différente : elle a duré trois mois et a réuni sur la base du volontariat élus, associations de riverains, prestataires, clients, etc. Les arguments de chacun enrichissent le projet. » Une approche « bottom-up » fondée sur le dialogue, dont ses deux interlocuteurs voient aussi les effets bénéfiques. « Quand les entreprises partent du besoin des citoyens, ça fonctionne ! », résume Stéphane Layani.



Justine Coutard
Directrice générale déléguée
Groupe ADP



Antoine Saintoyant
Directeur
Banque des Territoires



Voir la vidéo du Regards croisés



Patricia Laurent (2050NOW), Justine Coutard, Stéphane Layani et Antoine Saintoyant

REGARDS CROISÉS

Accord de Paris : 10 ans après, où en est la promesse
– et que devons-nous faire pour tenir le cap ?

Dix ans après la signature de l'Accord de Paris, la ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, Agnès Pannier-Runacher, fait le point avec Laurence Tubiana, présidente de la Fondation européenne pour le Climat.

Faisant sienne l'expression de Victor Hugo, Laurence Tubiana aimerait « étonner la catastrophe par le peu de peur qu'elle [lui] fait ». Et il y a bien des raisons d'être optimiste : des progrès massifs ont été réalisés depuis la signature de l'Accord de Paris en 2015, notamment en matière de développement des énergies renouvelables. Mais la présidente de la Fondation Européenne pour le Climat reste très lucide sur la « bataille d'intérêts » que représente la transition écologique, citant à l'appui le « niveau d'agressivité inédit des lobbys de l'industrie pétrolière ». La ministre de la Transition écologique, Agnès Pannier-Runacher, abonde : « La COP28 a marqué un point élevé où l'on a formulé l'indicible, la sortie du fossile (sous la formule "Transitioning away from fossil fuels"). Cela a créé un effet de résistance très fort, notamment en Arabie saoudite et au Moyen-Orient. Ils ont vu la chose leur échapper, or le pétrole est existentiel dans ces régions du monde. »

Pour continuer à aller de l'avant, l'Europe a besoin de rester combative et visionnaire, face aux États-Unis de Donald Trump qui font fi de la question écologique et un géant chinois en pleine accélération. « On est dans une perte de vision qui est grave pour les citoyens européens et français », regrette Laurence Tubiana. La ministre Agnès Pannier-Runacher s'en défend, tout en accusant les « tergiversations » des groupes politiques qui font passer leurs différends idéologiques avant l'urgence de la transition. « Quand je vois que seul le bloc central se bat pour maintenir une politique sur la pollution de l'air dans les agglomérations, je suis saisie », déplore-t-elle. Cela étant dit, elle salue un bilan français plus qu'encourageant, avec 24 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre en sept ans. L'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 demeure, et avec lui la nécessité de « réaligner les politiques européennes : commerciale, énergétique, de compétitivité industrielle et d'innovation », sans perdre plus de temps.

MULTILATÉRALISME

Résolue elle aussi à voir le verre à moitié plein, la ministre égraine quelques succès de 2025 : « L'accord sur la COP biodiversité, l'accord historique sur le transport maritime international, la conférence des Nations Unies sur les océans, avec un traité qui va être ratifié sur la protection des hautes eaux. » Preuve que le multilatéralisme continue de fonctionner ? « Ce serait une erreur historique pour l'Europe que de freiner maintenant », affirme la ministre, soutenue par Laurence Tubiana, pour qui l'avenir du multilatéralisme est de former de nouvelles coalitions internationales liant « finance, commerce, transitions écologique et technologique », sans les États-Unis.

La ministre conclut avec détermination : « 72 % des emplois sont liés au bon état des systèmes naturels selon la Banque centrale européenne. C'est un combat économique et géopolitique, pour l'accès à des ressources essentielles et raréfiées, sur lequel va se développer de la conflictualité. C'est une question de survie : produire de l'alimentation au-delà d'un certain nombre de degrés, ça ne marche plus. Ce n'est plus un combat pour la planète, c'est un combat pour nous. Nous sommes les générations futures. »



Laurence Tubiana
Présidente
Fondation européenne pour le Climat



Agnès Pannier-Runacher
Ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche



Voir la vidéo du Regards croisés



Vincent Giret (2050NOW), Agnès Pannier-Runacher et Laurence Tubiana

REGARDS CROISÉS

Comment réinventer l’aménagement du territoire à l’heure de la crise climatique ?

À l’heure où la France connaît une succession de canicules, d’incendies et d’inondations, la question n’est plus de savoir si nos territoires sont exposés, mais comment les adapter. Science, entreprise et politique convergent : il faut repenser l’aménagement, renforcer la résilience des infrastructures et accélérer la transition des mobilités, tout en intégrant la dimension sociale.

