



FORUM GIVERNY

1^{er} RDV annuel de la RSE

ACTES

Vendredi 4 septembre 2020



Romain Mouton, président du Cercle de Giverny

L'événement incontournable de l'entreprise responsable

“ Cette nouvelle édition du Forum a pour moi un goût particulier, puisqu'elle est le théâtre de la remise à la puissance publique des 30 propositions du Cercle de Giverny pour une RSE systémique.

Ce laboratoire d'idées hybrides, que nous avons lancé en novembre dernier, s'est donné une délicate mission : **faire dialoguer entreprises, associations, ONG et chercheurs sur l'enjeu le plus crucial de notre temps, à savoir l'accélération de la transition écologique et sociale de la France.**

Nous espérons que ces propositions constitueront une modeste contribution pour agir face aux colossaux défis que doit relever la France.

Les problématiques de solidarité, d'équité, de protection de la nature, de biodiversité et de souveraineté nationale ont été mises au premier plan de l'agenda politique et social. **Certains voient dans la crise économique vers laquelle nous nous dirigeons un affreux désastre, nous y voyons une incroyable opportunité.** C'est une chance historique de bâtir une société plus durable, plus équitable, en un mot plus résiliente.

Après tout n'est-ce pas après la peste noire qui avait balayé un tiers de la population européenne qu'est née la Renaissance ?

Nous en sommes persuadés, la relance sera écologique et sociale ou ne sera pas. Les citoyens veulent aujourd'hui mesurer de leurs propres yeux l'atteinte d'objectifs écologiques et sociaux concrets et mesurables. Les entreprises ont justement un rôle clé à jouer pour répondre aux défis qui se présentent devant nous car elles sont les premiers acteurs de la société civile. Et disons-le franchement, **elles sont un moteur de la transition écologique et sociale.**

Nous appelons à passer d'une logique d'obligation de moyens à une logique d'obligation de résultats. Les questions de RSE doivent aujourd'hui être une priorité explicite des dirigeants et doivent ensuite irriguer l'ensemble des champs d'activité de l'entreprise.

Au cœur de tous nos travaux, il y a cette vision systémique de la RSE.

Nous sommes persuadés que seule une RSE portée au plus haut niveau de l'entreprise, certifiée par une mesure d'impact et construite autour d'un véritable dialogue avec les parties prenantes est crédible pour répondre aux titanesques défis que nous connaissons. Cette RSE là ne servirait plus de cache-misère verdoyant mais de fer de lance de la performance d'entreprise construite autour d'un nouveau contrat social.

Dans le contexte d'un monde anxiogène, le Cercle de Giverny tente de porter un message d'optimisme : l'espoir de la résolution des crises sociales et écologiques par une nouvelle vision de l'entreprise que nous appelons de nos vœux.

Celle d'une organisation ouverte, transparente et engagée non pas seulement au service d'elle-même, mais au service de l'intérêt général et de l'intérêt de la planète. Nous sommes convaincus que l'entreprise de demain sera citoyenne.

Que seul d'un dialogue nourri entre acteurs hétérogènes, même s'il est parfois complexe, peut naître l'innovation. ”

Romain Mouton
Président du Cercle de Giverny







Le Cercle de Giverny, accélérateur d'une nouvelle façon de travailler

“ C’est dans un contexte particulier et très différent de celui de l’année dernière que se tient ce deuxième forum. Dans RSE, il y a bien sûr les entreprises. Mais nous avons surtout pu observer le rôle de l’État. La crise sanitaire a eu pour conséquence une crise économique. Le plan de relance comprend un certain nombre d’outils pour accélérer les transformations. Quand cela ne va pas bien dans notre pays, le réflexe est d’attendre beaucoup de la puissance publique, pas tant des collectivités territoriales que de l’État. Les entreprises que vous représentez dans le cadre de ce forum rappellent aussi les rôles sociétaux, humanistes et quasiment philosophiques que les entrepreneurs se sont donnés dans notre pays dans un moment où on attend beaucoup de l’État.

Le rôle sociétal repose sur l’accueil de milliers de Parisiens en Normandie qui, intuitivement, se sont dits qu’il ne fallait pas rester à Paris pendant le confinement. Ce n’est pas tant cet exode qu’il faut mettre en lumière que le fait que ces Parisiens décident désormais de s’installer en Normandie et scolarisent leurs enfants sur ce territoire avec des attentes nouvelles sur le numérique, les mobilités, la participation citoyenne de ses nouveaux habitants. Cela met en exergue les mouvements entre ville et campagne, entre territoires ruraux et grandes métropoles. Cela interroge également sur les nouveaux rapports que vos salariés vont avoir avec vos entreprises, avec notamment la question du télétravail qui s’est posée sur tout le territoire français.

Je ne reviendrais pas sur l’urgence environnementale. Il y a dix ans, il n’y avait pas de consensus sur ce sujet. Aujourd’hui, cette urgence est partagée et confirmée par les sécheresses subies par le territoire de l’Eure.

Mon propos ne serait pas complet sans dire un mot d’Outre-mer. Je salue le travail du Cercle de Giverny pour dépasser l’événement afin de créer un contenu dont le gouvernement tirera partie avec, notamment, le plan de relance. Je vois quelques opportunités spécifiques pour les territoires ultra-marins. **Quand on est un département insulaire, les questions des déchets, des mobilités, de l’eau, de l’assainissement et des énergies trouvent une acuité toute particulière ; d’autant plus que ces territoires sont bien souvent confrontés à des phénomènes climatiques d’une très grande violence.** Les ouragans Irma et Maria sont encore dans nos mémoires. Des atolls de Polynésie française auront bientôt disparu, érosion des côtes oblige.

Nous devons désormais agir dans le domaine de l’économie circulaire notamment. Tout le monde a beau dire qu’il est important de quitter Paris, de se rendre en Province, de travailler différemment ... Peu de monde le fait. Je n’ignore pas qu’organiser un tel événement loin de Paris n’est pas toujours simple. Il impose à tous les participants de se déplacer mais c’est peut-être ainsi qu’il faudra désormais travailler.



Les membres du comité d’administration du musée et moi-même sommes heureux d’accueillir une nouvelle fois ce Forum qui fait vivre ce musée dans un moment difficile, comme toutes les institutions culturelles en ce moment. Les touristes asiatiques et nord-américains, qui composent les flux essentiels de nos visiteurs, nous manquent cruellement. Tout repose désormais sur la solidarité française, européenne et les organisateurs de ces événements qui, par leur fidélité, contribuent au rayonnement de Giverny. 🌱

Sébastien Lecornu

Ministre des Outre-mer

Président du musée des impressionnismes



La fin de l'opposition entre écologie et économie

« Je souhaite que le Forum de Giverny devienne l'événement incontournable de l'entreprise responsable »

“ La RSE est l'avenir de l'entreprise. On ne peut envisager la seule maximisation de la rentabilité comme dessein de l'entreprise. La RSE doit faire partie de l'équation. Si, pour certains, la RSE est une contrainte de plus pour les entreprises, c'est aussi une façon de « faire mieux ». **Demain, les entreprises qui réussiront, seront celles qui auront intégré les exigences sociales et environnementales.**

La crise sanitaire a montré les limites de notre modèle actuel, c'est pour cette raison qu'il faut augmenter notre résilience, diminuer notre consommation de ressources et notre empreinte sur le vivant.

