Accélérer la transformation écologique et sociale de la France

30 propositions pour une RSE systémique

Édition 2022

Cercle de Giverny

Sommaire

5
L'édito

16
Attirer les talents en transformant les organisations

40
La communication, moteur de la transformation durable

6
30 propositions du Cercle de Giverny

24
Les défis environnementaux du e-commerce

47
Technologie responsable : où en sont les entreprises françaises ?

8
Le rôle de la data dans l'industrialisation du développement durable

32
Résilience : le rôle des entreprises

50
Contributeurs

52
RM conseil & Cercle de Giverny

L’édito

— **Romain Mouton**
Président du
Cercle de Giverny

À l’occasion de la quatrième édition du Forum de Giverny, 1er rendez-vous annuel de la RSE, le Cercle de Giverny dévoile 30 nouvelles propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de notre pays. Ces propositions sont le résultat du travail d’acteurs incontournables qui ont accepté de consacrer du temps et de l’énergie pour se rassembler et réfléchir de manière constructive à des solutions concrètes et opérationnelles. Je tiens à les remercier sincèrement pour leur confiance et leur engagement total.

La richesse du Cercle de Giverny réside dans la diversité de ses membres issus d’entreprises, d’associations, d’universités, de syndicats et d’institutions. Nous avons la conviction que les échanges entre ces différents acteurs nous apporteront les réponses aux défis cruciaux que nous devons relever.

Les différentes mesures politiques adoptées ces dernières années, tant au niveau français qu’européen, sont un encouragement et une première étape ; celles-ci ne seront pas suffisantes.

La planification écologique devra être ambitieuse, porteuse de progrès et soutenable. Elle devra associer les corps intermédiaires, les collectivités et les citoyens, ce qui permettra certainement de revivifier les institutions. Soyons confiants dans la logique de mobilisation collective et d’expérimentation : parlons des ménages, des transports, de la reconversion de bassins économiques et de la déclinaison territoriale.

Nous souhaitons que ce nouveau quinquennat permette, grâce à l’engagement de l’exécutif et des parlementaires, de prendre les mesures indispensables au bien commun. Nous avons une occasion unique de relever le défi climatique. L’union nationale et européenne de toutes les forces progressistes aura pour devoir d’acter une transformation de modèle.

30 propositions du Cercle de Giverny

Le rôle de la data dans l'industrialisation du développement durable

1. Créer des consortiums sectoriels multi-parties prenantes pour normaliser des indicateurs d'impact environnemental.

2. Inclure dans le standard CSRD les indicateurs liés à l'empreinte environnementale des produits.

3. Améliorer l'interopérabilité et le partage des données environnementales pour favoriser leur échange.

4. Assurer la qualité et la clarté de la donnée.

5. Rendre le processus de contribution au sourcing et à la gouvernance de la data attrayant pour tous les acteurs de la chaîne de valeur.

6. Considérer la data comme un levier pour mesurer et modéliser l'impact extra-financier d'un projet à but social ou environnemental.

Attirer les talents en transformant les organisations

7. Créer des liens entre les établissements scolaires et les entreprises afin de rapprocher le monde académique et le monde économique.

8. Former les dirigeants d'entreprise et les administrateurs aux enjeux de la transition écologique et sociale.

9. Faciliter la mobilité des salariés vers des métiers de la transition écologique et sociale.

10. Encourager les partenariats entre acteurs d'un même territoire afin de cibler leurs enjeux relatifs à la transition écologique et sociale.

11. Flécher un nouveau crédit d'impôt recherche vers des domaines de recherche dont l'apport à l'intérêt général (social et écologique) est démontré.

12. Valoriser les débouchés des métiers de la transition écologique et sociale et inciter l'ensemble des publics à se former aux métiers de demain.

Les défis environnementaux du e-commerce

13. Encourager la mise en place d'une offre circulaire sur les sites de e-commerce.

14. Accroître la visibilité et l'accessibilité des produits manufacturés en Europe sur les sites de e-commerce.

15. Encourager la réduction et l'écoconception des emballages spécifiques au e-commerce.

16. Encourager la réduction des plastiques à usage unique utilisés lors des livraisons.

17. Encourager le développement d'alternatives décarbonées aux modes de livraison traditionnels.

18. Créer une base de données fiable et vérifiée à destination des e-commerçants, centralisant l'information durable des produits.

Résilience : le rôle des entreprises

19. Former les dirigeants et les managers aux travaux de psychologie comportementale.

20. Donner du sens au projet d'entreprise à travers la mise en place de raisons d'être.

21. Former en continu l'ensemble des salariés afin de leur donner confiance dans leur travail.

22. Mettre en place des fiches emploi dynamiques permettant aux salariés de mieux se positionner dans leur organisation.

23. Accompagner les salariés aidants et les salariés vulnérables au sein de l'entreprise.

24. Développer la coopération entre entreprises, associations et collectivités d'un même territoire.

La communication, moteur de la transformation durable

25. Lancer un observatoire français des pratiques responsables de communication.

26. Promouvoir et développer les contrats climat d'ici janvier 2023.

27. Soutenir les acteurs qui construisent la méthodologie de calcul d'impact environnemental et social pour les campagnes.

28. Faire émerger une méthode française d'évaluation de l'inclusion et de la diversité.

29. Inciter les annonceurs à contribuer aux campagnes publiques en faveur des grands enjeux environnementaux.

30. Intégrer systématiquement les notions de responsabilité sociale et environnementale à la formation initiale des communicants d'ici septembre 2024.

Le rôle de la data dans l'industrialisation du développement durable

Les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de collecter des milliards de données mais peu d'entre elles sont capables de les gérer, les analyser, les harmoniser. Et si les données environnementales permettaient d'industrialiser le développement durable ? C'est la question que se posent de nombreux chefs d'entreprise dont le premier enjeu est de comprendre comment généraliser et faciliter une utilisation vertueuse de la data.

Pollution de l'air, dégradation de la biodiversité, hausses des températures, saisons perturbées… les entreprises sont conscientes de leur part de responsabilité et ne peuvent plus rester immobiles. La data apparaît de plus en plus comme un outil pour limiter leur impact environnemental : prévoir la demande d'énergie ou de produits, éviter la surproduction, suivre la consommation de certaines ressources, optimiser les chaînes logistiques, analyser l'efficacité énergétique des bâtiments ou des processus de fabrication, mettre en place une traçabilité accrue sur tout le cycle de vie d'un produit ou encore benchmarker des composants optimaux. L'automatisation de modèles financiers peut aussi faciliter et améliorer les décisions d'investissements responsables et performants.

Les enjeux sont aujourd'hui la collecte des données, leur création, leur stockage, leur transmission ou encore leur intégrité.

Afin d'obtenir des propositions concrètes, le groupe de travail a choisi d'analyser la chaîne de valeur de A à Z, d'identifier les difficultés et de construire des propositions génériques qui seront applicables à la majorité des secteurs.

Le rôle de la data dans l'industrialisation du développement durable

LE MOT DES COPRÉSIDENTS

— **Côme Perpère**
Directeur du développement durable
Microsoft France

— **Rim Tehraoui**
Chief Data Officer
BNP Paribas

« Les données ont déjà révolutionné de nombreux pans de notre économie ces dernières années. Clés de la transformation numérique, les données ont permis des avancées majeures dans l'optimisation des processus de production, la gestion des risques ou encore la transformation de business models. De la même façon, la transition écologique est une transformation sociétale, industrielle et économique. Pour la mener à bien, il est crucial de poser et piloter des objectifs incrémentaux, informés par des données.

Bien sûr, cela est à mettre en perspective avec les questionnements légitimes autour des impacts environnementaux actuels et futurs de l'explosion du volume de données, pour lesquels des réponses doivent être apportées. Nous sommes néanmoins convaincus que la donnée est un levier essentiel au traitement de certains grands enjeux environnementaux.

Nous avons cherché à articuler des propositions concrètes, permettant de rendre actionnables les données nécessaires à la mise à l'échelle du développement durable. Nous nous sommes interrogés sur les prérequis normatifs, technologiques et humains pour un emploi vertueux de la donnée. Nous nous sommes demandé comment impliquer le plus grand nombre d'acteurs aux géographies, maturités et tailles diverses. Nous avons souhaité définir les cadres, les contraintes, les moyens techniques et les incitations afin que les données nécessaires à la mesure de l'impact environnemental des différents acteurs de la chaîne de valeur économique mais aussi à leur traçabilité et leur transparence, puissent être collectées, échangées et utilisées.

Notre conviction est qu'une approche industrielle fondée sur la donnée est un ingrédient essentiel, non seulement à la mise à l'échelle du développement durable, mais également à l'efficacité et la crédibilité de nos actions. »

Au niveau mondial, seulement 9% des entreprises évaluent leur impact environnemental de manière précise et complète, c'est-à-dire en mesurant les scopes 1, 2 et 3. De plus, en moyenne, le taux d'erreur dans leurs mesures d'émissions est de 30 % à 40 %.

— Source : Rapport « Carbon Measurement Survey » 2021 de BCG Gamma.

LES PROPOSITIONS

1. Créer des consortiums sectoriels multi-parties prenantes pour normaliser des indicateurs d'impact environnemental.

Réunir des consortiums sectoriels formés et encadrés par l'UE afin de construire des écoscores pertinents pour chaque secteur d'activité. Ces consortiums devront définir des indicateurs normés, sous-tendus par une méthodologie claire et reposant sur un cadre robuste de gouvernance de la donnée. Les écoscores devront couvrir toutes les dimensions environnementales pertinentes pour les secteurs ou les produits concernés.

◆ Créer dès que possible ces consortiums pour tous les secteurs prioritaires qui n'ont pas encore assez avancé sur ce type de démarche (ex. : bâtiment, transport / mobilité, digital).

◆ Les indicateurs certifiés pourraient s'appuyer sur les bonnes pratiques en matière de labellisation (ex. : GS1) : encodage dans des codes barres des caractéristiques essentielles, interopérabilité, etc.

◆ Ces indicateurs seraient destinés à l'ensemble de la chaîne de valeur, du premier fournisseur (B2B) au consommateur (B2C).

◆ L'UE devra établir et financer un plan de communication pour promouvoir l'adoption de ces indicateurs certifiés par les consommateurs et clients ainsi que pour pousser les entreprises à participer aux consortiums (cf. 5ème proposition).

2. Inclure dans le standard CSRD (développé par l'EFRAG) les indicateurs liés à l'empreinte environnementale des produits.

Inscrire dans la CSRD l'obligation pour les entreprises non financières (le secteur financier étant déjà assujetti à la SFDR) de mettre dans leurs reportings les données brutes liées, dans un premier temps, à l'empreinte carbone des produits puis, dans un second temps, à des indicateurs plus globaux comme l'écoscore.