La crise climatique bouleverse déjà nos territoires et met sous tension les infrastructures, de l’autoroute à la forêt, du littoral aux zones agricoles. Pour Valérie Masson-Delmotte, climatologue, directrice de recherche au CEA et ancienne coprésidente du groupe n°1 du Giec, « si l’on prend la période jusqu’à fin 2024, nous sommes déjà à +1,36°C par rapport à l’ère préindustrielle ». L’Europe est la région du monde qui se réchauffe le plus vite, avec une hausse de +2°C déjà atteinte. Résultat : des canicules plus fréquentes et plus intenses, un cycle de l’eau plus variable, une sécheresse accrue des sols, mais aussi des précipitations plus brutales. Les crises vécues ces derniers étés – feux de forêts, canicules, ruptures de services – illustrent la tendance. Or, les efforts actuels restent insuffisants : « Nous souffrons d’un déficit chronique d’investissement dans la résilience des infrastructures », insiste-t-elle.

DES INFRASTRUCTURES SOUS PRESSION

Chez Vinci, gestionnaire du plus grand réseau privé d’autoroutes et d’aéroports au monde, cette vulnérabilité est déjà tangible. Nicolas Notebaert, son directeur général Concessions, rappelle que le Groupe a vu en un seul été une autoroute coupée dans

l’Aude, une autre en Grèce, une LGV interrompue par un feu en Charente, sans oublier les perturbations au Cap-Vert. Heureusement, la conception des infrastructures est en train de changer : « Les concessions des années 1970-80, c’était beaucoup de béton. Celles d’aujourd’hui sont pensées pour absorber plus de pluie, des vents plus violents, et pour être reconfigurées rapidement. C’est une affaire de dimensionnement, mais il faut agir très vite et très fort, au lieu d’attendre que les problèmes surviennent », explique Nicolas Notebaert.

Le député européen Pascal Canfin va dans son sens. Selon lui, la France et l’Europe accusent un retard préoccupant : « Nous sommes encore largement aveugles. Il n’existe pas de stress tests systématiques de nos grandes infrastructures stratégiques pour évaluer leur résilience. J’étais à Rotterdam récemment : malgré tout le savoir-faire néerlandais, le port, essentiel pour l’Europe, n’est pas adapté à la montée des eaux. » Pour lui, l’enjeu est double : imposer des stress tests sur les infrastructures financées par l’Europe et mieux partager les risques sur les nouvelles infrastructures, comme les bornes de recharge électrique. « Dans les années 1960, on a construit le réseau autoroutier en même temps que l’usage massif de la voiture. Aujourd’hui, on n’est pas assez agiles pour reproduire ce schéma avec les infrastructures bas carbone. » Vinci mène toutefois des expérimentations, par exemple sur l’A10, où un tronçon teste la recharge par induction en roulant, une technologie qui pourrait permettre aux véhicules de s’alléger du poids (et du coût) de la batterie embarquée. L’entreprise revendique déjà le réseau mondial le plus dense en bornes de recharge, mais reconnaît que la puissance installée actuelle est insuffisante pour absorber les pics de demande à venir, notamment lors des grands départs hivernaux.

L’aménagement du territoire ne se limite pas aux routes. Valérie Masson-Delmotte insiste sur les conséquences de l’artificialisation : « Elle accentue la chaleur et la sécheresse, augmente la mortalité des arbres et fragilise la capacité de stockage du carbone dans les

sols agricoles et forestiers. » À ses yeux, il faut préserver les zones humides, densifier les espaces les moins exposés et anticiper la perte d’habitabilité de certaines régions, notamment du littoral. Le ski en moyenne altitude, par exemple, est condamné à disparaître. Pascal Canfin met en garde contre des logiques d’acteurs contraires à l’intérêt collectif, notamment dans le monde agricole : « Aujourd’hui, beaucoup d’agriculteurs vendent des terres en partie pour les rendre constructibles et sécuriser leur retraite. Ce n’est pas une question morale, mais une tension structurelle. Si on ne crée pas de dispositifs sociaux pour éviter ce besoin de culbute financière, on butera toujours sur les mêmes blocages. »

RÉINVENTER LES MOBILITÉS

La mobilité reste un sujet central. Les experts s’accordent : elle ne diminue jamais, même en période de crise. « C’est à Nantes, où il y a moins d’infrastructures et où les habitants sont assez écolo, que le trafic croît le plus vite », illustre Nicolas Notebaert. Pour réduire son empreinte, l’électrification est une nécessité, mais pas une panacée. « Il faut aussi développer le multimodal : vélo, transports collectifs, covoiturage, navettes autonomes en zones rurales », insiste la climatologue. Vinci teste justement ces solutions, en complément d’un ferroviaire jugé trop coûteux sur les lignes transversales. Pascal Canfin, de son côté, défend l’électrification des voitures individuelles, mais grâce à l’occasion : « En France, les voitures neuves sont achetées par des gens de plus en plus âgés et aisés. Les actifs qui ont besoin de leur voiture pour aller travailler n’accéderont pas au neuf. Il faut structurer un marché de la deuxième et troisième main, avec des dispositifs comme le leasing social. » Au-delà de la technique, tous trois appellent à repenser la gouvernance territoriale et la cohésion sociale. Valérie Masson-Delmotte résume : « L’enjeu est de réduire nos vulnérabilités, renforcer la cohésion de nos sociétés et mesurer l’efficacité de l’adaptation. »



Alexandre Léchenet (Politico), Valérie Masson-Delmotte, Nicolas Notebaert et Pascal Canfin



Voir la vidéo du Regards croisés



Valérie Masson-Delmotte
Climatologue, directrice de recherche au CEA, ancienne coprésidente du groupe n°1 du Giec



Nicolas Notebaert
Directeur général Concessions Vinci



Pascal Canfin
Député européen
Parlement européen



TABLE RONDE

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

Ressource vitale et mère de toutes les batailles,
l’eau a enfin - depuis quelques années en France -
le niveau d’attention qu’elle mérite.
Entreprises et particuliers passent à l’action pour
la préserver et accompagner le passage d’un monde
de l’abondance à un modèle de résilience.