En bref, pour accélérer la transition écologique : nous avons besoin d'une RSE systémique et c'est l'ambition du Cercle de Giverny. Pour arriver aux 30 propositions, les différents groupes de travail en ont identifié au préalable près de 120. **La RSE ne se décrète pas. Elle s'impose à nous.** Comment ? En proposant un cadre adapté, en incitant les investissements vers les entreprises innovantes en matière de RSE. C'est l'esprit de la dixième mesure que je partage : « Inciter, sur le principe du « comply or explain », les investisseurs institutionnels dits « responsables » à aligner leurs portefeuilles d'investissement sur des trajectoires de neutralité carbone d'ici 2050.

Je souhaite également mieux armer le consommateur pour qu'il devienne « consom'acteur » et puisse repérer les entreprises vertueuses afin de comparer et choisir en connaissance de cause. Un label « entreprise en transition » est d'ailleurs, en cours de création. Je prône également l'intégration des sujets de gouvernance dans la réflexion. L'écologie doit être une priorité dans les conseils d'administration et les comités exécutifs. Certains dirigeants le font déjà à travers la raison d'être de leur entreprise, mais il y a urgence à diffuser très largement ces bonnes pratiques.

Trente milliards d'euros seront consacrés à la transition écologique au sein du plan de relance, annoncé le 3 septembre 2020 par le Gouvernement. Il s'agit d'un plan de relance résolument écologique. Il veillera, dans son ensemble, à favoriser la décarbonation de l'économie.



Le déclic de la transition écologique nous concerne tous. Et je rappelle ici la Convention citoyenne pour le climat, expérience qui a donné la parole à 150 citoyens et citoyennes pour accélérer la lutte contre le changement climatique. Le travail sur la réduction des gaz à effet de serre a déjà commencé.

« Si certains voulaient opposer écologie et économie, ce n'est plus le débat. » “

Barbara Pompili

Ministre de la Transition écologique et solidaire

« Mobilités soutenables » Accélérer la décarbonation des mobilités des employeurs



Edward Arkwright, directeur général exécutif du groupe ADP, Philippe Cassoulat, directeur général de Talan, Laura Foglia, cheffe mobilité du Shift Project et Edouard Hénaut, directeur général France de Transdev, ont participé à la table ronde « Mobilités soutenables ».



« Seuls 8 % des employeurs mettent en place un plan de mobilité (PDM) : ce qui est insuffisant » a relevé Laura Foglia. Elle souhaite renforcer le rôle du PDM employeur dans la poursuite de la stratégie bas carbone en rendant obligatoire l'évaluation de son impact annuel sur les émissions et l'élargissement de son champ d'action au stationnement en entreprise. « Placer un parking à vélos proche de l'entrée de l'entreprise incite davantage les collaborateurs à venir à vélo qu'un parking éloigné de l'entrée » dit-elle en guise d'exemple. La cheffe mobilité du Shift Project s'intéresse également à la fiscalité de l'entreprise et aux indemnités kilométriques, véritable incitation à utiliser la voiture.

Edouard Hénaut, directeur général France de Transdev, est catégorique.

“ La mobilité, c'est l'accès à l'emploi. Et tout le monde n'est pas égal. ”

Il fait la différence entre les centres denses des grandes villes et les centres ruraux. Il définit un territoire comme attractif s'il propose des solutions de mobilités écologiques, pour tous, avec des horaires qui permettent d'aller au travail et d'en revenir. En Normandie, dans le giron industriel du port du Havre, Transdev gère le transport à la demande pour les salariés de nuit, en complément du service régulier de transport.





Talan emploie 2 000 collaborateurs en France. Lors de sa création, les équipes dirigeantes ont davantage pensé en termes d'accessibilité que de mobilités. « Nous nous sommes implantés au plus proche de nos clients afin de faciliter la proximité et l'interaction sur l'ensemble de nos projets », a confié **Philippe Cassoulat**, directeur général du groupe Talan. Pour illustrer ses engagements, il prend l'exemple suivant : « La SNCF nous a confié un projet mobilisant 90 collaborateurs. Or, le lieu de la mission est à Saint-Denis, en Seine-Saint-Denis (93). Nous avons loué un « plateau projet » à proximité du site pour faciliter les échanges ».

Les sites gérés par ADP ne se situent ni à Paris, ni en Province. Les 90 000 salariés du groupe travaillent, pour la plupart, en horaires décalés et possèdent une voiture. « Nous raisonnons en bassin d'emploi. Nous souhaitons mettre en place des outils inter-entreprises avec, par exemple, une plateforme de covoiturage » a évoqué **Edward Arkwright**, directeur général exécutif du groupe ADP. **Il souhaite également que la flotte de véhicules d'ADP atteigne les 100 % de voitures électriques.**



Transdev est le leader européen de la mobilité électrique. Leur enjeu est d'aider les collectivités. Entre Lens et Liévin, les équipes expérimentent une ligne roulant avec de l'hydrogène. À Valence, plus de 20 % du réseau est électrique. Les champs d'expérimentation et de développement sont légion dans les territoires.

Les quatre intervenants sont d'accord pour adopter une approche systémique par rapport à la voiture (les services et infrastructures doivent être pris en compte). Le point final évoqué a été celui de l'évaluation. Laura Foglia a admis : « Si on met en place un service de vélos, il faut savoir qui est l'utilisateur. Si c'est une personne qui, avant, prenait sa voiture, nous allons dans le bon sens. Si l'utilisateur, auparavant, marchait, nous n'allons pas forcément dans le bon sens ».





« Territoires innovants » Encourager l'ancrage local de l'entreprise

La table ronde « territoires innovants » donnait la parole à **Olivier Bogillot**, président de Sanofi France et président de la FEFIS, **Laurence Drake**, déléguée générale de FACE, **Patricia Savin**, présidente d'ORÉE et **Jérôme Taconet**, directeur général du groupe EAD.

Les quatre propositions du groupe de travail ont été le fruit d'un travail nourri avec 15 experts. Les mots clés issus de cette collaboration sont : agilité, décloisonnement et synergie.



« Ces quatre propositions sont porteuses de sens et surtout de bon sens », a annoncé en préambule **Laurence Drake**, déléguée générale de FACE.

La première illustration de la thématique « territoires innovants » est une priorité pour **Olivier Bogillot**, président de Sanofi France et président de la FEFIS (Fédération Française des Industries de Santé) :

“ Laissons faire les collectivités territoriales. ”

À Montpellier, des ingénieurs du laboratoire pharmaceutique sont allés à la rencontre de collégiens et lycéens pour les sensibiliser aux métiers du médicament. Pour mettre en place une telle rencontre, la demande de Sanofi France a dû remonter jusqu'au ministère de l'Éducation nationale ! Le président de Sanofi France plaide pour simplifier ce process et déléguer cette autorisation aux collectivités territoriales.