◆ Dans un premier temps, imposer aux entreprises européennes la publication de leur empreinte environnementale pour une part des produits commercialisés (biens ou services) en suivant la technique PCF (Product carbon footprint) ou, pour aller plus loin, le SCAP. Cette obligation s'appliquerait d'abord aux produits représentant 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise puis 50% à partir de 2026 et 100% d'ici 2028. L'utilité serait alors B2B, puisque l'on aurait une approche « cradle-to-gate » (de l'extraction des matières premières au départ de l'usine).

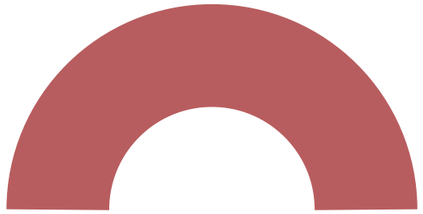
Le SCAP (Score de compatibilité avec l'Accord de Paris) cherche à aller plus loin que la notion de mesure d'empreinte carbone et à penser compatibilité des produits avec un monde bas carbone pour être innovant et respecter les Accords de Paris.

Le rôle de la data dans l'industrialisation du développement durable

Au niveau européen, la directive NFRD (Non-financial reporting directive) de 2014 est révisée par l'adoption de la nouvelle directive CSRD (Corporate sustainability reporting) qui entrera en vigueur en 2024.

Cette directive étend l'obligation de publier une déclaration non financière à toutes les grandes entreprises et à toutes les sociétés cotées (à l'exception des microentreprises).

Les critères seront décidés par l'EFRAG (European financial reporting advisory group) et ne sont pas encore publiés. Une conséquence de la directive est la création, à terme, du European single access point (ESAP). Il s'agira d'un point d'accès unique aux informations financières et non financières des entreprises.



◆ À partir de 2025, généraliser l'approche aux indicateurs de performance brute permettant le calcul des écoscores couvrant l'ensemble des dimensions environnementales pertinentes au secteur (cf. 1ère proposition). Ces scores, qui concernent l'ensemble de la vie du produit (analyse de cycle de vie), s'inscrivent davantage dans une approche B2C.

◆ Afin d'apporter une transparence complète sur la qualité et la robustesse de ces indicateurs, il conviendra de communiquer sur :

– Le nombre de données primaires par rapport au nombre de données estimées ;

– Les marges d'erreur estimées.

◆ En cas de non-respect des obligations de reporting, la mention : « non aligné avec les recommandations européennes de transparence sur l'impact écologique » devra être imposée.

3. Améliorer l'interopérabilité et le partage des données environnementales (ex. : biodiversité et carbone) pour favoriser leur échange.

Créer un protocole décentralisé et semi-ouvert de partage de données (élémentaires et agrégées) pour améliorer leur circulation entre les fournisseurs, les producteurs et les acteurs en bout de chaîne. Ce protocole compléterait et renforcerait le dispositif de l'ESAP qui a vocation à centraliser certaines de ces données.

◆ Les bases de données sur lesquelles reposerait le protocole seraient en open data (accès et ajout) et engloberaient les sources de données publiques (ex. : SIB « Système d'Information sur la Biodiversité »).

◆ Ce protocole devra être construit en concertation avec les opérationnels afin de garantir son insertion.

◆ Le protocole devra s'appuyer sur un dispositif strict de data management et de standards de data engineering, allant de la collecte à la mise à jour des données, en passant par leur utilisation. Il devra clarifier les règles de propriété de la donnée, la gestion des accès et l'encadrement des usages. De plus, il fixerait une marge d'erreur maximale.

◆ Ce protocole devra inclure un modèle de données standard qui pourra servir de base à des APIs (Application programming interfaces) et promouvoir l'interopérabilité des plateformes intermédiatrices (Plateformes dédiées carbone, plateformes réglementaires).

◆ Ce protocole évoluerait avec les normalisations des modèles de données et indicateurs.

4. Assurer la qualité et la clarté de la donnée.

Mettre en place au sein de chaque entreprise un dispositif robuste de gouvernance de la donnée en complément des obligations de la CSRD.

◆ La gouvernance de la donnée s'appuierait sur :

– Des dictionnaires et référentiels partagés avec des définitions claires et compréhensibles par l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur ;

– Des nomenclatures standardisées, adaptées à chaque secteur lorsque cela est nécessaire ;

– Un catalogue des contrôles de qualité nécessaires pour assurer la propreté de la data et sa pertinence ;

– Des contrôles de la cohérence et de l'explicabilité des variations ;

– Une documentation méthodologique claire et accessible ;

– Des rôles et responsabilités définis pour les différents acteurs intervenant sur ces données.

◆ Afin de favoriser une mise en œuvre pragmatique et réaliste, les efforts devront être axés prioritairement sur les données brutes nécessaires aux reportings imposés par la CSRD et à la construction des écoscores.

◆ Des techniques d'intelligence artificielle (énergétiquement frugales) pourront être investiguées afin d'améliorer la complétude de la data.

◆ Ce dispositif doit être le fruit d'un travail collaboratif entre les régulateurs, les experts des enjeux environnementaux, les experts sectoriels et les experts data au sein des entreprises. Un modèle opératoire possible serait de définir un cadre générique que chaque consortium sectoriel appliquerait aux données pertinentes pour son périmètre.

◆ Il conviendrait d'organiser, sur la qualité de la donnée, une boucle de rétroaction entre les acteurs du marché, les entreprises et la société civile.

◆ À l'instar des dispositifs réglementaires, ce cadre de gouvernance pourrait inclure une obligation d'audit régulier par des organismes indépendants. Ces audits devraient en particulier vérifier les marges d'erreur.

5. Rendre le processus de contribution au sourcing et à la gouvernance de la data attrayant pour tous les acteurs de la chaîne de valeur.

Encourager les entreprises à partager leurs données avec leurs fournisseurs, clients et

toutes les parties prenantes par le biais de mesures ciblées.

◆ Commencer par des initiatives européennes, qui s'appliqueraient aux entreprises soumises à la CSRD.

◆ En faire l'un des thèmes principaux de la COP28 (novembre 2023) afin d'harmoniser l'approche pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur pour les acteurs d'Amérique du Nord, Afrique et Asie-Pacifique.

◆ Ne donner l'accès à la donnée que si l'entreprise en fournit.

◆ Faire de la mise à disposition des données et de la participation aux consortiums sectoriels des critères dans toutes les certifications / labels ainsi que pour toutes les notations extra-financières.

◆ En faire l'un des critères pour les appels d'offres des marchés publics.

◆ Investir dans la formation des différents acteurs, à commencer par les collaborateurs au sein de chaque entreprise.

6. Considérer la data comme un levier pour mesurer et modéliser l'impact extra-financier d'un projet à but social ou environnemental.

Utiliser de manière plus répandue la data afin de calculer l'espérance de gain (ou de perte) de toute solution à but social ou environnemental, avant sa mise en œuvre. Ce calcul devra prendre en compte l'empreinte carbone de la data utilisée.

◆ Estimer systématiquement en amont, à l'aide de la data, l'impact extra financier (fabrication et usage) d'un projet, en appliquant si besoin divers scénarios (ex. : un chantier public de rénovation). Régulièrement réactualiser ces calculs tout au long du cycle de vie du projet.

◆ Commencer par l'impact carbone avant d'élargir à d'autres impacts environnementaux et sociaux.

◆ Mettre en place un monitoring de l'action de l'ensemble des acteurs, piloté au niveau macro.

◆ Systématiser cette modélisation, au même titre que l'étude d'impact financier, afin de prendre des décisions.

◆ Insuffler une culture du risque sur les enjeux environnementaux et sociaux et intégrer l'impact de l'inaction dans les mesures.

Le règlement européen Disclosure, ou SFDR (Sustainable finance disclosure Regulation), est entré en vigueur en 2021.

Il a pour ambition d'encadrer à plusieurs niveaux l'intégration des enjeux ESG par les acteurs des marchés financiers.

Dans le monde, seulement 7% des entreprises ont complètement combiné leur stratégie tech, RSE et business et 18% des entreprises n'ont pas de politique de numérique responsable ou ont simplement accepté des principes basiques.

— Source : Étude « Uniting technology and sustainability » 2022 d'Accenture.

LES MEMBRES DU GROUPE

ACCENTURE
Carole Davies-Filleur
Directrice exécutive Sustainable Technology

ALTER EQUITY
Fanny Picard
Présidente

AXA FRANCE
Céline Soubranne Weber
Directrice du développement durable

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT
Adrien de Bassompière
Conseiller du vice-président

BPIFRANCE
Philippe Kunter
Directeur du développement durable et de la RSE

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES
Hervé Gbego
Président du comité de normalisation extra-financière et RSE

DATA FOR GOOD
Lou Welgryn
Présidente

ECOVADIS
Sylvain Guyoton
Chief rating officer

ELIOR
Aurélie Stewart
Directrice RSE

FRANCE INVEST
Noëlla de Bermingham
Présidente de la commission Sustainability

HEPPNER
Christophe Schmitt
Directeur des relations institutionnelles

JUST INSTITUTE
Davide Forcella
Directeur

ORANO
Anne-Laure Calvez
Directrice de l'engagement de l'entreprise

Attirer les talents en transformant les organisations

La transition écologique et sociale est un véritable défi pour les entreprises. Conscientes qu'elles ne pourront pas s'engager dans cette voie sans le recrutement de candidats qualifiés – ou prêts à être formés – les entreprises se mettent en quête des meilleurs profils pour les accompagner dans leurs mutations. L'offre sera-t-elle suffisante en volume et en qualité, pour répondre aux besoins ? Formation, emploi, attractivité des métiers : ce sont tous les acteurs du paysage qui doivent se remettre en question.

Le concept de transition écologique et sociale désigne une trajectoire de développement visant à mettre en place un modèle économique répondant aux enjeux de notre siècle. Les objectifs sont de limiter le réchauffement climatique dû à l'activité humaine, de réduire l'ensemble des pollutions, mais également d'agir face à un contexte d'érosion de la biodiversité et de finitude des ressources.

L'entreprise est une organisation porteuse de sens, qui inspire les salariés. L'attractivité des métiers est liée au projet d'entreprise, au cadre de travail des collaborateurs et, de plus en plus, à son engagement social et environnemental. La transition écologique et sociale permet aujourd'hui de donner du sens à des métiers en tension en les insérant dans un projet global de construction d'un avenir commun.