Barbara Bressand Sussfeld, Esther Crauser-Delbourg, Pierre Pauliac et Anne Pointet



Voir la vidéo de la table ronde

En France, la sécheresse historique de 2022 a éveillé les consciences sur la raréfaction de l’eau et ses conséquences à la fois immédiates - avec des fermetures d’usines - et potentiellement fatales à terme. Pierre Pauliac, vice-président exécutif, directeur de la division eau de Suez le dit d’emblée : « L’eau est la mère de toutes les batailles. » Sans elle, pas d’agriculture, pas de nucléaire, donc pas d’électricité, pas d’industrie, pas de numérique... En ce sens, l’eau est une problématique prioritaire par rapport aux émissions de gaz à effet de serre, comme l’explique la présidente du cabinet de conseil spécialisé Water Wiser, Esther Crauser-Delbourg : « Le CO₂ est une externalité que l’on émet mais qui ne nous empêche pas de continuer à fonctionner, contrairement à l’absence d’eau. »

De plus, les tensions sur la quantité d’eau engendrent mécaniquement des problèmes de qualité, les polluants se concentrant à mesure que le volume d’eau réduit dans les nappes phréatiques. La bonne nouvelle, apportée par Pierre Pauliac, est que « l’on sait technologiquement éliminer toutes les pollutions de l’eau, pour livrer une eau parfaite ». La mauvaise : « Nous faisons face à un mur d’investissements », du fait d’un prix de l’eau qui ne reflète pas sa vraie valeur (0,8 % de la facture des ménages, bien en-deçà du budget énergétique ou télécom), et des montants à mettre en jeu pour adapter les infrastructures à cette nouvelle « économie de la résilience », selon l’expression d’Anne Pointet, directrice de l’engagement d’entreprise de BNP Paribas.



Anne Pointet
Directrice de l’engagement
d’entreprise
BNP Paribas



Pierre Pauliac
Vice-président exécutif, directeur de la division eau
Suez



Esther Crauser-Delbourg
Présidente
Water Wiser

LE VRAI PRIX DE L'EAU

Anne Pointet explique plus en détail les enjeux financiers de l'eau : « Aujourd'hui, les services d'eau et d'assainissement sont coincés entre des ressources variables et des charges fixes. Les besoins d'investissements sont énormes, alors que les ressources financières diminuent, notamment du fait - et c'est une bonne nouvelle - d'une nette baisse de la consommation d'eau des personnes physiques, liée à cette prise de conscience de 2022. Pour autant, les deux tiers des Français ne sont pas prêts à payer l'eau plus cher, selon un récent sondage Ipsos. Une solution pourrait être d'établir une tarification différenciée saisonnière, ou prenant en compte les comportements vertueux. » L'innovation offre aussi des pistes, et BNP Paribas accompagne de nombreux projets de la water tech : « L'Europe est leader mondial de l'innovation en la matière, en particulier l'Allemagne et la France, on le voit au nombre de brevets déposés. Des start-up inventent des solutions pour augmenter la résistance hydrique des plantes, l'épuration de l'eau avec des biomembranes, la détection de fuites par l'IA, etc. », s'enthousiasme Anne Pointet.

Chez L'Oréal, où 100 % de la chaîne d'approvisionnement dépend de l'eau, on la préserve aussi de multiples façons, présentées par sa directrice du développement durable France, Barbara Bressand Sussfeld : « Sur nos quarante usines dans le monde, 36 % sont dans des zones de stress hydrique. Notre politique de gestion de l'eau infuse dans tous nos métiers. C'est un pilier de transformation interne (avec l'amélioration de nos formules, sans eau, qui se rincent plus rapidement), un pilier de coopération par l'engagement de nos fournisseurs (un fonds de 50 millions d'euros leur est dédié), et un pilier d'innovation, car nous travaillons avec des start-up pour chercher des solutions pérennes », détaille-t-elle. L'Oréal a notamment investi dans des stations d'épuration sur ses sites de production, afin de mettre en place un waterloop : l'eau fraîche n'est utilisée que pour les collaborateurs et les produits, le reste est issu des eaux de nettoyage des cuves ou des eaux de pluie.