La crise sanitaire due au coronavirus a mis en lumière le manque d'indépendance vis-à-vis de la production de la « poudre de paracétamol ». **Olivier Bogillot** a déclaré : « Nous travaillons avec le gouvernement pour relocaliser la fabrication du Doliprane, produit principalement en Chine et en Inde ». Il explicite : « **Nous avons pour ambition de créer la ligne [de production] la plus propre et écologique.** C'est ce que nous avons commencé à faire avec nos anciennes usines. À Aramont, dans l'Oise, une de nos usines date de 1963. Nous avons installé une usine photovoltaïque de 5 méga watts pour garantir notre autonomie en énergie. Tous les déchets organiques sont transformés en fertilisants avec les agriculteurs du coin. Nos actions sont faites au plus près du territoire ».



« Il faut accélérer le déploiement de l'économie circulaire », a poursuivi **Laurence Drake**. Pour elle, « **l'économie circulaire est un formidable levier pour l'insertion** ». Les équipes de Face ont relu les quatre propositions à travers le prisme de la solidarité. « Il faut que les parties prenantes se rencontrent », a clamé Laurence Drake.

« Nous parlons encore trop souvent de concepts alors que les citoyens, les salariés sont prêts à s'engager. Il faut également inclure les bénéficiaires dans la gouvernance de nos projets ».

Corollaire implacable de ces propos, la prise de risque est nécessaire. « Pour casser la baraque, il faut prendre de sacrés risques car nos pratiques sont parfois obsolètes et nous devons nous réinventer » a-t-elle proposé. FACE prône la rencontre, l'expression des besoins et leur traduction avec un référentiel commun. Et surtout, conclut-elle, « nous devons vérifier que nous sommes bien alignés avec les promesses faites ».

Jérôme Taconnet, directeur général du groupe EAD, est intervenu ensuite et s'est présenté comme un aménageur de territoire, un métier très encadré sous-tendu par une réglementation forte. Favoriser la rencontre des parties prenantes est, pour lui, une évidence. Il a donné l'exemple suivant : « Quand nous lançons un cahier des charges, nous nous posons rarement la question des matériaux. Nous ignorons s'il y a des carrières dans le territoire ou des bâtiments détruits dont nous pourrions récupérer des matériaux. Il faut créer des moments de synergie ».



Il souscrit totalement au débat de la préférence locale et a proposé de l'inclure dans les appels d'offre. Or, autoriser l'établissement d'une préférence locale dans les critères des appels d'offre ou des cahiers des charges des marchés publics n'est pas légal. « Nous sommes là pour être subversif », souligne Jérôme Taconnet.

Patricia Savin, présidente d'ORÉE, a insisté pour **la mise en place d'outils de suivi de tout projet, condition sine qua non de toute démarche territoriale.** Elle a tenu à rappeler la nécessité de bâtir un référentiel commun piloté par la Région, permettant à l'ensemble des acteurs, publics et privés, d'évaluer leur propre pratique et d'adapter leur soutien aux territoires. Elle a émis janvier 2022 comme date butoir. L'ORÉE a incité les participants à s'appuyer sur le référentiel ELIPSE, une plateforme construite de manière à être mise en œuvre sur tout type de territoire. Elle aide à prendre en compte un maximum d'enjeux, de freins et de leviers que l'on retrouve sur le terrain et qui peuvent s'appliquer au plus grand nombre de démarches écologiques, industrielles et territoriales (EIT).







Intégrer le risque climatique dans les indicateurs financiers

« La finance à l'épreuve du climat » était le thème du regard croisé entre **Valérie Masson-Delmotte**, co-présidente du groupe 1 du GIEC et **François Villeroy de Galhau**, gouverneur de la Banque de France.



Valérie Masson-Delmotte, co-présidente du groupe 1 du GIEC, groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, a présenté le constat actuel : « Les cinq dernières années ont constitué la période la plus chaude. **Vagues de chaleur et réchauffement intense sont des manifestations du déséquilibre climatique. Les conséquences directes sont physiques, avec la montée des mers et indirectes, avec les risques sociaux qui en découlent.** Il est urgent de stabiliser le réchauffement par une forte baisse des émissions de CO₂ ». « L'aspiration du GIEC est d'être utile ». Le prochain rapport du GIEC sera disponible en juin 2021.

François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, a pris trois engagements. Le premier est celui de l'évaluation. **Il a alors pris sa casquette de superviseur pour annoncer les progrès de l'évaluation des risques climatiques induits par les banques et assureurs. Il appelle à généraliser les stress tests climatiques.**

Avec sa casquette d'investisseur, il s'engage à respecter une trajectoire de réchauffement climatique limité à 2 °C en investissant 22 milliards d'euros pour y parvenir. Enfin, il a pris sa casquette politique : « Le débat ne fait que commencer », a-t-il avoué. « **Avec Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne, nous allons créer notre propre revue climatique** ». Si la lutte contre le réchauffement s'impose déjà, François Villeroy de Galhau a proposé de réaliser une percée stratégique en intégrant les risques climatiques dans ses prévisions à long terme. Cette démarche sous-tend un énorme travail de recherche à la fois macro et micro qui devra être mené avec les scientifiques. Le gouverneur de la Banque de France espère être à pied d'œuvre sur le sujet dans 3 à 5 ans.







« La finance à l'épreuve du climat » Orienter la finance vers la résolution de l'urgence climatique

Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des relations institutionnelles internationales de Kering, a remercié la dizaine d'experts et de professionnels de la finance qui ont travaillé sur le sujet de la finance responsable.

De nombreuses propositions ont émergé, avec un double fil conducteur : l'implication de tous les acteurs (l'État, l'Europe, les entreprises, les citoyens) et le pragmatisme sur lequel reposent les propositions.



« Le textile est la deuxième industrie la plus polluante. Nous nous devons de réagir. C'est pourquoi Kering, grand groupe de luxe, a lancé le Fashion Pact », a déclaré **Marie-Claire Daveu**. Le Fashion Pact est une coalition mondiale d'entreprises de la mode et du textile (prêt-à-porter, sport, lifestyle et luxe) ainsi que de fournisseurs et distributeurs engagés autour d'un tronc commun de grands objectifs environnementaux centrés sur trois thématiques : l'enrayement du réchauffement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans.

Suscité par une mission confiée par le président de la République Emmanuel Macron à François-Henri Pinault, PDG de Kering, le Fashion Pact a été présenté le 26 août 2019 aux chefs d'Etat réunis dans le cadre du Sommet du G7 à Biarritz.