Dans ce contexte, on observe une pénurie de talents dans certains secteurs d'activité. Alors, comment concilier transition écologique et emploi ? Comment former salariés, dirigeants et administrateurs pour répondre aux besoins des entreprises ? Comment mieux communiquer pour rendre attractifs ces métiers d'avenir mais en tension ? C'est ce que le groupe de travail a cherché à comprendre pour proposer des mesures utiles à tous les acteurs concernés : pouvoirs publics, jeunes générations, minorités, établissements scolaires, acteurs de l'orientation et de la formation, dirigeants, administrateurs, associations.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS

— **Alexandre Perra**
Directeur exécutif Groupe
en charge de l'Innovation,
la Responsabilité d'Entreprise
et la Stratégie
EDF

— **Gabriel Raymondjean**
Directeur général
Talan SAS

« Face aux enjeux climatiques actuels, en tant que dirigeants d'entreprises, nous devons adapter le modèle économique de nos organisations aux défis de la transition écologique et sociale. Mais ces transformations ne se feront pas sans des hommes et des femmes convaincus, engagés et en capacité de relever les défis. Où se trouvent ces profils dont les entreprises ont tant besoin pour accompagner ces mutations ? Comment les recruter, les fidéliser, les former aux nouvelles ambitions et challenges exigés ? L'attractivité des métiers de la transition écologique est aujourd'hui un défi majeur à relever pour toutes les organisations, grandes ou petites.

Le challenge est double. À court terme, nous avons besoin de talents pour préparer le monde de demain et, à long terme, nous devons enclencher une transformation globale de nos structures et de nos ressources humaines, afin qu'elles agissent sous le prisme de la transition.

Une première étape est d'identifier les métiers et les compétences essentiels à la transition appelée à croître et ceux qui, au contraire, sont voués à disparaître. Il est crucial de mesurer les besoins d'emplois futurs et de planifier leur évolution avant d'initier toute action. Il faut ensuite attirer les jeunes talents sur les métiers de demain et susciter des vocations. Il est également nécessaire d'accompagner les collaborateurs déjà en poste afin de faciliter leur mobilité vers les métiers de demain. La formation aux enjeux environnementaux et sociaux ne doit pas être proposée uniquement aux salariés. Les dirigeants, députés, élus ont eux aussi besoin d'être formés. Ce n'est pas par hasard si un collectif de scientifiques a eu l'idée de proposer aux nouveaux députés 35 heures de formation sur ces sujets essentiels pour l'avenir de notre planète.

Concilier transition et emploi nécessite une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, mais également du territoire. Ainsi, seule une action collective, accompagnée de nouveaux modes de coopération, pourra être à la hauteur du défi que nous devons relever. »

LES PROPOSITIONS

1. Créer des liens entre les établissements scolaires et les entreprises afin de rapprocher le monde académique et le monde économique.

Sensibiliser les élèves aux enjeux de la transition écologique et sociale en formant les acteurs de l'orientation sur le sujet et en mettant en place des dispositifs capables d'attirer les jeunes sur des formations aux métiers de demain.

◆ Former les acteurs de l'orientation aux enjeux de la transition et les sensibiliser sur les métiers existants :

– Former les acteurs de l'orientation aux enjeux de la transition écologique et sociale (ex. : la fresque du climat) ;

– Mettre en place, au côté des Comités stratégiques de filière et des acteurs de l'orientation, un cahier des charges animé par le ministère, qui décrirait de manière attractive les différents métiers de la transition (d'ici 2024) ;

– Créer un questionnaire qui permet d'orienter les jeunes vers des métiers de la transition et communiquer ce questionnaire aux acteurs de l'orientation (d'ici 2024) ;

– Faire connaître davantage les cités des métiers, qui sont des plateformes transversales regroupant l'ensemble des acteurs de l'orientation et de la formation sous la forme d'un guichet unique.

◆ Informer les élèves sur les besoins/formations/métiers de la transition écologique et sociale :

– Rendre disponible sur la plateforme Parcoursup des fiches sur les métiers de la transition écologique et sociale, en mettant en valeur les attendus et les spécificités des formations vers ces métiers (d'ici 2024) ;

- Faciliter les interventions des professionnels au sein des établissements scolaires pour qu'ils puissent partager leur expérience aux jeunes collégiens et lycéens. Voici des exemples de dispositifs : bus des métiers, caravanes des métiers, interventions ludiques comme des tournois de foot, interventions dans le cadre du stage effectué en classe de troisième au collège ;

– Mettre en place une plateforme spécifique destinée aux jeunes intéressés par la transition écologique et y rassembler l'ensemble des informations relatives aux enjeux, aux formations et aux métiers de la transition (d'ici 2024).

2. Former les dirigeants d'entreprise et les administrateurs aux enjeux de la transition écologique et sociale.

Partant du constat que les décideurs manquent de connaissances sur les sujets environnementaux et sociaux, inciter les entreprises à les former afin qu'ils appréhendent mieux les enjeux de la transition. Ce type de formation doit être mise à l'échelle afin que tous les dirigeants d'entreprise et les administrateurs maîtrisent les enjeux de la transition écologique et sociale. Ces formations pourront se fonder sur des outils de sensibilisation (ex. : fresque du climat), mais devront être

200 000 emplois pourraient être créés à horizon 2030 dans la filière électrique si le secteur effectue sa transition écologique (Plan de programmation des emplois et des compétences)
— Source : « Étude prospective emplois et compétences de la filière électrique » 2020 de Pwc.

accompagnées de modules spécifiques aux enjeux de l'entreprise et de son secteur d'activité.

◆ Mettre en place des indicateurs de mesure pour analyser le niveau de formation des décideurs (nombre d'heures, niveau de qualification) ainsi que la qualité des formations existantes.

◆ Inciter les grandes entreprises concernées par la CSRD (Corporate sustainable reporting directive) et les entreprises plus petites à communiquer sur le nombre de dirigeants et d'administrateurs formés tous les ans dans l'entreprise – dans le rapport annuel ou dans tout autre support de communication.

◆ Renforcer, comme le suggère la loi PACTE, la durée minimale de formation (de 20 à 40 heures) mais sur les sujets environnementaux. Cette hausse du temps de formation sur les sujets de transition écologique vaut aussi pour les représentants des salariés actionnaires au sein des sociétés cotées.

3. Faciliter la mobilité des salariés vers des métiers de la transition écologique et sociale.

Encourager la formation continue et les reconversions vers des métiers de la transition écologique et sociale afin d'accompagner les besoins des entreprises et les transformations du marché du travail.

◆ Mesurer les besoins d'emplois futurs dans le cadre de la transition écologique et sociale, au côté des Comités stratégiques de filières :

– Mesurer et identifier les emplois voués à disparaître ;

– Mesurer et identifier les emplois de demain.

◆ Favoriser la création de structures de formation internes aux entreprises. (ex. : académies du climat.)

◆ Encourager les formations CPF – TP (Compte professionnel de formation – projet de transition professionnelle) pour les métiers « verts » , en doublant les heures et en assouplissant leurs conditions d'accès.

◆ Développer la formation continue de reconversion en alternance sur des métiers de la transition au sein des entreprises qui recrutent.

4. Encourager les partenariats entre acteurs d'un même territoire afin de cibler leurs enjeux relatifs à la transition écologique et sociale.

Favoriser la mise en place de partenariats solidaires et vertueux entre entreprises, mais également entre associations, afin de faciliter l'identification des besoins d'emplois sur un territoire donné.

◆ Au niveau national :

– Mettre en place un portail commun (s'inspirer de la plateforme 1 jeune 1 solution) avec l'ensemble des associations œuvrant dans la transition écologique et sociale afin de partager l'ensemble des connaissances et des études sur le sujet de l'emploi et de l'attractivité des métiers de la transition (d'ici 2024) ;

– Mettre à disposition des entreprises du territoire des outils de formation.

◆ Au niveau local (beaucoup d'associations ne communiquent pas entre elles) :

– Générer des partenariats cross-filières à l'intérieur d'un même bassin d'emplois, pour avoir connaissance des opportunités ;

– Faciliter la mobilité professionnelle.

5. Flécher un nouveau crédit d'impôt recherche (CIR) vers des domaines de recherche dont l'apport à l'intérêt général (social et écologique) est démontré.

Mettre en place un nouveau crédit d'impôt recherche dirigé vers les domaines de la transition écologique et sociale, afin d'enclencher une spirale vertueuse au sein des entreprises en les obligeant à penser leur organisation sous le prisme de la transformation écologique et sociale (d'ici 2024).

◆ À court terme, ce crédit d'impôt permet de mesurer les flux monétaires attribués à la transition écologique et sociale, d'obtenir une réduction d'impôts pour les entreprises, de flécher au plus tôt une politique incitative de recherche vers des innovations sur la transition écologique et sociale et d'attirer les futurs chercheurs.

◆ À moyen et long terme, un crédit d'impôt recherche fléché vers les domaines de la transition écologique permet de faire le lien avec les emplois de demain, de diriger les fonds publics vers de l'innovation au service de la transition écologique et d'aligner les intérêts de l'entreprise avec l'intérêt général.

◆ Un crédit d'impôt recherche fléché vers les domaines de la transition écologique permet d'inciter des groupes étrangers à venir positionner leur centre de recherche et développement en France pour pouvoir bénéficier du CIR.

Voici des exemples d'indicateurs : amélioration de l'intensité carbone des produits au-dessus d'un certain seuil par euro dépensé, scope d'analyse de cycle de vie pour les projets de R&D, bénéfices écosystémiques

Sur les 4 millions d'emplois quantifiés dans le Plan de transformation de l'économie française, la décarbonation de l'économie entraînerait une croissance nette de la demande de main-d'œuvre de l'ordre de 300 000 emplois à horizon 2050.
Cette croissance cache de fortes créations (1,1 million) et destructions d'emplois (800 000).
— Source : Rapport « L'emploi : moteur de la transformation bas carbone » 2021 du Shift Project.

quantifiés grâce à la comptabilité multi-capitaux (modèle CARE de l'INRAE / AgroParisTech).

6. Valoriser les débouchés des métiers de la transition écologique et sociale et inciter l'ensemble des publics à se former aux métiers de demain.

Après avoir pris connaissance des métiers en décroissance et de ceux qui vont, au contraire, se développer dans le cadre de la transition écologique et sociale et des besoins des entreprises, communiquer auprès de l'ensemble des publics à propos des métiers de demain.

◆ Planifier l'évolution des métiers dans le cadre de la transition écologique et sociale et communiquer sur les métiers de demain auprès du plus grand nombre :

- Identifier les métiers en croissance et en décroissance ;

- Mettre en place un catalogue des métiers de demain et communiquer dessus auprès du plus grand nombre.

◆ Faire connaître les formations relatives aux métiers de la transition écologique et sociale :

– Communiquer sur les débouchés de ces formations aux DRH des entreprises, chambres de commerce, mais aussi de façon plus large auprès des employés concernés afin d'encourager les changements d'orientation ;

– Valoriser les parcours de reconversion.