L'EAU COMME BLOCKBUSTER

Esther Crauser-Delbourg se réjouit qu'à l'exemple de L'Oréal, de nombreuses entreprises s'engagent à réduire leur consommation d'eau, citant un ordre de grandeur communément adopté de 30 %. Une démarche essentielle dans les zones à risques, car « une empreinte eau élevée dans une région sans risque ne pose pas problème ». L'eau étant une problématique locale, « on ne cherche pas le net zéro », rappelle la présidente de Water Wiser. Anne Pointet met aussi en avant l'attractivité de la thématique de l'eau dans les investissements des particuliers : « C'est un sujet que les gens comprennent, et ça cartonne ! L'indice SNP Global Water fait +15 % par an. L'eau peut être un blockbuster, il faut en faire une grande cause nationale. » Et Esther Crauser-Delbourg d'abonder : « Autant le CO₂ est un enjeu technique et cher, autant sur l'eau on a toutes les solutions. Si les grandes entreprises arrivent à atteindre 30 % d'économies partout dans le monde, on aura plus ou moins résolu le problème de l'eau dans le monde. »



Barbara Bressand Sussfeld
Directrice du développement durable France
L'Oréal

ÉTUDE

Le défi environnemental de l'IA

Marie Georges, directrice exécutive et responsable mondiale des activités de conseil en développement durable d'Accenture, a présenté les résultats de l'étude menée avec le Cercle de Giverny visant à mieux mesurer et intégrer les impacts environnementaux de l'IA au sein des entreprises.

D'ici 2030, la consommation énergétique des data centers d'IA en France devrait passer de 1 TWh à 17 TWh selon l'estimation la plus haute, soit 2,6 % de la demande électrique nationale.

Seules 10 % des entreprises françaises ont développé des capacités avancées en IA durable, et 11 % des entreprises mondiales.

L'IA offre un levier puissant pour accélérer la transition écologique – à condition qu'on soit clair sur son empreinte environnementale et qu'on travaille à la réduire. La nouvelle étude réalisée par Accenture et le Cercle de Giverny propose des chiffres-clés pour mieux la quantifier. D'ici 2030, la consommation énergétique des data centers d'IA en France devrait passer de 1 TWh à 17 TWh selon l'estimation la plus haute, soit 2,6 % de la demande électrique nationale. L'Hexagone est beaucoup moins exposé que d'autres pays européens : « L'Irlande est déjà à 22 % de la demande électrique et passera à 30 % en 2030, tandis que notre voisin allemand est déjà à 20 TWh et passera à 30 TWh d'ici cinq ans », précise Marie Georges. Grâce à son énergie décarbonée, la France performe également mieux sur le bilan carbone de l'IA : les émissions françaises des data centers sont évaluées à 4 à 8 millions de tonnes d'équivalent CO₂. Cependant, « en 2030, au niveau mondial, l'IA atteindra le niveau d'émissions du secteur cimentier », particulièrement émissif. Sur une année, l'eau consommée pour refroidir tous les data centers du monde correspond à la consommation de la Norvège.

Ce bilan établi, Marie Georges pose la question de sa prise en compte dans les entreprises. Comment intègrent-elles la dimension environnementale de l'IA dans leur stratégie de mise en œuvre ? Pour évaluer leur maturité, Accenture a observé leur stratégie, leurs technologies et leurs indicateurs associés à l'IA. Verdict : seules 10 % des entreprises françaises ont développé des capacités avancées en IA durable, et 11 % des entreprises mondiales. « Les organisations commencent à se doter d'indicateurs de mesure de l'empreinte environnementale de l'IA, mais il n'y a pas encore

de gouvernance qui leur permette de prendre des décisions adossées à ces indicateurs », explique la directrice. Elle présente par la suite SAIQ (Sustainable AI Quotient), l'indicateur développé par Accenture pour mieux appréhender la création de valeur engendrée par les projets d'IA et favoriser un « langage commun ». En complément de cet outil et de nombreux autres (Open Telemetry, Prometheus, etc.), les entreprises ont intérêt à adopter des solutions technologiques efficaces (optimisation de l'efficacité énergétique des data centers, localisation des infrastructures, programmation adaptative, etc.) et des usages raisonnés, plus sélectifs. « Ce n'est qu'en étant tous, entreprises et citoyens, des utilisateurs responsables de l'IA que nous pourrons mettre son potentiel au service de la transition écologique », conclut Marie Georges.



Marie Georges
Directrice exécutive et responsable mondiale des activités de conseil en développement durable Accenture



Voir la vidéo de la présentation de l'étude

En 2030, au niveau mondial, l'IA atteindra le niveau d'émissions du secteur cimentier.

TABLE RONDE

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

Entraîner l'ensemble de sa chaîne de valeur dans une dynamique de transformation durable, sans perdre en compétitivité : **l'enjeu est hautement stratégique pour l'industrie**. Les représentants de Renault Group, Bureau Veritas, Ferrero et du Leem ont partagé leurs expériences et leurs frustrations face à la « fatigue normative », mais aussi des pistes concrètes pour avancer collectivement.