« Pour les salariés, c'est très motivant. Vendre des sacs, c'est bien mais savoir comment ils sont fabriqués, c'est mieux », explique Marie-Claire Daveu. C'est même un facteur de rétention des salariés dans un univers fortement concurrentiel. Les équipes de Kering ont défini un compte de résultat environnemental. Il s'agit d'un outil qui mesure l'empreinte carbone, et plus généralement l'impact environnemental global. **L'impact carbone neutre à l'horizon 2050 est l'un des engagements de Kering.**

Éric Lombard, directeur général du groupe Caisse des Dépôts, s'est félicité entre autres de permettre la rénovation thermique des bâtiments ou de financer une nouvelle école à Louviers. La Caisse des Dépôts a la volonté de financer une énergie encore plus propre en investissant dans les énergies renouvelables et dans les nouvelles technologies comme l'hydrogène.

Eric Lombard appelle les investisseurs institutionnels à définir une cible en termes de part « verte » de leurs financements, compatible avec la taxonomie verte européenne et progressant dans le temps.





Ambroise Fayolle, vice-président de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), a déclaré avoir **pris une série de mesures extrêmement ambitieuses pour s'engager dans la voie de la banque du climat**. La BEI va, entre autres, arrêter le financement d'énergies fossiles. C'était déjà le cas pour le pétrole, le charbon. Le gaz est désormais concerné. Cette mesure étant très discutée, la BEI accompagne les pays pour lesquels la transition va être plus difficile. Son objectif est d'affecter 25 % de ses financements à la lutte contre le changement climatique, puis 50 % en 2025 ; soit passer de 15 à 30 milliards d'euros en 5 ans.

Antoine Sire, directeur de l'engagement d'entreprise de BNP Paribas, a répondu là-dessus que le rôle des financiers est de permettre que la transformation ait lieu le plus vite possible.

Ambroise Fayolle annonce ensuite que **la stratégie de la BEI sera alignée dès 2021 avec l'Accord de Paris**, accord universel pour lutter contre le changement climatique en investissant pour un avenir résilient, durable et bas carbone adopté par 195 nations en 2015. « C'est un exercice extrêmement lourd. Cela veut dire que nous sommes capables de regarder chaque politique menée. Par exemple, concernant la politique de transport, est-ce que nous allons arrêter de financer la construction de routes ? C'est un débat que nous allons tenir avec les actionnaires ». C'est pour cela que le vice-président de la BEI a encouragé les entreprises à mettre en place un suivi annuel de leur bilan GES lié à leurs activités auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes. Enfin, Ambroise Fayolle conclut : « **mes équipes ont été plus dubitatives sur l'idée de lier bonus et atteinte des objectifs RSE avec un argument que je trouve intéressant : est ce que vous ne craignez pas que cela mène à du greenwashing en les définissant de manière moins stricte ?** »



« C'est un risque effectivement, mais on peut le retourner en l'utilisant de manière positive », a réagi **Antoine Sire**. La BNP Paribas a intégré dans sa raison d'être les objectifs de Développement Durable de l'ONU. De plus, il a annoncé vouloir utiliser PACTA (Paris Agreement Capital Transition Assessment), un outil en ligne permettant aux investisseurs d'effectuer une analyse des scénarios de changement climatique au sein de leurs portefeuilles. Développé avec le soutien du réseau des 2 000 investisseurs mondiaux signataires des principes pour l'investissement responsable et mis en place par les Nations Unies, l'outil PACTA permet notamment aux investisseurs d'observer l'écart entre leurs portefeuilles existants et les indices de référence permettant de limiter le réchauffement climatique à deux degrés.



Réveiller les consciences endormies

“ Il y a désormais un secrétariat d’État dédié à l’Économie sociale solidaire et responsable, rattaché à Bercy. Bruno Le Maire, ministre de l’Économie, des Finances et de la Relance, considère que c’est un sujet majeur. C’est l’inspiration, l’aspiration de demain et Bruno Le Maire compte sur les citoyens pour construire le modèle économique de demain.

Vos réflexions alimenteront l’action du secrétariat d’État. Dans le plan de relance annoncé le 3 septembre 2020 par le gouvernement, 1,3 milliard sont dévolus à l’économie sociale, solidaire et responsable. Sur l’intégralité du plan de relance, dans chaque domaine, une ligne est destinée à l’ESSR. Et ce ne sont pas de petites enveloppes !

« Je rêve de revenir dans quelques années au Forum de Giverny et de constater qu’il n’y a plus besoin de la présence d’un directeur de la RSE au Comex puisque la RSE fait partie intégrante de chaque domaine géré par l’entreprise. »

Je souhaite qu’existe une base de données, des informations claires, fiables et accessibles sur l’ESSR concernant chaque entreprise (le nombre de femmes, d’apprentis, de salariés formés, de collaborateurs en situation de handicap ...). Quand un jeune salarié choisit son employeur, lorsqu’un banquier choisit le prêt qu’il octroie à une entreprise, il faut que cela se fasse sur la base d’informations. Les Français, consommateurs, salariés, ne sont plus seulement mobilisés par le profit ou le revenu.

« En décembre 2020, je vais consulter les citoyens. Des groupes de travail seront mis en place pour réfléchir à la trajectoire carbone et la part verte des portefeuilles. Les acteurs du Forum de Giverny seront réinvités. »

Je serai particulièrement attentive au reporting extra-financier. Je crois que la performance extra-financière est un sujet technique, financier et même technocratique et, en bref, un sujet d’opinion. Aux États-Unis, des acteurs ont d’ores et déjà préempté le sujet avec plus de mille indicateurs alors que l’économie sociale est un sujet européen !

Beaucoup de patrons de PME m’interpellent en me disant que je vais rajouter une couche de contraintes. Mais ce n’est pas une couche de contraintes, c’est une porte d’opportunité ! Je leur réponds que c’est ce qu’elles font déjà en matière d’inclusion, en matière paritaire ou en matière de formation (et qui ne sont valorisées en rien sur les marchés).

Mettons-nous dans une démarche volontaire pour montrer ce que nous sommes capables de faire ensemble, sans forcément avoir l’intégralité des données, peut-être même avec de l’imperfection... Démontrons, dans une démarche volontaire, que l’Open Source est français, que les données d’intérêt général ne doivent pas être payantes.



C’est l’initiative que je vais porter dans les prochains mois. Le vrai sujet est de « faire ensemble » et pas « contre ». **Il ne faut pas faire de la RSE un sujet de concurrence car c’est un fabuleux sujet de complémentarité. Le nerf de la guerre sera les investisseurs et l’engagement actionnarial.**

On parle beaucoup en ce moment de conditionnalité et de contrepartie. J’insiste fortement sur le fait que la confiance ne se conditionne pas et ne se décrète pas. Elle se gagne et s’acquiert sans exclure les contreparties (le contrôle). **Nous ne financerons pas sans regarder, sans observer l’impact ESG des entreprises. Je prends cet engagement.** 🌱🌱

Olivia Grégoire
Secrétaire d’État

chargée de l’Économie sociale, solidaire et responsable





Protéger l'environnement : une prise de conscience avérée

L'enquête « L'État, les entreprises et la RSE » réalisée par l'IFOP pour le Cercle de Giverny en août 2020 auprès de 1 016 personnes représentatives de la population française, met en lumière l'état de l'opinion.