◆ Revaloriser la rémunération des métiers pénibles essentiels à la transition écologique et sociale, afin de renforcer leur attractivité. Sur tous les métiers qui favorisent les biens communs, encourager l'État à mettre en place une baisse des charges salariales. Cette baisse des charges pourra être accompagnée d'un contrôle de retranscription à 80% sur la feuille de paie.

◆ Mettre en place une communication sur ces métiers de la transition écologique et sociale à destination de tous les publics :

– En améliorant la sensibilisation des jeunes femmes et filles, des jeunes handicapés, des jeunes ruraux et des jeunes précaires pour l'éducation dans les matières STIM (Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et le développement des compétences numériques ;

– En féminisant les métiers : rédiger les offres d'emploi internes et externes pour qu'elles soient non genrées, intégrant des contenus sans connotation masculine ou féminine, des libellés ouverts ou mentions H/F systématiques.

65% des jeunes de 18 à 30 ans se disent prêts à renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux.

— Source : Enquête « Les jeunes et la prise en compte des enjeux environnementaux dans le monde du travail » 2022 d'Harris Interactive et Pour un réveil écologique.

196 000 emplois pourraient être créés dans le secteur du bâtiment d'ici 2050.

— Source : Rapport d'accompagnement « Stratégie nationale bas carbone » 2020 du Ministère de la transition écologique et solidaire.

LES MEMBRES DU GROUPE

ADEME
Noam Leandri
Secrétaire général

ARTICLE 1
Benjamin Bienert
Ambassadeur de Different Leaders

CAMPUS DE LA TRANSITION
Arthur Croizier
Responsable des formations professionnelles

FONDATION ÊTRE
Frédéric Mathis
Président

FRENCH IMPACT
Stéphanie Goujon
Directrice générale

INSTITUT LEONARD DE VINCI
Fabien Guimtrandy
Président du directoire

L'INDUSTREET
Olivier Riboud
Directeur général

ORÉE
Nathalie Boyer
Déléguée générale

ORSE
Lydie Recorbet
Chargée de missions Engagement social et sociétal

PAGEGROUP
Aurélien Beaucamp
Responsable RSE

POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE
Adam Poupard
Membre du collectif

PUR PROJET
Alexandre Schouler
Directeur général

STEELCASE
Katia Rizk
Directrice développement et Partenariats Stratégiques

TRANSDEV
Karine de Laforcade
Directrice Talents

VALOBAT
Hervé de Maistre
Président

Les défis environnementaux du e-commerce

Le e-commerce est un secteur en pleine croissance, qui connaît une forte accélération depuis la crise sanitaire. Souvent critiqué pour son impact environnemental, il reste profondément lié au commerce physique. Le groupe de travail, composé de e-commerçants, plateformes, banques, associations et experts, a cherché à inscrire toute la chaîne de valeur du e-commerce dans une responsabilité environnementale et sociétale.

La crise de la Covid-19 n'a pas déclenché de révolution mais a accentué une tendance qui existait déjà. Les leaders du marché en ligne ont conforté leur place alors que les petits commerçants ont dû s'adapter, parfois difficilement, au développement du commerce digital. Les entreprises ont compris l'intérêt qu'elles avaient à développer leur commerce en ligne. C'est une opportunité de prolonger leur activité, le site internet constituant un canal de vente supplémentaire. C'est aussi un support de communication et d'attractivité pour développer leur relation client.

Alors jusqu'où le e-commerce peut-il aller ? Est-il plus dommageable que les achats traditionnels ? Quel est son impact sur le réchauffement climatique, sur la pollution et sur l'érosion de la biodiversité ? Comment faire du e-commerce un secteur engagé pour la protection de l'environnement ? Comment transformer les consommateurs en consom'acteurs ? Comment créer un e-commerce responsable au niveau international ? La durabilité des modèles est aujourd'hui une priorité pour de nombreux consommateurs, notamment la jeune génération. Le secteur du e-commerce saura-t-il relever le défi de la responsabilité ? C'est ce que ce groupe de travail, profondément conscient des attentes de la société civile et convaincu de l'urgence d'agir, a souhaité prouver en proposant des mesures innovantes et engageantes.

LE MOT DES COPRÉSIDENTES

— **Marie-Claire Daveu**
Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles
Kering

— **Marie Georges**
Directrice exécutive Sustainability France et Benelux
Accenture

« Face au dérèglement climatique, à l'érosion de la biodiversité et à la pression grandissante de la société civile, les entreprises doivent aujourd'hui prendre en compte l'impact environnemental de leurs activités. En tant que dirigeantes responsables, nous souhaitons que le développement du e-commerce soit l'opportunité d'un changement de paradigme et provoque un engagement de toutes les parties prenantes du secteur à produire et consommer « mieux ».

Mais les défis sont nombreux : le e-commerce fait grimper l'empreinte carbone des consommateurs en les incitant à consommer plus mais il peut aussi être source d'économies de ressources et limiter les transports individuels. Le bilan environnemental complet du e-commerce reste difficile à dresser tant les modèles sont variés et les données fiables rares.

De nombreuses initiatives existent déjà et ne demandent qu'à être saisies par l'ensemble des acteurs économiques. Informer le client sur l'impact environnemental des produits, l'inciter à consommer de manière plus responsable, promouvoir l'économie circulaire ou encore le made in Europe, sont autant de challenges à relever pour les acteurs du secteur.

Alors, soyons convaincus que des engagements volontaires et ambitieux pourront faire du e-commerce une opportunité de changement pour les entreprises. La clé est une mobilisation effective des e-commerçants, des fabricants, des consommateurs, mais également des pouvoirs publics vers un objectif commun de protection de nos écosystèmes. »

Le e-commerce est un secteur en forte croissance :
les ventes sont passées de 57 milliards en 2014 à 112,2 milliards d'euros en 2022.

— Source : Rapport annuel « Les chiffres-clés du e-commerce » 2021 de la FEVAD.

LES PROPOSITIONS

1. Encourager la mise en place d'une offre circulaire sur les sites de e-commerce.

L'impact environnemental du e-commerce étant principalement lié aux performances environnementales du produit, promouvoir la seconde main permet de réduire significativement l'empreinte environnementale complète des e-commerçants. La promotion de l'économie d'usage et de l'économie de la fonctionnalité doivent pleinement faire partie de l'offre des e-commerçants.

◆ Pour les produits non alimentaires, encourager la mise en place d'une offre circulaire au sens large (seconde main, location, réparation) sur les sites de e-commerce et la promouvoir auprès des consommateurs.

◆ Proposer sur les sites de e-commerce un espace dédié à la seconde main sur les catégories correspondant à leur activité pour proposer une alternative « circulaire » au client.

◆ Inciter à la durabilité des produits à travers :

– Des campagnes de sensibilisation grand public (conseils d'utilisation et d'entretien, options de réparation) ;

– Des services de réparation proposés sur les sites de e-commerce soit via la mise en relation avec des professionnels, soit via des ateliers.

◆ Développer la logistique retour pour les sites de e-commerce afin d'optimiser les tournées de livraison et éviter les retours à vide des transporteurs.

◆ Instaurer la mise en place d'une TVA réduite sur les produits circulaires (en location, reconditionnés, réparables, contenant des matières premières recyclées).

◆ Enjoindre l'État à soutenir plus activement le développement des filières professionnelles de réparation / remise en condition / surcyclage / recyclage par exemple via le Fonds réparation instauré par la loi AGEC (Anti-gaspillage et économie circulaire).

◆ Prévoir dans l'encadrement des négociations commerciales, l'interdiction des actions qui vont à l'encontre de la proposition d'offres circulaires sur le marché européen (périmètre minimal souhaité afin de ne pas créer de distorsion de concurrence).

◆ Promouvoir les offres de produits reconditionnés localement sur les sites de e-commerce, par exemple à travers l'établissement d'un label remade in France.

2. Accroître la visibilité et l'accessibilité des produits manufacturés en Europe sur les sites de e-commerce.

Rendre accessibles et visibles les produits manufacturés en Europe par rapport aux produits importés sur les sites de e-commerce, afin de promouvoir des produits dont l'impact carbone du transport est minimisé, et dont l'origine garantit les conditions de production (cadre européen du droit du travail et du respect des Droits de l'Homme).

Entre 85% et 95% du bilan carbone des entreprises du e-commerce concernent la fabrication et l'usage des produits vendus.

Source : « Le e-commerce est-il vraiment un élément clé de la décarbonation du transport de marchandises ? » (2021), Carbone 4.

◆ Pour les fabricants et les e-commerçants, afficher clairement les produits manufacturés en Europe (ex. : via un logo).

◆ Pour les fabricants et les e-commerçants, participer à des projets pilotes visant à identifier les meilleurs leviers d'affichage pour la mise en avant des produits manufacturés en Europe.

◆ Pour l'État, réduire la TVA sur les produits manufacturés en Europe. Il s'agira pour l'État de renforcer les moyens de contrôle visant à vérifier l'origine européenne des produits manufacturés.

◆ Pour les e-commerçants, faciliter l'accessibilité aux produits manufacturés en Europe pour le consommateur, par exemple via des filtres de sélection, les pages ou les produits.

3. Encourager la réduction et l'écoconception des emballages spécifiques au e-commerce.

Engager l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur dans la réduction de la production d'emballages, couplé à la mise en place d'emballages ayant un impact environnemental réduit. Partant du constat que 67 % des consommateurs déclarent que la recyclabilité de l'emballage est un critère à l'achat et qu'ils sont 45 % à déclarer réutiliser les emballages des commandes, cette proposition répond à une réelle attente du consommateur.

◆ Établir un plan multi-acteurs de réduction des emballages qui engage l'ensemble de la chaîne de valeur du e-commerce (sur le volet national dans un premier temps), par exemple en proposant des colis réutilisables ou en anonymisant les emballages producteurs dédiés au e-commerce (permettant ainsi d'éviter une étape supplémentaire de suremballage qui permet de prévenir les vols). Les résultats du plan de réduction pourront être publiés de façon annuelle.

◆ Dans la prolongation de la loi AGEC, proposer aux pouvoirs publics français et européens de mettre en place un barème d'éco-contributions encore plus incitatif sur les emballages (filière REP : Responsabilité élargie des producteurs) et de renforcer le système de bonus pour les emballages écoresponsables (CITEO en France et les autres éco-organismes au niveau européen).

4. Encourager la réduction des plastiques à usage unique utilisés lors des livraisons.

Initiée par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, la politique de lutte contre les plastiques à usage unique s'est progressivement étendue. L'objectif du gouvernement est de sortir du plastique à usage unique (loi AGEC). Dès aujourd'hui, réduire les emballages plastiques pour anticiper la réglementation sur les plastiques à usage unique et donner un signal fort au consommateur.