Isabelle Moreau (AEF info), Laurence Peyraut, Cléa Martinet, Fausto Rotelli et Marc Roussel



Voir la vidéo de la table ronde

Complexes, mondialisées et souvent opaques, les chaînes de valeur sont difficiles à appréhender. Elles sont pourtant au cœur des transformations attendues par les régulateurs, les consommateurs et les acteurs économiques eux-mêmes. Renault Group en sait quelque chose : avec ses 2,2 millions de véhicules vendus chaque année dans trente-six pays et ses 3 500 fournisseurs de rang 1, le Groupe vit au quotidien la complexité de la cartographie des impacts de sa chaîne de valeur. « Quand on a voulu le faire, on a vite vu que c'était extrêmement difficile », résume Cléa Martinet, directrice du développement durable. Elle continue : « Pour produire une batterie, vous avez sept rangs entre le premier fournisseur et le constructeur automobile. Malgré tous les audits déployés, les cahiers des charges, les standards en cascade, on ne peut pas absolument garantir qu'il n'y a aucun problème quand les ONG nous interrogent. Mais on progresse chaque année un peu plus. Quand on source un producteur, il peut se passer un an et demi avant d'être sélectionné pour fournir un véhicule, et pendant ce temps on lui demande des choses. »

Marc Roussel, vice-président exécutif de Bureau Veritas, abonde : « Nos clients nous disent tous la même chose : trop de demandes, trop de redondances. Ça fatigue tout le monde, ça coûte cher et ça devient contre-productif. Une plateforme commune d'évaluation permettrait de gagner en efficacité et en lisibilité. »



Marc Roussel
Executive Vice President
Bureau Veritas



Fausto Rotelli
Directeur de la RSE
Ferrero France



Laurence Peyraut
Directrice générale
Leem



AMBASSADEURS DE LA TRAÇABILITÉ

Dans l'agroalimentaire, le constat est similaire. « Ces propositions qui vont à l'industrie automobile valent aussi pour nous dans l'agroalimentaire. Il y a autant de certificats qu'il y a de clients, c'est un casse-tête », explique Fausto Rotelli, directeur de la RSE de Ferrero France. L'entreprise défend la proposition du groupe de travail de désigner un ambassadeur public dédié à la traçabilité, capable de réunir autour de la table producteurs et industriels. Sur l'huile de palme par exemple, Ferrero a mis près de neuf ans à bâtir une filière responsable, avec aujourd'hui 97 % de traçabilité. « Nous allons jusqu'à cartographier les terres tous les trois mois par satellite, et utiliser l'IA pour détecter automatiquement les risques de déforestation », détaille Fausto Rotelli. Tiers de confiance et organisateur de la relation avec les fournisseurs, Bureau Veritas joue parfois de facto ce rôle d'ambassadeur et soutient l'idée de nommer un interlocuteur pour « aider à éduquer les filières locales sur les attentes des organisations européennes, sur le cacao en Côte d'Ivoire par exemple », précise Marc Roussel.

Syndicat des entreprises du médicament, le Leem fédère 280 entreprises et 110 000 salariés. Son rôle, décrit par sa directrice générale Laurence Peyraut : « Défendre une industrie qui apporte les soins nécessaires, mais aussi l'embarquer dans son chemin de transformation. Une grande partie de nos TPE et PME ont besoin d'être accompagnées. » Le Leem a donc lancé le programme

PACTE 2030, avec des indicateurs opérationnels, pour accompagner ces entreprises dans leur transformation environnementale et sociale, grâce à une plateforme digitale commune simplifiée.

UNE RÉGLEMENTATION À HARMONISER

Reste la question des règles du jeu. Tous les intervenants soulignent le décalage entre les ambitions européennes et la concurrence mondiale. Pour Marc Roussel, « la multiplication des calendriers réglementaires entre pays finit par nuire à la compétitivité ». La directrice générale du Leem met en garde : « Oui, il y a une fatigue normative. Mais si on se laisse imposer les standards américains ou chinois, l'Europe perdra sa force. Un standard commun aux 27, c'est un marché unique européen. » Elle rappelle que 80 % des innovations cliniques se font désormais en Asie. « Si nous ne nous positionnons pas, les brevets seront déposés ailleurs, et les patients français n'auront plus accès aux meilleurs traitements. » Tous s'accordent sur une idée : avancer collectivement, pour éviter que chaque acteur ne se perde seul dans la complexité de ses chaînes de valeur.



Cléa Martinet
Directrice du développement durable
Renault Group

REGARDS CROISÉS

Souveraineté nationale et RSE sont-elles compatibles ?

Entre exigences climatiques et compétitivité, l'Europe avance sur une ligne de crête. Maya Atig, directrice générale de la Fédération Bancaire Française, et Marie-Pierre Vedrenne, députée au Parlement européen, alertent sur les risques d'excès réglementaire et appellent à réconcilier RSE et souveraineté pour éviter le décrochage face aux États-Unis et à la Chine.



Marie-Pierre Vedrenne
Députée européenne
Parlement européen

Qui dit souveraineté dit défense. Or, cette industrie a pu se croire opposée aux logiques de la RSE. « J'ai passé quatre ans de ma vie professionnelle à convaincre qu'il n'y avait pas d'antagonisme. Les banques n'ont jamais cessé de financer la défense, elles ont seulement demandé plus de transparence », souligne Maya Atig, directrice générale de la Fédération Bancaire Française. Vis-à-vis de cette industrie comme de toutes les autres, l'engagement climatique du secteur bancaire est fort, et motivé par une vision pragmatique : « Si les entreprises ont besoin de réduire leurs émissions de CO₂, c'est aussi pour une question de performance et de soutenabilité à horizon assez rapproché. » Maya Atig veut donc croire à la possibilité de créer des synergies entre RSE, souveraineté et compétitivité, et cite à l'appui « les 500 milliards d'euros de crédits verts et durables des six principales banques françaises », en croissance de 20 % en un an.