78 % des personnes interrogées pensent que la rémunération variable des dirigeants de grandes entreprises privées doit dépendre de l'atteinte d'objectifs dans la protection de l'environnement. « Le pourcentage est le même en ce qui concerne l'atteinte d'objectifs dans la réduction des inégalités sociales », explique Frédéric Dabi, directeur général adjoint de l'IFOP.

L'économie circulaire représente également un enjeu important pour la population française : 72 % pensent que les encouragements au recyclage et au reconditionnement sont utiles pour lutter contre l'obsolescence programmée.

Plus de 9 Français sur 10 pensent que les dépenses publiques doivent respecter des critères environnementaux au détriment de projets parfois coûteux.

Pour les personnes interrogées, il semble évident (à 71 %) que l'on devrait interdire à une entreprise de s'installer dans un nouveau lieu géographique si elle ne s'est pas assurée au préalable de la présence de transports en commun et non polluants. Enfin, 67 % des Français souhaiteraient que les entreprises incitent financièrement leurs salariés à utiliser des véhicules non polluants ou des vélos.

Sur les questions financières, les Français construisent l'image qu'ils ont à l'égard des entreprises sur des critères environnementaux. Sans surprise, 82 % d'entre eux pensent qu'il faudrait sanctionner financièrement les entreprises qui ont un bilan carbone négatif.

En complément des sanctions, l'opinion appelle de ses vœux des contributions publiques pour les entreprises vertueuses. En effet, **81 % des Français pensent que les entreprises qui ont des objectifs de développement compatibles avec la protection de l'environnement doivent être prioritaires pour les aides publiques.**

Frédéric Dabi

Directeur général adjoint
IFOP



Inscrire le plan de relance de l'économie dans un modèle résilient

“ Je suis ravi de participer à nouveau au Cercle de Giverny, à vos réunions annuelles organisées par Romain Mouton. Elles touchent un sujet qui me tient très à cœur : la responsabilité sociale des entreprises. Elle est désormais un sujet pour tous les Français sur le rôle des entreprises dans notre économie. Dans le cadre de la loi PACTE, nous avons mis en place un certain nombre de dispositifs. **Parmi eux, la possibilité pour toutes les entreprises de définir leur raison d'être, c'est-à-dire ce pour quoi elles créent de la richesse, ce pour quoi elles font du profit.**

Je suis profondément convaincu que cette capacité des entreprises à dire à leurs salariés, à ceux qui veulent venir travailler avec elles, quel est le sens social de leur activité, quelle est leur raison d'être, va devenir de plus en plus important. Je vous remercie de prendre ce sujet qui sera au cœur du nouveau système économique français.

Cette responsabilité sociale peut être environnementale, avoir trait à l'égalité salariale, toucher l'égalité entre les femmes et les hommes pour laquelle il reste tellement de travail à faire dans les mois à venir. Il est indispensable que vous nous fassiez des propositions très concrètes.

Pour finir, **je souhaiterais mettre en lumière la mise en œuvre du plan de relance d'un montant de 100 milliards d'euros pour relancer l'économie française.** Nous demanderons des contreparties aux entreprises. Elles bénéficient du soutien de l'État, du soutien des pouvoirs publics. Elles devront, par conséquent, s'engager dans trois domaines : l'environnement, la participation des salariés dans l'amélioration des processus de fabrication et l'association des salariés au profit de l'entreprise à travers l'intéressement et la participation. Pour cela, je souhaite que nous puissions développer massivement des accords de participations. Vos travaux et conclusions de vos réunions sont attendus avec grand intérêt. ”

Bruno Le Maire

Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance





« Marque positive » Dépasser les logiques d'intention

Romina Boarini, conseillère senior du secrétaire général de l'OCDE et coordinatrice de l'Inclusive Growth Initiative, **Paul Duan**, président de Bayes Impact, **Stéphanie Kerbarh**, députée, présidente du groupe d'études RSE à l'Assemblée nationale et **Alexandra Palt**, directrice générale de la responsabilité sociétale et environnementale du groupe L'Oréal, étaient autour de la table pour débattre du sujet de la « Marque positive ».



Alexandra Palt, directrice générale de la responsabilité sociétale et environnementale du groupe L'Oréal, a insisté sur le fait de nommer systématiquement un directeur de la RSE au comité exécutif. Elle a ajouté : « Sinon, on peut difficilement expliquer à ses salariés la stratégie. Et c'est pareil au niveau de l'État car la demande publique ne suit pas toujours les bonnes recommandations. Or, 100 % de la commande publique doit être responsable ».

C'est pourquoi une des propositions du groupe de travail est de **créer un poste de Directeur de la RSE de l'État, en charge de la commande publique**. Il s'agit là d'une proposition systémique qui vise à rattacher directement ce poste au Premier ministre, faisant ainsi de l'État un meneur sur la responsabilisation des achats et un exemple à suivre dans l'élaboration d'un modèle de société innovant et pérenne.

Paul Duan est président de Bayes Impact, une ONG qui innove et qui a vocation à traiter des sujets d'intérêt général avec la technologie. Pour lui, **il est impératif de développer la coopération entre territoires en développant les réseaux à impacts**. Paul Duan a sollicité les participants en demandant « Comment l'État peut-il fédérer ? ». En réalité, l'État le fait d'ores et déjà. « Prenez l'exemple des Jeux Olympiques, répond le président de Bayes Impact.



ESS2024 organise des actions de recensement des innovations sociales et environnementales, et de promotion des acteurs qui les portent auprès des organisateurs des Jeux Olympiques et Paralympiques. Les grands groupes peuvent ainsi rencontrer les associations. Cette logique doit être généralisée ».

Romina Boarini, conseillère senior du secrétaire général de l'OCDE et coordinatrice de l'Inclusive Growth Initiative, se réjouit de la prise de conscience des différents acteurs et soutient toutes les démarches RSE. Elle a cependant émis deux remarques.



un poste de Directeur RSE lui paraît une bonne idée, comment s'articuleraient les responsabilités de ce nouveau directeur avec les responsabilités qui existent déjà et qui sont labellisées « développement durable » ?

« Il faut de la cohérence et il ne faut pas créer trop de structures », a alerté Romina Boarini

La seconde remarque qu'elle a soumise concerne l'évaluation. Pour l'OCDE, ce point est le nerf de la guerre. La conseillère senior du secrétaire général de l'OCDE s'est interrogée : « Outre la détermination d'une feuille de route, comment créer une pratique d'évaluation ? Sur la question de l'égalité femmes-hommes, certaines entreprises ont pour indicateur l'égalité de salaires ; d'autres se focalisent sur des questions de mode de travail flexible ... ».