Pour les deux actions suivantes, il sera possible de distinguer les actions menées sur les plastiques utilisés dans le B2B des actions menées sur les plastiques utilisés dans le B2C.

◆ Diminuer drastiquement les plastiques à usage unique dans le cadre des livraisons aux consommateurs, et inciter les autres e-commerçants à s'engager dans une même démarche, notamment au niveau européen.

◆ Pour les plastiques à usage unique résiduels, n'utiliser que des plastiques conçus à partir de matières premières recyclées et recyclables, en veillant à mener des actions de recherche et développement de façon individuelle ou collective lorsque cela est nécessaire.

5. Encourager le développement d'alternatives décarbonées aux modes de livraison traditionnels.

Partant du constat que 85 % des consommateurs du e-commerce se font livrer à domicile, accélérer la transition des flottes de véhicules des transporteurs via la promotion d'alternatives décarbonées et un mécanisme de subvention.

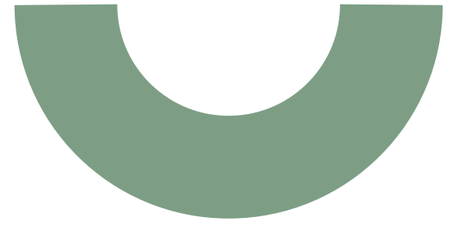
◆ Inciter les acteurs du dernier kilomètre à développer des options de livraisons plus écologiques, par exemple via des tournées mutualisées, un jour fixe de livraison dans un quartier, ou encore la livraison plus systématique en point relais.

◆ Inciter les pouvoirs publics à soutenir l'évolution du parc de véhicules transporteurs vers des modes de transports alternatifs (vélo cargo, voiturettes électriques) ou décarbonés (véhicules électriques).

◆ Évaluer la mise en pratique de la proposition en veillant à distinguer les mesures applicables aux territoires ruraux et urbains.

45% des e-consommateurs ont déjà acheté un produit issu de l'économie circulaire sur internet.

Source : Baromètre trimestriel de l'impact du e-commerce en France de février 2020 de la FEVAD et de Médiamétrie.



6. Créer une base de données fiable et vérifiée à destination des e-commerçants, centralisant l'information durable des produits.

Afin d'aider les e-commerçants à anticiper la réglementation française et européenne à venir sur l'impact environnemental des produits, mettre en place une base de données structurée et fiable gérée par les pouvoirs publics et alimentée grâce aux données qui leur sont remontées.

- Rendre accessible au sein de cette base de données les indicateurs clés liés aux qualités environnementales des produits (ex. : obtention de labels).

- Rendre clairement identifiables, au sein de cette base de données, les projets pilotes en cours en matière d'affichage de l'impact environnemental des produits afin de permettre aux e-commerçants d'y participer s'ils le souhaitent.

74% des Français aimeraient avoir plus d'informations sur l'impact environnemental et sociétal des produits qu'ils achètent.

Source : Édition 2021 du Baromètre de la Consommation Responsable de Green Flex et de l'ADEME.

58% des Français se disent prêts à acheter un portable reconditionné chez un professionnel.

Source : Édition 2020 du Baromètre Recommerce de Kantar TNS.

68% des e-acheteurs déclarent privilégier leurs achats sur internet auprès de sites français.

Source : Baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France d'août 2020 de la FEVAD et de Médiamétrie.

LES MEMBRES DU GROUPE

ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS
Sophie Noël
Directrice sectorielle, Direction du Développement

CAMIF
Emery Jacquillat
Président

COLLECTIF E-CO
Perrine Tanguy
Présidente

CONTENTSQUARE
Guilhem Isaac-Georges
Vice-Président développement durable

FRANCE LOGISTIQUE
Constance Maréchal-Dereu
Directrice générale

KERIA
Sébastien Hours
Président du Conseil de Surveillance

LA REDOUTE
Jean-Philippe Sloves
Directeur de la Communication Corporate et de la RSE

Le Cercle de Giverny remercie les personnes auditionnées dans le cadre de ce groupe de travail :

AMAZON FRANCE
Julie Laboureix
Directrice de catégorie en charge des sujets environnementaux et membre du Comité de direction

CDISCOUNT
Caroline Bordet-Le Lann
Directrice adjointe à la RSE

FEVAD
Marc Lolivier
Directeur général

GROUPE CASINO
Matthieu Riché
Directeur RSE

Ces propositions n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

Résilience : le rôle des entreprises

Résilience. Ce terme utilisé pour la première fois en 1626 par le philosophe Francis Bacon a été développé par Boris Cyrulnik et connu du grand public dès les années 90. Aujourd'hui surmédiatisé et parfois galvaudé, il reste un processus passionnant pour les entreprises. Cette aptitude à résister aux pressions, cette capacité à survivre, à se développer en dépit de l'adversité, est une qualité devenue vitale pour les entreprises qui affrontent, depuis 2020, une succession de crises sanitaires, économiques et politiques.

La crise de la Covid-19, la guerre en Ukraine, l'inflation et la pénurie de matières premières, bouleversent nos vies, nos modèles de société mais aussi les entreprises. Pour surmonter ces catastrophes, les chefs d'entreprise et les salariés ont dû supporter plusieurs confinements et doivent encore aujourd'hui faire face à de multiples chocs émotionnels, aux incertitudes face à l'avenir, aux nouvelles méthodes de travail et de management. Alors, comment créer un contexte de résilience au sein des entreprises, sur leur territoire d'activité, comment identifier les leviers de résilience ?

Le rôle du chef d'entreprise est essentiel : il doit prendre du recul pour redéfinir les perspectives et l'identité de l'entreprise, fixer un cap tout en étant à l'écoute des collaborateurs, garantir des conditions de travail favorables à l'équilibre du salarié, favoriser la diversité, créer de la cohésion et faciliter l'accès à la culture.

En permanence, être agile et s'adapter.

La résilience, facteur d'innovation et de changement ? C'est la conclusion du groupe de travail qui a formulé six propositions à l'attention des dirigeants afin de créer l'entreprise résiliente de demain.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS

— **Olivier Bogillot**
Président
Sanofi France

— **Boris Cyrulnik**
Neuropsychiatre et professeur associé à l'université de Mons en Belgique

« Crises, guerres, pénuries… les entreprises doivent aujourd'hui affronter des tempêtes qu'elles n'auraient jamais imaginé devoir traverser un jour. Comment faire face, comment réagir, comment rebondir ? Ces questions qui définissent le processus de résilience sont celles que se posent aujourd'hui les dirigeants d'entreprise qui se battent au quotidien pour la continuité et le développement économique de leurs organisations.

Sur la base de travaux scientifiques de plus en plus précis, nous avons souhaité porter un éclairage pertinent sur le sujet et définir trois types de résilience, essentiels pour la transformation et l'adaptabilité de nos organisations.

En premier lieu, la résilience « de » nos organisations s'incarne à travers un projet d'entreprise fort, porteur de sens. Un sens que doivent communiquer les dirigeants et les managers afin de lutter contre l'installation de l'anxiété chez les collaborateurs.

Une inquiétude qui doit également être combattue « dans » nos entreprises, en partant du constat académique qu'un cerveau anxieux, qui ne parvient pas à évacuer le stress chronique, se verrouille et peut déclencher une dépression chez le salarié touché. Accompagner nos collaborateurs tout au long de leur carrière au travers de la formation, donner du sens à leurs efforts et renforcer le lien entre les équipes permettent de lutter contre cette anxiété néfaste.

Enfin, la résilience de nos entreprises ne peut se faire sans prendre en compte celle des territoires qui les entourent et qui représentent un écosystème complexe. Cet environnement a un impact sur nos entreprises qui doivent elles-mêmes contribuer à leur développement, à leur dynamisme, à leur pérennité. La résilience « autour » de nos entreprises est essentielle. Pour faire face aux crises et évoluer dans un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), les entreprises doivent intensifier le dialogue avec les acteurs du territoire et susciter l'engagement de toutes les parties prenantes. »

LES PROPOSITIONS

1. Former les dirigeants et les managers aux travaux de psychologie comportementale.

Lutter contre l'anxiété des dirigeants, des managers mais également de leurs salariés, en s'appuyant sur les travaux et les outils de la psychologie comportementale pour former les dirigeants et les managers. Ces cours doivent être intégrés aux cursus de formation initiale, mais doivent également prendre la forme de formations continues (ex. : MOOC).

◆ Partir du constat qu'il existe aujourd'hui un sujet sur les valeurs inculquées dans le cadre des formations managériales.

◆ Permettre aux managers et aux dirigeants, grâce aux apports de la psychologie comportementale, d'avoir un retour sur leur propre rapport au pouvoir et sur les biais cognitifs qu'ils embarquent dans leurs décisions.

◆ Permettre aux managers et aux dirigeants de prendre conscience qu'ils évoluent dans un environnement complexe, marqué par l'incertitude, de l'accepter et de ne pas transmettre à leurs salariés un stress lié à cette incertitude.

◆ Permettre aux managers et aux dirigeants de construire des mécanismes d'empathie en constatant que leurs salariés n'ont pas tous la même manière de fonctionner.

2. Donner du sens au projet d'entreprise à travers la mise en place de raisons d'être.

Lutter contre l'anxiété des salariés en donnant du sens à leur travail à travers un projet d'entreprise fédérateur et porteur de sens.

◆ Encourager la mise en place de raisons d'être au sein des entreprises lorsqu'elles n'en n'ont pas encore. Veiller à ce que cette raison d'être soit mise en place en prenant en compte le point de vue de l'ensemble des parties prenantes, notamment des salariés.

◆ Lorsque l'entreprise s'est déjà dotée d'une raison d'être, informer les salariés et en faire un pilier du développement de l'entreprise (à rappeler de manière récurrente).

◆ Communiquer à propos de la raison d'être dans les fiches emploi de chaque salarié en rappelant que chaque emploi s'inscrit dans un projet commun.

◆ Pour accompagner la concrétisation de la raison d'être, créer un comité raison d'agir, ce dernier assurant le pilotage de la raison d'être. Il est intéressant d'associer à ce comité raison d'agir et raison d'être des personnalités extérieures reconnues par leur expertise en lien avec la raison d'être.

3. Former en continu l'ensemble des salariés afin de leur donner confiance dans leur travail.

Lutter contre l'anxiété des salariés en les formant tout au long de leur vie. La formation continue doit favoriser la formation intellectuelle mais également pratique, notamment à travers des systèmes de mentorat.
Elle doit prendre en compte l'ensemble des travailleurs à travers une gestion stratégique de la main d'œuvre.