Mais à Bruxelles, le vent a tourné. « Le mot d'ordre de la précédente mandature était la durabilité, avec le Pacte vert. Aujourd'hui, c'est la compétitivité », constate la députée européenne Marie-Pierre Vedrenne, résolue à travailler à la convergence de ces deux objectifs « pas incompatibles ». Attention, cependant, à bien accompagner la mise en œuvre des 76 textes du Green Deal. « Dans le mandat passé, nous avons manqué d'un vrai travail sur l'acceptabilité et la faisabilité. Quand on interdit le véhicule thermique, il faut penser aux conditions concrètes pour que cela fonctionne », regrette la députée. Elle plaide pour « une simplification sans détricotage », afin de tenter de maintenir l'effet d'entraînement des normes européennes à

l'international. Un « effet Bruxelles » récemment mis à mal, entre autres, par « l'humiliation » qu'a été l'accord commercial UE-USA signé cet été, et plus généralement par l'imprévisibilité politique qui déstabilise l'Europe.

SORTIR DU « TOUT DATA »

Toutes deux alertent sur les risques d'un excès réglementaire. Dans le secteur bancaire, Maya Atig note qu'« on s'impose à nous-mêmes des tas de règles, en surplus des normes internationales, que nous sommes les seuls à respecter. Certes, on dort tranquille, mais on dort sur l'argent des générations futures et sur leur vassalisation ». Elle alerte également sur la surproduction de données, qui nous détourne de l'action concrète pour la transition écologique, à tel point que « certaines entreprises doivent choisir entre recruter un spécialiste du reporting ou un ingénieur pour décarboner ». En rupture avec le « tout data », la directrice générale de la FBF appelle à « réaxer sur le faire » et à tirer parti de la « culture du dialogue » au sein des banques françaises, pour conduire les entreprises vers les meilleures pratiques en bonne intelligence. Le dialogue est aussi indispensable pour expliquer aux épargnants que les actifs européens, qui offrent des rendements 20 à 30 % inférieurs aux placements internationaux, offrent néanmoins plus d'impact et de souveraineté. Marie-Pierre Vedrenne conclut sur l'urgence d'« investir et innover » pour atteindre l'équilibre entre durabilité, souveraineté et compétitivité. Et, au passage, celle de « faire quelques réformes » en France pour qu'elle puisse porter ce message de façon crédible sur la scène européenne.



Maya Atig
Directrice générale
Fédération Bancaire Française
(FBF)



Voir la vidéo du Regard croisé



Béatrice Héraud (AEF info), Marie-Pierre Vedrenne et Maya Atig

REGARDS CROISÉS

Comment faire de la France le leader mondial de l’enseignement de la durabilité ?

Champions académiques, entreprises pionnières de la transition énergétique, rayonnement international : la France a toutes les cartes en main pour s’imposer dans l’enseignement de la durabilité, affirment Sylvie Jéhanno, présidente-directrice générale de Dalkia, et Léon Laulusa, directeur général de l’ESCP Business School.



Sylvie Jéhanno
Présidente-directrice générale
Dalkia

La France possède des atouts uniques pour former les talents de la transition énergétique et de la durabilité. Sylvie Jéhanno, présidente-directrice générale de Dalkia, souligne que notre pays compte « des champions académiques, des écoles d’ingénieurs et de business management remarquables », mais aussi des entreprises pionnières dans la transition énergétique. À cela s’ajoute une aura internationale renforcée par des événements comme « la COP21, l’Accord de Paris ou les Jeux Olympiques de 2024, qui ont généré 50 % moins d’émissions de CO₂ que ceux de 2012 et 2016 ». Léon Laulusa, directeur général de l’ESCP Business School, approuve et complète : « La pensée française est unique, et fondée sur le fameux “thèse-antithèse-synthèse”. Nous faisons la démonstration avant l’application et nous avons une vision holistique des problèmes. » L’enseignement de la durabilité ne date pas d’hier dans l’Hexagone. Alors PDG de Danone, Antoine Riboud a marqué les esprits dès 1972 avec son discours « Il n’y a qu’une seule Terre » : il était diplômé de l’ESCP, rappelle Léon Laulusa. « Dès les années 1980, nous avons commencé à y enseigner la problématique environnementale », explique-t-il, avant de mentionner le véritable tournant survenu en 2017 avec le Manifeste pour un réveil écologique, qui a permis un renforcement de l’interdisciplinarité au service de la durabilité.