Stéphanie Kerbarh, députée, présidente du groupe d'études RSE à l'Assemblée nationale, a réagi : « **Le seul résultat valable et challengeable est le nombre de femmes qui ont accès au top management, c'est-à-dire à l'exécutif** ». Elle a soulevé un autre point, celui des achats responsables : « Aujourd'hui, le marché des appels d'offre ne permet pas de mettre en exergue les critères environnementaux. On prend, par exemple, en compte les délais d'intervention. Mais on oublie totalement d'aborder le sujet du niveau local ».



Alexandra Palt, directrice générale de la responsabilité sociétale et environnementale du groupe L'Oréal, souhaite avancer : « Maintenant, on doit juger sur des preuves. On doit présenter des objectifs, être audités en toute transparence. Pour mener cette transformation, il ne s'agit pas de l'appeler de ses vœux mais de mettre le sujet à la table des grands. C'est une règle de base de la vie de l'entreprise. **En 2013, le visionnaire Jean-Paul Agon, PDG du Groupe L'Oréal, avait demandé de rajouter un élément dans l'équation : la responsabilité sociale et environnementale** ».

Inscrire la RSE au cœur de l'entreprise

Un glaciologue et un industriel débattent de la RSE. **Jean Jouzel**, glaciologue et porte-parole du Pacte Finance Climat et **Serge Weinberg**, président de Sanofi ont participé à un regard croisé sur le sujet de la RSE au cœur de l'entreprise.



Jean Jouzel, glaciologue et porte-parole du Pacte Finance Climat a porté la lettre de mission de la Convention citoyenne pour le climat. Cette dernière définit des mesures structurantes afin de réduire d'au moins 40 %, dans un esprit de justice sociale, les émissions de gaz à effet de serre de la France d'ici 2030 par rapport à 1990.

« **Tout le monde est concerné par le problème du réchauffement climatique. Il y a urgence. J'ai vécu cette montée de l'urgence climatique de l'intérieur** » a clamé le glaciologue. Pendant la Convention citoyenne, il a été particulièrement frappé par le rôle de la finance ainsi que par les inégalités induites par le réchauffement climatique. Il a demandé aux participants du forum : « Comment faire pour que 100% des étudiants qui sortent des écoles sachent de quoi on parle quand on évoque la transition écologique ? »

« **Je n'aime pas le mot RSE** », a tranché **Serge Weinberg**, président de Sanofi, avant d'expliquer cette phrase volontairement provocatrice. Pour lui, RSE est un acronyme qui donne le sentiment d'être à part alors que la responsabilité sociétale des entreprises est de la responsabilité de tous. « Personne n'échappe à cet impératif » a-t-il expliqué. « Grandes comme moyennes entreprises. Tous les pourvoyeurs de capitaux propres sont axés sur la RSE. »

« **Comment faire pour que 100 % des étudiants qui sortent des écoles sachent de quoi on parle quand on évoque la transition écologique ?** »

« Il y a, depuis trois ans, une prise de conscience exceptionnelle ». Chez Sanofi, Lise Kingo a été recrutée en avril 2020 pour mener à bien la politique RSE du groupe. Après avoir été CEO & Executive Director du programme Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies, elle siège au conseil d'administration de Sanofi.

« **Je ne suis pas convaincu que l'existence d'un directeur de la RSE suffise. Le vrai patron de la RSE est le chef d'entreprise, comme il est le chef des RH** », a déclaré **Serge Weinberg**. Il souligne que l'entreprise est un être politique de la cité et qu'une grande entreprise a un rôle particulier à jouer.



Il a ajouté : « Toutes les dimensions de la RSE sont concernées. La diversité ne concerne pas uniquement l'égalité femmes-hommes mais également l'origine des collaborateurs. » Il avoue d'ailleurs que le fait d'intégrer la RSE au board du groupe « n'est pas angélique » mais nécessaire vis-à-vis des clients. C'est, en outre, une contrainte puisque « nous sommes dans la mesure précise et quantifiable de l'action. Ce qui est d'ailleurs une grande difficulté ».

Faut-il tourner le dos aux énergies fossiles ? Il répond : « Les fonds norvégiens viennent de retirer leurs investissements des énergies fossiles. Je ne pense pas que ce soit une bonne idée. Je prône l'aide à la transition plus que la sanction. »



« Transition numérique et écologie » Concilier forces vives du numérique et impératifs sociétaux

Pour aborder la thématique « Transition numérique et écologie », **Fabienne Dulac**, CEO d'Orange France, **Olivier Girard**, président d'Accenture France et Bénélux et **Agathe Wautier**, co-fondatrice du Galion Project avaient été conviés.

Sans le numérique, on ne pourrait pas réaliser la transition écologique. Or, le numérique contribue à la pollution de l'air et, par conséquent, au changement climatique. L'ouvrage de l'économiste Olivier Babeau, *Le nouveau désordre numérique* (éd. Buchet-Chastel) démontre comment le digital fait exploser les inégalités.



« La crise que l'on vient de vivre montre la dépendance que nous avons par rapport au numérique. La fracture numérique repose sur trois niveaux et pose trois enjeux : le réseau, l'équipement et les usages », souligne **Fabienne Dulac**, CEO d'Orange France.

Les problèmes de réseaux touchent aujourd'hui 6 % de la population française. **Fabienne Dulac** a rappelé qu'Orange était en train de pallier ce problème. Elle a également rappelé que la France était le pays le plus fibré d'Europe. Pour ceux qui éprouvent des difficultés à s'équiper, le groupe a mis en place « coup de pouce », une offre sociale Internet. Enfin, la CEO d'Orange France a mis en lumière la fracture numérique qui touche 20 millions de Français souffrant d'illectronisme. Selon elle, les opérateurs ont un rôle sur ces trois points : « Ce n'est pas inéluctable. Le numérique fait aussi partie de la solution. Prenez l'exemple de Doctolib, service de gestion en ligne des consultations, qui a permis de téléconsulter massivement les professionnels de santé pendant le confinement. »

Olivier Girard, président d'Accenture France et Bénélux a réagi : « 3 % du PIB de la France a « tourné » en télétravail pendant le confinement, soit 20 % des Français. Et ce, en quelques jours. Nous n'aurions pas pu faire la même chose il y a 5 ans ou 10 ans. C'est l'économie numérique qui a permis cette continuité de travail. »



Agathe Wautier, co-fondatrice du Galion Project a souhaité rappeler le rôle de l'État. Elle a confié : « Nous, startupers, sommes chanceux. Les pertes pourvues par l'État nous ont permis d'être compétitifs. L'accès au chômage partiel nous a aidés. » Pour information, sur les 100 milliards d'euros du plan de relance de l'économie, sept sont fléchés vers le numérique.

À la question « Comment une entreprise comme Orange mesure sa responsabilité écologique ? », **Fabienne Dulac** répond que la direction d'Orange a commencé il y a déjà 10 ans en travaillant sur le management environnemental et l'économie circulaire. Elle déclare « le monde numérique contribue à hauteur de 4 % aux émissions de CO2. Nous avons une responsabilité. Aujourd'hui, nos datacenters affichent une baisse des émissions de 30 %. Cela n'est pas suffisant. Nous en sommes conscients. **Nous visons une empreinte neutre d'ici 2040 . Les émissions de CO2 sont dues à nos smartphones, et ce, dans une proportion comprise entre 50 et 75 %** ».