« La résilience désigne la reprise d'un nouveau développement après une catastrophe (sanitaire, sociale, culturelle, économique) » .
— Boris Cyrulnik

En 2030, 1 salarié sur 4 sera aidant.
Les salariés aidants sont les proches aidants qui cumulent une activité salariée et l'activité que représente l'aide d'un proche.
— Source : Rapport « Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants » 2022 de France stratégie et de la Plateforme RSE.

La France compte 11 millions d'aidants dont 50% de salariés.
— Source : Rapport « Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants » 2022 de France stratégie et de la Plateforme RSE.

◆ Favoriser la formation intellectuelle des salariés, qui est un facteur de protection des vieillesses pathologiques. Ces formations ne doivent pas uniquement être digitalisées. Les formations en présentiel doivent être encouragées afin de créer des interactions et du lien social.

◆ Développer le mentorat («mentoring» et «reverse-mentoring») tout au long de la carrière professionnelle et de l'évolution des emplois, notamment pour les formations continues sur des sujets pratiques. La sûreté du geste passe par la confiance du salarié dans ce qu'il fait au sein de l'entreprise et passe notamment par un apprentissage entre pairs.

◆ Développer la formation « apprentissage en situation de travail » dans le cadre de l'AFEST (Action de formation en situation de travail) et le co-développement entre pairs.

◆ Créer une adéquation entre la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre et les formations professionnelles/ dispositifs de développement des compétences, afin de favoriser l'employabilité de l'ensemble des travailleurs en donnant du sens à leur fonction au sein d'une organisation. Travailler sur les fiches métier et la volumétrie des ressources humaines associées en décrivant les compétences attendues aujourd'hui et celles attendues demain pour construire les dispositifs de développement des compétences.

◆ Fixer annuellement quelques priorités partagées en matière de développement des compétences dans le cadre de la GEPP (Gestion des emplois et parcours professionnels).

4. Mettre en place des fiches emploi dynamiques permettant aux salariés de mieux se positionner dans leur organisation.

Lutter contre l'anxiété des salariés en communiquant sur les activités qu'ils doivent accomplir au sein de leur organisation, sur le périmètre de leurs missions et ainsi donner du sens à leur travail et renforcer le lien social au sein des équipes. À travers une fiche emploi dynamique, donner une direction aux salariés, les intégrer dans une équipe et un projet d'entreprise.

◆ Donner une direction aux salariés : intégrer la fiche emploi dans un projet d'entreprise clair qui embarque l'ensemble des collaborateurs. Mettre en avant la raison d'être de l'entreprise dans ces fiches emploi.

◆ Donner la possibilité aux salariés, lors de l'entretien annuel (ou autre appellation pour un entretien formel), de discuter de leur fiche emploi. Lors de l'entretien professionnel qui a lieu tous les deux ans, le salarié a la possibilité de faire un retour sur les tâches qu'il a particulièrement appréciées, et ainsi construire sa mission au sein de l'organisation.

◆ Discuter également des fiches emploi au sein des équipes, de manière à renforcer le lien social et à éviter les tensions liées à des incertitudes quant aux tâches de ses collègues et quant à sa propre mission au sein d'une équipe.

5. Accompagner les salariés aidants et les salariés vulnérables au sein de l'entreprise.

Créer des lieux d'écoute au sein des entreprises pour accompagner les salariés victimes de pathologies, en situation de vulnérabilité, ainsi que les salariés aidants, fragilisés par leur statut.

◆ Accompagner les salariés aidants :

– Communiquer et sensibiliser les collaborateurs à propos du statut d'aidants. Mener un travail de pédagogie sur le sujet ;

– Mettre en place au sein des entreprises un système de dons de jours de congés – entre salariés – pour les salariés aidants ;

– Créer des espaces d'écoute et d'échange spécifiques au statut d'aidants ;

– Accompagner les PME et ETI afin de les aider à mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés aidants ;

– Mettre en place des référents au sujet du statut d'aidant en entreprise (n'appartenant pas forcément aux ressources humaines ou à la médecine du travail).

◆ Accompagner les salariés vulnérables :

– Créer des espaces d'écoute et d'échange spécifiques aux salariés vulnérables du fait d'une pathologie particulière ;

– Veiller au respect de la confidentialité des échanges au sein de ces lieux d'écoute afin d'établir un lien de confiance avec les salariés ;

– Communiquer et sensibiliser les collaborateurs à propos des pathologies touchant les salariés pour libérer la parole (en étant vigilant à ne pas mettre les salariés en situation de vulnérabilité s'ils décident de parler ouvertement de leur maladie).

6. Développer la coopération entre entreprises, associations et collectivités d'un même territoire.

En fonction de la taille des territoires, trouver le bon échelon et engager les élus à assurer une animation en fédérant soit ce qui existe déjà, soit en développant des initiatives locales afin d'avoir des territoires plus résilients.

L'objectif est à la fois d'abandonner une logique concurrentielle entre entreprises d'un même territoire au profit d'une logique de coopération et d'adopter une logique de co-construction avec l'ensemble des acteurs implantés sur ce territoire (entreprises, associations, collectivités locales).

◆ Mettre en commun les fonctions relevant du cœur de métier ou touchant directement au modèle économique de l'entreprise (le recrutement, les investissements dans différents domaines…).

◆ Développer des clubs interentreprises, s'il n'y en a pas déjà sur le territoire, pour discuter de la posture à adopter vis-à-vis du territoire dans lequel elles sont implantées. Ces clubs permettent notamment d'ouvrir le dialogue entre entreprises qui font face aux mêmes contraintes liées à leur territoire d'implantation.

◆ Créer et animer des comités consultatifs autour de la politique de résilience de l'entreprise en intégrant les parties prenantes du territoire.

◆ Agir localement dans les écoles, en faisant des partenariats avec des organismes de formation.

◆ Développer les logiques de cohésion du corps social des entreprises (en organisant des évènements par exemple).

◆ Partager les données en croisant les données des entreprises avec celles des autres acteurs du territoire, afin de permettre une meilleure connaissance des risques locaux (open data, data hub).

Les entreprises se sont adaptées à la crise sanitaire en modifiant leur offre (20 %), en proposant de nouveaux produits ou services (10 %), en réorganisant leur logistique (52 %) et/ou en mettant en place de nouveaux partenariats (7 %).
— Source : Rapport « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés » 2020 d'Insee Première.

Pour faire face à la chute brutale de l'activité, plus de 4 sociétés sur 5 ont fait appel aux aides mises en place par les pouvoirs publics.
— Source : Rapport « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés » 2020 d'Insee Première.

LES MEMBRES DU GROUPE

ANDRH
Laurence Breton-Kueny
Vice-présidente

CAISSE DES DEPOTS
Agathe Schvartz
Directrice du Pôle Stratégie et Transformation, Banque des Territoires

CFDT
Frédérique Lellouche
Responsable RSE et gouvernance

FACE
Laurence Drake
Déléguée générale

GROUPE ADP
Amélie Lummaux
Directrice du développement durable et des affaires publiques

METI
Sylvie Bernard–Grandjean
Vice-Présidente

ORANGE FRANCE
Blandine Fuzeau
Directrice de la Qualité de Vie au travail

SAMU SOCIAL
Anne Derycke
Directrice adjointe Communication et Partenariats

TILT CAPITAL
Nicolas Piau
Président et co-fondateur

UFR MÉDECINE – CHU DE CAEN
Pierre Bustany
Neuropharmacologue

La communication, moteur de la transformation durable

Alors que la Convention Citoyenne pour le Climat recommande de réduire la publicité, la proposition de loi actant de premières mesures pour faire de la publicité un levier au service de la transition écologique et de la sobriété a été rejetée le 30 septembre 2020. Cependant, la loi Climat et Résilience du 22 août 2021 entraîne la progressive interdiction de la publicité pour des produits jugés néfastes pour l'environnement (comme les véhicules thermiques) et annonce l'avènement des contrats climat. C'est tout un mouvement qui est lancé par les pouvoirs publics pour donner à la communication les moyens d'accompagner la nécessaire évolution de nos sociétés.

Les Français ont conscience qu'ils doivent changer leurs habitudes de vie pour répondre aux défis de la transition écologique et sociale. Mais ils attendent aussi beaucoup des entreprises – et de leurs marques – qu'elles prennent les problématiques de développement durable à bras le corps. Au cœur du modèle capitaliste, elles ont le pouvoir de bousculer les pratiques, changer les habitudes, transformer les mentalités.

Les entreprises connaissent aujourd'hui les dangers du greenwashing : les citoyens attendent de la communication des informations claires et réalistes, qui les aideront à améliorer leurs habitudes de consommation. L'objectif : transformer les comportements individuels, la représentation que l'on se fait de la société et faire de la communication responsable la norme qui incitera les entreprises récalcitrantes à s'engager à leur tour.

Ce groupe de travail, composé de professionnels de la communication et d'associations, a cherché à définir un cadre dans lequel la communication peut être vertueuse, transparente et un puissant outil de transformation. Au-delà de l'identification de bonnes pratiques, il s'agit de mesurer ses effets sur le mode de vie des consommateurs et l'écosystème d'entreprises.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS

— **Elodie Bernadi-Menu**
Directrice du
Développement Durable
L'Oréal France

— **Jean-Charles Caboche**
Président
BETC Corporate

« Suite à la recommandation de la Convention Citoyenne pour le Climat portant sur la publicité et dans le cadre de l'application de la loi Climat et Résilience, notamment la mise en place de l'affichage environnemental et des contrats climat, nous nous sommes demandé comment faire de la communication un moteur de la transformation durable en France.

Avec une approche globale et systémique de la RSE, nous avons réfléchi aux moyens concrets de faire de la communication responsable une règle et non une exception. Nous avons la conviction que ce secteur a le potentiel, le talent et la puissance pour accompagner et participer activement à la transition durable de notre société.

Tout en veillant à être innovants, nous avons cherché à ce que nos propositions complètent et soutiennent les initiatives et mesures déjà mises en œuvre. Pour engager au maximum les annonceurs et les acteurs de la filière, nous avons pris le parti d'inciter plutôt que de contraindre. Notre objectif : encourager les entreprises à progresser, à mettre en valeur leurs bonnes pratiques et à s'inspirer de celles des autres. »

Les 5 axes du contrat climat :

1. **Types de produits et services promus dans les communications commerciales ;**
2. **Mode de vie et comportements promus ou évoqués dans les communications commerciales ;**
3. **Modes de production des communications commerciales ;**
4. **Sensibilisation et formation des collaborateurs aux enjeux de la transition écologique dans les communications commerciales et aux bonnes pratiques associées ;**
5. **Autres engagements en faveur de la transition écologique.**

LES PROPOSITIONS

1. Lancer un observatoire français des pratiques responsables de communication.

Le périmètre de cet observatoire s'étendrait à tous les médias français et couvrirait autant la communication commerciale et publicitaire que la communication corporate.