CONNECTER ÉCOLES ET ENTREPRISES

Dans l’enseignement de la durabilité, Sylvie Jéhanno insiste sur l’importance des compétences techniques et métiers de terrain : « Nous recrutons 2000 à 3000 personnes d’ici la fin de l’année, ce n’est pas si simple. Il faut expliquer aux jeunes quels diplômes correspondent aux métiers de la transition énergétique. Nous avons labellisé cent diplômes sur le site de l’Onisep pour valoriser ces parcours. » La question de la féminisation est également centrale : Dalkia ne compte aujourd’hui que 14 % de femmes, mais des initiatives comme le prix Women’s Energy in Transition et des partenariats avec Centrale Supélec et l’EPF visent à rééquilibrer les effectifs. Léon Laulusa souligne lui aussi

l’importance d’attirer les étudiantes dans les cursus d’ingénierie et de management, tout en renforçant l’enseignement des mathématiques dès le lycée. Son interlocutrice ajoute : « Aujourd’hui, les jeunes femmes s’engagent massivement dans les études de médecine. Il faut leur dire que la transition énergétique, c’est aussi la vie ! »

Pour les deux intervenants, la réussite passera indiscutablement par un lien renforcé entre entreprises et écoles. À l’ESCP Business School, une trentaine de chaires et un Institut sur la durabilité permettent de tisser ce lien. Les entreprises fournissent aux étudiants des études de cas, tandis que l’école élabore de nouveaux modèles d’affaires dans ses centres de recherche appliquée. « Nous devons partir des pratiques concrètes des entreprises pour construire nos formations », insiste Léon Laulusa. Chez Dalkia, on accueille chaque année 1 000 alternants et on forme 10 000 salariés au sein d’un campus interne. En sens inverse, le Groupe propose à ses techniciens de partager leur expérience dans les établissements scolaires pour encourager les élèves à considérer les métiers de la transition énergétique.

Léon Laulusa et Sylvie Jéhanno s’accordent pour finir sur l’hybridation nécessaire des disciplines et compétences. Dalkia a autant besoin d’ingénieurs pour concevoir ses infrastructures durables que d’experts en finance ou de managers pour animer ses équipes. Bien consciente de la nécessité de renforcer ces passerelles, l’ESCP Business School prévoit d’ouvrir deux nouvelles écoles axées sur la technologie et la gouvernance d’ici 2029, et s’engage également pour une excellence académique accessible tout au long de la vie avec son « Extension School » dédiée aux cadres intermédiaires.



Pascal Pogam (Forward Global), Sylvie Jéhanno et Léon Laulusa



Voir la vidéo du Regards croisés



Léon Laulusa
Directeur général
ESCP Business School



ENTRETIEN

Investir durablement : y a-t-il encore une vision de long terme possible en 2025 ?

Thierry Déau

Pour Thierry Déau, président-directeur général de Meridiam et président de Suez, la durabilité est plus que jamais d’actualité pour les entreprises.



Voir la vidéo de l’entretien

Crises climatiques, événements sécuritaires, tensions sociales et politiques, accès à la main d’œuvre compliqué... Les entreprises naviguent en mer agitée. Pour autant, la gestion court-termiste de ces difficultés ne doit pas occulter l’objectif de durabilité. C’est le point de vue de Thierry Déau, qui rappelle au passage la dimension financière de cette notion : « L’entreprise durable, c’est celle qui parvient à conjuguer une performance économique de court terme avec des dividendes environnementaux, sociaux et financiers de long terme. Une entreprise qui perd de l’argent est morte, donc elle n’est pas durable. » Charge donc aux organisations de continuer à s’adapter aux effets du changement climatique, en dépit des vents contraires, des coûts et du retard d’investissement, car il s’agit d’un « enjeu de société » qui les dépasse. Pour ce faire, il faut changer notre perception du risque et passer à une logique préventive, sur l’exemple du monde assurantiel.

Cette vision de long terme mobilise particulièrement la nouvelle génération. En remède à l’éco-anxiété, le PDG du groupe spécialiste des infrastructures durables appelle la jeunesse à s’engager dans la transition – et à oser intégrer les entreprises polluantes pour y construire des solutions. « TotalEnergies est une entreprise qui joue son rôle, et pour la transformer il faut y aller, pas juste brandir des panneaux à la sortie de promotion de l’X », soutient-il, pragmatique. Il conclut sur l’urgence de muscler les enseignements scientifiques à l’école, notamment les mathématiques, et à les faire valoir auprès des filles, de plus en plus nombreuses à s’en détourner au lycée. « Les formations

scientifiques sont la base de tous les métiers de la transition, y compris la finance. Il faut qu’on fasse plus de sciences au lycée, que les écoles d’ingénieurs recrutent plus d’étudiants. J’invite les jeunes à rejoindre ces formations, qui leur donnent un vrai pouvoir d’action. »



Thierry Déau
Président-directeur général
Meridiam

ENTRETIEN

« Travailler tous, travailler plus, travailler mieux »

Astrid Panosyan-Bouvet

Pour Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l’Emploi, l’avenir du travail repose sur trois leviers : l’activité de tous, la formation tout au long de la vie et un dialogue social plus proche du terrain.

La ministre chargée du Travail et de l’Emploi partage un credo simple : « Travailler tous, travailler plus, travailler mieux. » Elle pointe un fait peu glorieux : « En France, notre taux d’activité chez les jeunes est l’un des plus faibles d’Europe, malgré la révolution de l’apprentissage, tout comme celui des seniors, dont on a tendance à accepter qu’ils quittent l’entreprise autour de 55 ans », déplore-t-elle. Pour changer la donne, « on peut faire toutes les lois qu’on veut, mais c’est dans les entreprises que ça se joue ». Charge à elles d’embarquer et fidéliser leurs collaborateurs à travers un projet stratégique clair et des pratiques managériales qui laissent plus d’autonomie aux équipes, en rupture avec la verticalité française.

SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE

Alors que les transitions écologique et digitale font émerger et disparaître certains métiers, la ministre insiste sur l’importance de la formation tout au long de la vie pour aider chacun à trouver sa place dans un marché du travail transformé. « La connaissance n’est pas un capital fixé au début », affirme-t-elle. C’est dans cette logique qu’ont été développés des outils comme Mon Compte Formation, largement mobilisé, ainsi que la plateforme VAE (Validation des acquis de l’expérience) pour faciliter les parcours. Elle souhaite aller plus loin, à l’exemple de ce que propose le centre de formation La Solive autour de la rénovation énergétique : des formations intensives de cinq mois, assorties d’une mise en pratique sur le terrain, qui permettent d’atteindre des taux d’insertion de 85 % en quelques mois. « Il faut repenser la formation professionnelle vers des formats beaucoup plus courts et associés à des métiers en forte demande », soutient Astrid Panosyan-Bouvet.

Dernier pilier de sa méthode : un dialogue social de proximité, vivant et itératif. La ministre veut « faire de la compétence un véritable objet de négociation collective ». Sur l’IA, elle prône la mise en place d’accords de méthode sur le modèle de ce qui a été fait pour le télétravail, sans le « formalisme du dialogue social », de façon plus ouverte et progressive. « Il faut qu’on puisse, dans l’atelier, dans le service, discuter ensemble des changements avant de décider. » Un appel à la proximité et à la co-construction dans un marché du travail en pleine reconfiguration.



Voir la vidéo de l’entretien



Astrid Panosyan-Bouvet
Ministre chargée du Travail et de l’Emploi

CLÔTURE

« La France doit rester performante
dans la gestion des crises et l’innovation »

Sébastien Lecornu

Sébastien Lecornu, alors ministre des Armées et président du musée des impressionnistes de Giverny au moment de son allocation, conclut par la mise en lumière de nouvelles prédatons – spatiales, sous-marines et terrestres – dans un monde où les enjeux géopolitiques et climatiques sont inextricablement liés.



Voir la vidéo de la clôture

« Je voudrais d’abord remercier le Forum de Giverny et le Cercle pour leur fidélité et la qualité de leurs travaux. C’est ici que s’éclairent les liens essentiels qui unissent les questions environnementales aux enjeux de géopolitique et de sécurité.

On l’a bien vu tout au long de ces douze derniers mois. À Mayotte, le cyclone qui a mobilisé les forces armées nous a rappelé à quel point les écosystèmes maritimes deviennent stratégiques et vulnérables. Le réchauffement climatique ouvre de nouvelles routes maritimes et redessine des équilibres stratégiques. Nous voyons déjà de nouvelles prédatons : les États-Unis s’intéressent désormais au Groenland. La situation au Sahel s’est embrasée, avec une pression terroriste massive sur les pays voisins, liée au réchauffement climatique et à l’accès à l’eau. Et puisque l’Homme est malheureusement assez ingénieux pour aller polluer ce qui est encore intact, ce sont maintenant les fonds marins et les hautes altitudes qui sont désormais peuplés, pollués ou en voie de le devenir, avec notamment les tentatives russes de positionner des engins nucléaires entre vingt et cent kilomètres au-dessus du sol. Le sujet du spatial pourrait d’ailleurs être une piste à explorer dans les prochaines éditions du Forum.

Face à cela, la France doit rester performante dans la gestion des crises. Outre-mer, cette capacité est absolument cardinale, et nous savons que ces crises seront de plus en plus fréquentes et parfois simultanées. Nous travaillons à renforcer nos systèmes, par exemple avec une Garde nationale plus spécialisée et des régiments de génie adaptés à ces nouvelles réalités.

Mais répondre ne suffit pas : il faut aussi innover autrement. L’innovation technologique doit servir à la décarbonation, pas à la pollution.

Internet et l’atome sont nés de besoins militaires, mais leurs bénéfices ont irrigué la société civile. Aujourd’hui, nous voyons l’inverse avec les drones, passés du loisir civil aux conflits armés. L’intelligence artificielle et le quantique suivront la même logique duale. Notre nouveau supercalculateur – le troisième plus puissant au monde – illustre cette promesse : il produira des programmes pour nos armées, mais aussi pour la recherche et l’industrie civile. Demain, la maîtrise de l’énergie sera une énorme source de compétition entre États. La sécurisation de nos infrastructures passera par de nouveaux moyens de défense, où l’IA jouera un rôle décisif. Parfois, d’un vert « écolo » à un vert « kaki », il n’y a qu’un ton ! Un euro investi au civil en pousse un autre au militaire, et inversement. C’est toute la complexité de ces sujets, qu’il faut ré-embrasser sans faux clivages, avec la rigueur que nous devons à la science. »



Sébastien Lecornu
Premier ministre et président du musée des impressionnistes de Giverny

Partenaires principaux



Partenaires officiels



Partenaires soutiens



Partenaires médias





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