C'est là où intervient la responsabilité individuelle. Le président d'Accenture France et Bénélux a expliqué : « **Quand un collaborateur Accenture ouvre son ordinateur, sur sa page d'accueil, son empreinte carbone s'affiche. C'est une façon de le sensibiliser à ses usages** ». En outre, **Olivier Girard** a exposé : « Il y a des besoins insoupçonnés autour des métiers de la tech. Accenture travaille avec des associations pour faire venir des personnes éloignées de l'emploi. Nous formons ce public. 60 % d'entre eux ont déjà retrouvé un poste. Tous les projets informatiques que nous traitons désormais contiennent un volet social, quand les conditions le permettent ».

« **Les rapports RSE existent depuis longtemps, mais du point de vue du grand public, ils sont illisibles** », a rappelé **Agathe Wautier**. D'où la proposition du groupe de travail : « organiser une campagne d'envergure de sensibilisation du grand public au numérique responsable et inclusif ».

La co-fondatrice du Galion Project a ajouté : « On sait que fumer tue, on sait qu'il faut manger cinq fruits et légumes par jour mais on ne sait pas ce que représente l'envoi d'un mail de la taille de 1Mo. Il faut que le grand public soit au courant de son empreinte. L'envoi de trente mails par jour pendant un an équivaut à traverser toute la France ».



Pour **Fabienne Dulac**, « 50 % des responsabilités sont dans les mains du consommateur et 50 % de l'opérateur ». Les équipes d'Orange ont édité le site « Bien vivre le digital » pour que les utilisateurs deviennent plus frugaux en consommation énergétique. On y trouve, par exemple, la façon dont on peut recycler son smartphone, sa box, etc. Avant la crise sanitaire, le site recensait 1 million de visites, après 2 millions.

La période de crise actuelle amène les entreprises à prendre des décisions à court terme qui auront des impacts à long terme. Un datacenter, par exemple, dure plusieurs années. C'est pourquoi, chez Orange, des équipes travaillent sur des projets à court terme et d'autres, sur des projets à long terme. Elles veillent à ce que les décisions prises par les premières n'obèrent pas les résultats attendus par les secondes.

Pour **Olivier Girard**, les investissements relèvent du long terme alors que la formation a trait au court terme. Pour **Agathe Wautier**, les start-up sont en mode court terme : « Elles sont là pour innover. Les grands groupes, qui pensent davantage dans le temps long, peuvent offrir un écrin aux start-up pour leur permettre d'avancer. »







« Citoyenneté d'entreprise » Impliquer les parties prenantes

La dernière table ronde de la journée avait pour thème « Citoyenneté d'entreprise ». **Cécile Duflot**, directrice générale d'OXFAM France, **Bris Rocher**, directeur général d'Yves Rocher, **Christian Schmidt de la Brélie**, directeur général du groupe Klesia et **Hélène Valade**, présidente de l'ORSE avaient été invités pour en débattre.



Hélène Valade, présidente de l'ORSE, a tenu à mettre en avant l'importance de la présentation annuelle de la stratégie RSE, par le directeur concerné, aux instances dirigeantes de l'entreprise. Elle a déclaré : « Cela existe déjà mais ce n'est pas systématisé ». La deuxième mesure à laquelle elle tient beaucoup est la suivante : « **Intégrer la RSE au cœur des programmes de formation obligatoires organisés par l'entreprise** ». Il s'agit d'une proposition systémique qui vise à impliquer davantage de salariés dans le déploiement opérationnel de la politique RSE de l'entreprise et à les sensibiliser au sujet de l'impact sociétal de leur travail.

Christian Schmidt de la Brélie, directeur général du groupe Klesia a soutenu le fait d'indexer 50 % de la rémunération variable des dirigeants sur des objectifs mesurables de la RSE. Le groupe de travail s'est accordé pour proposer à l'entreprise, en fonction de son secteur d'activité et de sa taille, des objectifs mesurables et significatifs à atteindre en matière de RSE, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs.



« Dans l'Art de la guerre, Sun Tzu a dit que celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. La raison d'être sans preuve d'être ne vaut rien. Toute entreprise qui souhaite s'engager ne doit pas confondre vitesse et précipitation. Il faut aller au bout de la démarche ! »
abonde **Bris Rocher**, directeur général d'Yves Rocher.

Une autre proposition qui tient particulièrement à cœur à **Christian Schmidt de la Brélie** concerne l'inclusivité. Pour lui, finance et RSE ne s'opposent pas :

“ Il faut insérer de manière explicite dans les accords d'intéressement des objectifs d'inclusivité et de développement durable. Chez Klesia, nous y travaillons. ”



Avant de prendre la parole, **Cécile Duflot**, directrice générale d'OXFAM France, a souhaité rappeler que la situation actuelle et le risque de zoonose (maladie infectieuse qui est passée de l'animal à l'homme) étaient annoncées depuis au moins 10 ans. Elle a poursuivi son intervention sur le défi qui concerne tout le monde : « Le problème n'est pas de sauver la planète mais de sauver l'humanité. Carbone 4, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans la stratégie bas carbone, a montré que si tous les individus étaient exemplaires, nous arriverions à 25 % des objectifs. Ce qui signifie que 75 % dépendent des entreprises et des politiques publiques. Il faut que les entreprises se considèrent comme des acteurs à part entière ». Cécile Duflot a ensuite cité des pistes pour parvenir à une société décarbonée : « **Aujourd'hui, les méthodes de calcul des salaires sont indexées sur le cours de la bourse. Si nous changeons les critères de la performance et de la rémunération, nous changerons les actions** ».

Bris Rocher, directeur général d'Yves Rocher, a partagé sa vision de l'évolution du monde de l'entreprise : « Il a vécu trois cycles : le mécénat, la RSE et l'entreprise à mission (sa raison d'être). Une société regroupe des femmes et des hommes qui fonctionnent en mouvement. Pour autant, **la raison d'être est sur la base du volontariat. Cela n'engage à rien, hormis la définir ! Aller jusqu'à l'entreprise à mission, c'est aller jusqu'à déterminer les objectifs déclinés de la raison d'être** ».

Il a reconnu que l'aspect économique était important mais il a interpellé les participants en leur demandant quel était le bon niveau de la rentabilité ? « Je n'ai pas la réponse », a avoué humblement Bris Rocher.