◆ Rattaché, par exemple, à l'ARCOM (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique), il associerait les structures représentatives expertes : filière, Union des Marques, ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité), ONG et organismes institutionnels tels que l'ADEME.

◆ Il aurait pour but de faire émerger les bonnes pratiques en allant au-delà de la réglementation actuelle, notamment la loi Climat et Résilience. Ses missions :

- Publier annuellement un rapport sur la base des 5 axes du Contrat Climat, en y ajoutant la dimension sociétale (diversité et inclusion), prenant en compte toutes les entreprises communicantes et ayant un contrat climat ou non. Le premier rapport serait publié fin 2023 ;

- Valoriser les campagnes les plus efficaces et responsables et commenter les campagnes moins vertueuses, notamment sur la base du bilan ADEME-ARPP concernant les mauvaises pratiques au regard du Grenelle de l'environnement (2008) ;

- Valoriser la cohérence entre stratégie de communication et stratégie commerciale.

◆ Cet observatoire veillerait à être complémentaire des autres projets d'observatoires (entre autres, le projet de la filière avec Kantar).

2. Promouvoir et développer les contrats climat d'ici janvier 2023.

Encourager les entreprises pour lesquelles les contrats climat ne sont pas encore obligatoires à s'engager de manière proactive.

◆ Sous l'égide du Ministère de la transition écologique :

- Organiser la rencontre des premières entreprises qui auront soumis un contrat climat (groupes de travail et tables rondes) afin d'échanger autour des bonnes pratiques mises en place ;

- Construire, avec l'expérience de ces entreprises, une vidéo pédagogique à destination des plus petits annonceurs : « Comment mettre en place un contrat climat ? » .

◆ Dans l'esprit du 4ème axe des contrats climat, inciter les 100 plus gros annonceurs français à mettre en place un système d'autocontrôle à l'aide d'une

Dates clés des contrats climats

10 juin
Date butoir pour la déclaration d'un contrat climat par les mêmes entreprises que celles concernées par l'affichage environnemental ;

15 juillet
Les contrats deviennent ouverts au public ;

Octobre
Point sur les objectifs ;

Décembre
Amendement des objectifs.

version simplifiée du guide méthodologique des contrats climat. Cet autocontrôle pourrait prendre la forme d'un organe de validation en interne pour vérifier toutes les communications avant de les diffuser.

3. Soutenir les acteurs qui construisent la méthodologie de calcul d'impact environnemental et social pour les campagnes.

Encourager l'Union des Marques, l'AACC (Association des agences de conseil en communication) et la filière travaillant sur un référentiel commun, harmonisé, en cohérence avec les initiatives internationales (notamment celle de la WFA – World federation of advertisers) à communiquer sur leurs avancées.

◆ Inciter ce groupe de travail à publier, au premier trimestre de 2023, ses conclusions concernant la construction d'une méthodologie qui permet de comparer les campagnes entre elles.

◆ Une fois l'indice bâti, établir une norme exprimant les objectifs à atteindre en matière d'impact basé sur les travaux de l'interprofession.

◆ Le ministère de la Transition écologique serait en charge de fixer cette norme.

4. Faire émerger une méthode française d'évaluation de l'inclusion et de la diversité.

Cette méthode devra prendre en compte tous les pans de l'inclusion et diversité : stéréotypes et représentation des genres, orientations sexuelles, minorités ethniques, handicap…

◆ Créer un groupe de travail d'ici fin 2022, composé de syndicats de la publicité, ONG et associations engagées sur chacun des sujets. Un acteur tel que le Défenseur des Droits en ferait partie.

◆ Dans un premier temps, le groupe identifierait les enjeux et bonnes pratiques. Ensuite, la réflexion porterait sur la méthode d'évaluation.

◆ Publier un rapport à la fin du 1er trimestre de 2023 comprenant les éléments suivants : le caractère obligatoire ou non de l'évaluation, sa vocation (interne ou externe), son objet (campagne, communication sur l'année, marque dans son ensemble), les entreprises concernées et les indicateurs choisis.

◆ Les travaux du Diversity & Inclusion Hub du WFA et de la Geena Davis Foundation pourront servir d'inspiration.

5. Inciter les annonceurs à contribuer aux campagnes publiques en faveur des grands enjeux environnementaux qui engagent la société française et ses citoyens.

Demander aux 40 plus gros annonceurs français, représentant 80% des investissements médias annuels, le versement d'un pourcentage de cet investissement pour soutenir la diffusion des campagnes publiques portant sur la sensibilisation et le changement de comportements des citoyens français en faveur de la protection et le respect de l'environnement (climat, biodiversité, déchets…). (Ex. : Loi AGEC – extension des consignes de tri)

◆ Les annonceurs seront bien entendu impliqués dans le choix de l'agence en charge de la campagne et consultés durant le process de création.

◆ En contrepartie, mettre en place un système de valorisation par le ministère de la Transition écologique de ces annonceurs engagés.

6. Intégrer systématiquement les notions de responsabilité sociale et environnementale à la formation initiale des communicants d'ici septembre 2024.

Suite à la remise du rapport « Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur » de Jean Jouzel qui porte sur l'ensemble des études supérieures, aller plus loin en intégrant les enjeux de communication responsable dans la formation des communicants.

◆ Travailler avec le ministère de l'Enseignement supérieur pour développer, grâce au levier du RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) notamment, la formation initiale sur ces sujets dans les cursus de communication et commerce en l'intégrant directement et obligatoirement dans les cours dédiés à la communication et au marketing (et non comme une option ou une spécialisation à part). Ainsi, l'obtention du diplôme des futurs communicants serait conditionnée à l'apprentissage et validation de leurs compétences en communication responsable.

◆ Elle serait composée de modules sur les sujets suivants :

– Sensibilisation aux enjeux macro via des outils comme, par exemple, la Fresque du Climat ;

– Représentation des comportements écoresponsables et vertueux ;

– Mesure de son impact, l'impact produit et les avancées de l'écoscore ;

– Le choix des médias ;

– Éco-conception des supports de communication, production et postproduction ;

– Bonnes pratiques de représentation de la diversité ;

– Démarches environnementales globales : évaluations, certifications, labels (ex. : B Corp, Ecovadis) ;

– Alignement et cohérence entre le produit, l'entreprise et sa communication.

◆ Se fonder sur les supports déjà existants (le « Guide de la communication responsable » de l'ADEME prévu en septembre 2022, le cours AACC-ADEME, le MOOC C3D sur la transition écologique, le guide EPE sur les représentations, les travaux de la Convention des Entreprises pour le Climat). Les établissements auraient à charge d'adapter la forme.

◆ Dans les entreprises, mettre ces mêmes modules en place pour la formation continue des communicants.

71% des Français pensent que la publicité peut jouer un rôle pédagogique sur les sujets liés à la préservation de l'environnement.

— Source : Édition 2021 du Baromètre de la Consommation Responsable de GreenFlex et de l'ADEME

77% des Français pensent que mettre en scène les gestes et pratiques écoresponsables dans les publicités peut les encourager à adopter des comportements durables.
— Source : Édition 2021 du Baromètre de la Consommation Responsable de GreenFlex et de l'ADEME

90% des consommateurs attendent des marques qu'elles s'engagent et les aident à mieux consommer.
— Source : Étude 2020 de Oney et OpinonWay sur la consommation raisonnée.

LES MEMBRES DU GROUPE

ADEME
Valérie Martin
Cheffe du service Mobilisation Citoyenne et Médias

BUREAU VERITAS
Jacques Pommeraud
Directeur Général Afrique, France et Services aux gouvernements

ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT
David Laurent
Responsable du pôle Climat

FAIRLYMADE
Camille Le Gal
Co-fondatrice et présidente

JCDECAUX
Lenaïc Pineau
Directrice Développement Durable

ORÉE
Patricia Savin
Présidente

RUINART
Jean-Baptiste Duquesne
Responsable Advocacy

SOLOCAL GROUPE
Albane de Monchy
Responsable Relations investisseurs et ESG

VIVENDI
Caroline Le Masne de Chermont
Directrice Juridique Groupe, Directrice Compliance et RSE Groupe.

ZEI
Noël Bauza
PDG

L'**Union des Marques** et **Entreprises et Médias** ont été auditionnés dans le cadre de ce groupe de travail.

Technologie responsable: où en sont les entreprises françaises ?

Technologie responsable: où en sont les entreprises françaises ?

À l'occasion de la quatrième édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny et Accenture dévoilent en exclusivité le résultat de l'étude *Technologie responsable en France*, qui s'appuie sur une analyse mondiale menée par Accenture Research, auprès de 560 entreprises dont 60 françaises. Cette étude réalisée dans le contexte national de la loi REEN, qui incite tous les acteurs à œuvrer dans le sens d'un numérique plus responsable.

D'ici à 2030, 84% des entreprises françaises se sont engagées à atteindre les objectifs de neutralité carbone[1]. 28% d'entre elles se sont même engagées à les atteindre d'ici 2025.

Pour les entreprises interrogées, la technologie est perçue comme un levier indiscutable pour atteindre ces objectifs de développement durable. Quasiment toutes accordent de l'importance à l'utilisation de la technologie pour mettre en œuvre des initiatives de développement durable, ainsi que pour s'assurer que la technologie qu'ils utilisent ou développent soit durable.

Mais aujourd'hui, très peu d'entreprises ont pleinement intégré de façon simultanée leur stratégies de technologie responsable avec leur stratégie commerciale et leur stratégie de développement durable. Elles sont seulement 4% en France à mettre en place une approche véritablement holistique, contre 7% au niveau mondial. Dans l'ensemble, les entreprises françaises discernent également moins les bénéfices d'investissements technologiques durables sur les résultats de l'entreprise que leurs homologues mondiales.

Découvrez le *Sustainability Technology Index*, les résultats complets de cette étude, les recommandations stratégiques d'Accenture ainsi que des témoignages de membres du Cercle de Giverny sur : www.accenture.fr/giverny2022

[1] Des objectifs liés à une ou plusieurs catégories d'émissions (les émissions directes et/ou indirectes).

Les obstacles principaux selon les entreprises françaises

Manque de talents et de solutions
39% déclarent manquer de personnes qualifiées pour mener des initiatives numériques en faveur du développement durable.

32% pensent que les bonnes solutions ne sont pas disponibles ou pas encore arrivées à maturité.

Complexité et coût
38% déclarent qu'il est cher et complexe de rendre les anciens systèmes plus durables.

Retard de la migration vers le cloud
32% des entreprises n'ont pas encore migré leurs centres de données vers le cloud.