Interroger des visions internationales



Jawed Ashraf, ambassadeur d'Inde à Paris, a commencé son allocution par rappeler le contexte suivant : « **Le monde se transforme d'une façon que nous avons rarement vue d'un point de vue démographique, technologique et économique. Le changement climatique est une réalité. Et maintenant, nous traversons une pandémie. Le futur se télescope au présent !** »

L'Inde compte aujourd'hui, 1,3 milliard d'habitants auxquels il faut pourvoir. Cet énorme défi pose des problèmes d'équité et de justice sociale. Pour Jawed Ashraf, 2 % des ressources de l'entreprise doivent être fléchées vers la formation des collaborateurs. En outre, le gouvernement indien se mobilise et investit pour réduire la fracture entre les villes et les villages, pour que les femmes puissent avoir leur propre compte bancaire, obtiennent des bourses pour étudier, etc.

L'ambassadeur d'Inde à Paris a conclu son intervention par :

“**La pandémie représente un challenge mais également une opportunité pour définir les moyens à mettre en œuvre pour protéger notre planète.**”

Rami Adwan, ambassadeur du Liban à Paris, s'est réjoui de la tenue de ce forum car il permet de rassembler des visions internationales tout en témoignant de situations locales.

Avec 4 millions de Libanais et 2 millions de personnes déplacées, le Liban est un petit pays qui traverse de grandes épreuves : une crise politique liée à l'éthique, une crise économique et un drame avec une explosion, le 4 août dernier, dans un hangar du port de Beyrouth faisant 177 morts et 6 500 blessés. Il a déclaré : « Il nous faut être politiquement responsables. Il nous faut un système où la corruption est un défi à surmonter. **Il faut reconstruire notre économie avec des États responsables et avec des entreprises responsables.** Pour le Liban, c'est le temps des responsabilités. Mais nous aurons les compétences et les amitiés pour nous aider. Non pas pour cent ans mais pour des centaines d'années ».





La RSE, une juste représentation du futur

“ L’année dernière, nous étions remplis de confiance et avons envie d’avancer. Cette année est empreinte de gravité. La crise sanitaire que nous traversons, dont nous ne maîtrisons pas les paramètres, est inédite. La crise économique que nous traversons est, factuellement, la plus profonde depuis les années 1930, depuis que nous avons un appareil statistique qui les mesure. Ces crises mettent en évidence la vulnérabilité de nos modèles économiques, de production et sociaux. Ce dont nous discutons l’année dernière est aujourd’hui une urgence. Nous devons passer à l’action.

De mes expériences professionnelles, **je retiens que la finance et les indicateurs financiers sont une bonne représentation du passé. La RSE, elle, est une bonne représentation du futur car elle met en lumière les fragilités.** La RSE permet d’anticiper des problèmes d’engagement (qui vaut pour l’État comme pour les entreprises), le problème de confiance et le risque d’accident majeur. Un de mes anciens supérieurs m’avait dit : « Pour réparer un problème, il faut le rendre visible ». Pour le rendre visible, il faut le mesurer. La RSE, il faut pouvoir la mesurer de façon la plus professionnelle et rationnelle possible, pour changer d’un discours lénifiant de type « Il faut changer le monde, c’est formidable, vive l’engagement ».

C’est dans cette optique que nous souhaitons nous engager. Cette crise montre l’importance de l’action de l’État. Cet État est, aujourd’hui, renouvelé dans sa légitimité. Le share holder value, cette idée de mesurer systématiquement la performance de l’entreprise, est récent. Cela a quarante ans.

L’État français a été très actif. **Nous avons posé des jalons et n’avons pas attendu la crise pour agir. Je pense à l’Accord de Paris, grâce auquel nous améliorons notre reporting vert. Ou encore celui des acquis de la loi Pacte, en 2019.** Nous avons modifié le code civil en indiquant que les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux, en créant le statut d’entreprise à mission, en demandant la transparence sur les contrats d’assurance-vie, en s’engageant dans un objectif de décarbonation à horizon 2050.

Avec la crise, le mot « productivité » a été rééquilibré par deux autres mots qui sont « environnement » et « solidarité ». L’objectif environnemental ne doit pas être mis en compétition avec un objectif social. La question de l’inclusion, celle des jeunes tout comme celle dans les territoires, est centrale. Le sujet des femmes est également primordial.

Elles ont été en première ligne et en deuxième ligne car elles sont surreprésentées dans les métiers de la santé et dans les fonctions qui ont continué à travailler pendant la crise. Les 30 milliards d’euros d’investissement dans la transition écologique sont un effort, inédit de la part du Gouvernement, orienté vers la décarbonation. L’économie circulaire, la biodiversité et toutes les technologies de rupture vont nous permettre de construire de manière crédible un monde décarboné. Un monde décarboné n’est pas un monde où il n’y a pas de production mais un monde où nous allons produire autrement. Pour se déplacer, il va falloir inventer d’autres moteurs, d’autres modes de propulsion, d’autres organisations pour bouger sur le territoire. C’est la même chose pour le bâtiment qui est la première source d’émission de CO₂. **L’industrie va inventer les outils de la production écologique et énergétique. Elle va créer des emplois sur le territoire, offrir des carrières à des personnes qui n’ont pas un parcours académique.** Ces derniers, grâce à la formation continue, pourront continuer de grandir dans l’entreprise et arriver à des niveaux de dignité qu’ils n’auraient peut-être pas imaginés lorsqu’ils sont rentrés dans l’entreprise. Les dispositifs mis en place vont permettre de soutenir une transformation.

Celle-ci ne pourra pas se faire sans les territoires. Il faudra développer la finance responsable. Un autre levier à prendre en compte est la commande publique en ayant des clauses sociales et environnementales par défaut. Il y a donc ce que fait l'État et ce que les entreprises peuvent faire. J'attends des contreparties face à l'effort massif du Gouvernement.

Sortir de la crise, nous ne le ferons qu'ensemble, en se serrant les coudes et en étant capable d'avoir confiance dans le futur, autrement dit en étant capable d'investir, innover, employer et former.

Mes attentes vont dans quatre directions : la gouvernance (plus de femmes, plus de salariés en position de co-décider, le partage de la valeur), le social, la responsabilité client-fournisseur et l'environnement.



Il y a beaucoup de chemin à faire. 83 % des administrateurs de conseil d'administration interrogés dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs, ont indiqué que le défi climatique est stratégique pour leur entreprise. 7 % de ces mêmes administrateurs indiquaient que cette question avait été abordée dans un niveau de détail opérationnel au niveau de leur conseil d'administration. C'est ce chemin qu'il nous reste à faire. ”

Agnès Pannier-Runacher
Ministre déléguée en charge de l'Industrie

 **accenture**


GROUPE ADP
DES HORIZONS À PARTAGER


BNP PARIBAS


Caisse
des Dépôts
GROUPE

DÉPARTEMENT DE
L'EUPE
en Normandie

K E R I N G


KLÉSIA
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES

L'ORÉAL


orange™


SANOFI

Talan★

 **transdev**
the mobility company


RM
conseil

10, rue Saint-Marc - 75002 Paris

Mail : contact@rmconseil.eu - Tél. : 01.42.86.92.27

 **RECYCLÉ**
Papier fait à partir
de matériaux recyclés
FSC® C124913