En s'appuyant sur la technologie, les entreprises peuvent accélérer leur transformation en formulant une stratégie qui répond à trois impératifs :

1. **Se mettre au service du développement durable et des métiers de l'entreprise** pour atteindre des objectifs de développement durable, tant environnementaux, sociaux qu'éthiques.

2. **Intégrer l'impact environnemental et social de la technologie.** Les entreprises doivent adopter des stratégies d'utilisation et/ou de conception de technologies sobres et résilientes.

3. **Travailler avec l'écosystème pour accélérer le déploiement d'une technologie responsable.**

Les résultats de notre enquête nous ont également permis de développer un Sustainability Technology Index qui mesure le niveau de succès des entreprises à combiner ces trois éléments. Environ 23% des entreprises en France ont des scores plus élevés que 0,5 [1] contre 38% au niveau global. Si le potentiel est bien là, cela suggère que bon nombre d'entreprises ont encore du chemin à parcourir pour utiliser pleinement la Technologie responsable.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La technologie est considérée comme un levier important de mise en œuvre des initiatives de développement durable pour 96% des entreprises françaises.

La stratégie Technologie responsable n'est pas forcément intégrée de façon simultanée avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie du développement durable.

Pour être efficace, elle doit considérer trois impératifs simultanément : la technologie au service du développement durable, l'impact environnemental et social de la technologie et la collaboration avec l'écosystème pour accélérer le déploiement d'une technologie responsable. Peu d'entreprises considèrent ces trois éléments en même temps.

Instituer les bons mécanismes de gouvernance peut aider à briser les silos. Seulement 41% des DSI font partie de l'équipe dirigeante qui fixe les objectifs de développement durable, et seuls 38% sont évalués sur la réalisation de ces objectifs.

[1] Indice avec une échelle comprise entre 0 et 1

Contributeurs et remerciements

ACCENTURE
Carole Davies-Filleur
Directrice exécutive Sustainable Technology

ADEME
Noam Leandri
Secrétaire général

ADEME
Valérie Martin
Cheffe du service Mobilisation Citoyenne et Médias

ALTER EQUITY
Fanny Picard
Présidente

ANDRH
Laurence Breton-Kueny
Vice-présidente

AMAZON FRANCE
Julie Laboureix
Directrice de catégorie en charge des sujets environnementaux

ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS
Sophie Noël
Directrice sectorielle, Direction du Développement

ARTICLE 1
Benjamin Bienert
Ambassadeur de Different Leaders

AXA FRANCE
Céline Soubranne Weber
Directrice du développement durable

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT
Adrien de Bassompière
Conseiller du vice-président

BPIFRANCE
Philippe Kunter
Directeur du développement durable et de la RSE

BUREAU VERITAS
Jacques Pommeraud
Directeur Général Afrique, France et Services aux gouvernements

CAISSE DES DEPOTS
Agathe Schvartz
Directrice du Pôle Stratégie et Transformation, Banque des Territoires

CFDT
Frédérique Lellouche
Responsable RSE et gouvernance

CAMIF
Emery Jacquillat
Président

CAMPUS DE LA TRANSITION
Arthur Croizier
Responsable des formations professionnelles

CDISCOUNT
Caroline Bordet-Le Lann
Directrice adjointe à la RSE

COLLECTIF E-CO
Perrine Tanguy
Présidente

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES
Hervé Gbego
Président du comité de normalisation extra-financière et RSE

CONTENTSQUARE
Guilhem Isaac-Georges
Vice-Président développement durable

DATA FOR GOOD
Lou Welgryn
Présidente

ECOVADIS
Sylvain Guyoton
Chief rating officer

ELIOR
Aurélie Stewart
Directrice RSE

ENTREPRISES ET MÉDIAS
Alexandre Telinge
Délégué général

ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT
David Laurent
Responsable du pôle Climat

FACE
Laurence Drake
Déléguée générale

FAIRLYMADE
Camille Le Gal
Co-fondatrice et présidente

FEVAD
Marc Lolivier
Directeur général

FONDATION ÊTRE
Frédéric Mathis
Président

FRANCE INVEST
Noëlla de Bermingham
Présidente de la commission Sustainability

FRANCE LOGISTIQUE
Constance Maréchal-Dereu
Directrice générale

FRENCH IMPACT
Stéphanie Goujon
Directrice générale

GROUPE ADP
Amélie Lummaux
Directrice du développement durable et des affaires publiques

GROUPE CASINO
Matthieu Riché
Directeur RSE

HEPPNER
Christophe Schmitt
Directeur des relations institutionnelles

INSTITUT LEONARD DE VINCI
Fabien Guimtrandy
Président du directoire

JCDECAUX
Lenaïc Pineau
Directrice Développement Durable

JUST INSTITUTE
Davide Forcella
Directeur

KERIA
Sébastien Hours
Président du Conseil de Surveillance

LA REDOUTE
Jean-Philippe Sloves
Directeur de la Communication Corporate et de la RSE

L'INDUSTREET
Olivier Riboud
Directeur général

METI
Sylvie Bernard-Grandjean
Vice-Présidente

ORANO
Anne-Laure Calvez
Directrice de l'engagement de l'entreprise

ORANGE FRANCE
Blandine Fuzeau
Directrice de la Qualité de Vie au travail

ORÉE
Nathalie Boyer
Déléguée générale

ORÉE
Patricia Savin
Présidente

ORSE
Lydie Recorbet
Chargée de missions Engagement social et sociétal

PAGEGROUP
Aurélien Beaucamp
Responsable RSE

POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE
Adam Poupard
Membre du collectif

PUR PROJET
Alexandre Schouler
Directeur général

RUINART
Jean-Baptiste Duquesne
Responsable Advocacy

SAMU SOCIAL
Anne Derycke
Directrice adjointe Communication et Partenariats

SOLOCAL GROUPE
Albane de Monchy
Responsable Relations investisseurs et ESG

STEELCASE
Katia Rizk
Directrice développement et Partenariats Stratégiques

TILT CAPITAL
Nicolas Piau
Président et co-fondateur

TRANSDEV
Karine de Laforcade
Directrice Talents

UFR MÉDECINE – CHU DE CAEN
Pierre Bustany
Neuropharmacologue

UNION DES MARQUES
Sophie Roosen
Directrice Marques et Impact

VALOBAT
Hervé de Maistre
Président

VIVENDI
Caroline Le Masne de Chermont
Directrice Juridique Groupe, Directrice Compliance et RSE Groupe.

ZEI
Noël Bauza
PDG

Remerciements

Stéphanie Cau (Bureau Veritas), Sonia Duarte (France Invest), Alexis Dupont (France Invest), Anne-Sophie Duret (Axa), Isabelle Fouzanet (BNP Paribas), Frédérique Granado (Sanofi), Maryse Guirgis (Accenture), Claire Jardin (Accenture), Rosalie Lacombe (Talan), Solène Lecomte (BETC), Marie Lemaire (EDF), Laura Mechinaud (Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables), Nabil Mezlef (EDF), François-Xavier O'Mahony (Accenture), Pauline Pigott (Kering), Lil Rimsa (ETRE), Kelly Tinchon (Camif), Laetitia Villedieu (EDF).

RM conseil

Cabinet de conseil à impact positif, nous accompagnons depuis plus de 10 ans des femmes et des hommes qui s'engagent. Tout comme les dirigeants qui nous font confiance, nous avons la conviction que l'entreprise peut changer le monde.

Notre vision en 10 points :

1. La RSE est **un enjeu de performance globale** des entreprises, tant pour leur croissance que pour l'engagement de leurs collaborateurs ;

2. La RSE **crée de la valeur** pour une organisation ainsi que pour ses parties prenantes ;

3. La RSE est **un vecteur d'innovation**.

4. La RSE permet **d'attirer de nouveaux talents, de fidéliser ses collaborateurs** et les mobiliser ;

5. Chaque entreprise doit être considérée dans sa singularité afin de **progresser** et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue ;

6. Seule la mise en place d'une **RSE systémique**, intégrant les objectifs environnementaux et sociaux au plus haut niveau de l'organisation et impliquant une réflexion globale sur la soutenabilité de sa chaîne de valeur, peut transformer en profondeur notre système économique ;

7. La RSE est une formidable opportunité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à bâtir le modèle économique du XXI[eme] siècle. Choisir **des indicateurs pertinents et vérifiables** sera essentiel pour qu'elles passent de la simple affirmation à la concrétisation de leurs promesses ;

8. La réussite de la transformation écologique et sociale dépendra de sa déclinaison dans **les territoires ;**

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

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

Nos expertises permettent un accompagnement en 3 temps :

1. La définition d'**une stratégie d'influence globale** adaptée afin de faire évoluer le modèle de création de valeur de l'entreprise vers un impact positif durable ;

2. Le déploiement de la stratégie définie pour garantir son efficacité et faciliter la mise en œuvre ;

3. La valorisation de cette stratégie auprès des parties prenantes.

Notre raison d'être :
« Accompagner et connecter les décideurs pour impacter positivement la société. »

Le Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées hybride décidé à agir en faveur du déploiement opérationnel de la RSE systémique. Ses travaux sont placés sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Le Cercle de Giverny cherche à diffuser une approche systémique de la RSE, afin que cette dernière soit portée au plus haut niveau de décision et qu'elle infuse la stratégie globale de l'entreprise.
Nous sommes convaincus que l'échange de bonnes pratiques et la rencontre avec des acteurs venus d'horizons différents permettront aux entreprises de se placer à l'avant-garde de la résolution des défis environnementaux et sociaux à venir.

Le Cercle accompagne dirigeants et Comex afin de leur apporter les clés indispensables pour appréhender les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises.

Notre think & do tank rassemble une centaine d'entreprises et plus de 200 experts incontournables de la RSE issus de l'entreprise, des institutions, des associations, des ONG, de l'enseignement supérieur ou encore des syndicats.

Nous avons créé le Palmarès Giverny – Le Point qui valorise chaque année 50 leaders engagés de moins de 40 ans qui contribuent à l'accélération de la transformation écologique et sociale de la France.

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

GROUPES DE TRAVAIL 2022

65
membres

44
réunions de travail d'avril à juin.

Composition

33,8%
d'associations

49,2%
d'entreprises

9,2%
d'institutions publiques

6,2%
d'universités

1,5%
de syndicats

Cercle de Giverny

10 rue Saint-Marc – 75002 Paris
01.42.86.92.27
contact@cercle-giverny.fr
www.cercle-giverny.fr

PEFC 10-31-1427 / Certifié PEFC / pefc-france.org

IMPRIM'VERT

PRINT ETHIC

papiers à recycler

Imprimé en France sur des papiers éco-responsables, fabriqués en France et 100% recyclables

Cercle de
Giverny