

# Accélérer la transformation écologique et sociale de la France

30 propositions  
pour une RSE systémique

Édition 2023



Cercle de  
Giverny

« Lorsque, le soir, il se promène dans les allées tranquilles  
de son jardin d'eau à la lumière déclinante, il éprouve  
devant la nature un inattendu *apaisement du monde*. »

**Jean-Philippe Toussaint**

*L'instant précis où Monet entre dans l'atelier*

Les Éditions de Minuit, 2022



# Sommaire

---

7

L'édito

8

Les 30 propositions  
du Cercle de Giverny

10

**NATURE**

Comment représenter  
la nature dans les  
instances de décision ?

16

**NUMÉRIQUE**

La transformation  
responsable des  
business models  
avec le numérique

24

**ÉNERGIES  
RENOUVELABLES**

Accélérer et financer  
le déploiement

32

**SANTÉ DES SALARIÉS**

Quel nouveau modèle  
pour l'entreprise ?

40

**MESURE D'IMPACT**

Comment tirer parti  
de la CSRD pour sa  
stratégie d'entreprise ?

47

**ÉTUDE**

Technologie responsable :  
quelles avancées pour  
les entreprises françaises  
en 2023 ?

50

Contributeurs  
& remerciements

52

RM conseil &  
le Cercle de Giverny

# L'édito

---



— **Romain Mouton**  
Président  
Cercle de Giverny

À l'occasion de la cinquième édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny dévoile 30 nouvelles propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de la France. Ces propositions sont le fruit de la réflexion et de l'engagement d'acteurs issus de divers horizons : entreprises, associations, universités ou encore instituts de recherche. Je tiens à les remercier chaleureusement d'avoir accepté de prendre part à nos travaux et d'y avoir apporté leur expertise, afin d'élaborer ensemble des solutions concrètes aux défis qui nous incombent.

Ces propositions ont vocation à circuler dans toutes les instances de décision, publiques et privées, en France comme en Europe. Nous comptons sur nos parties prenantes pour les diffuser, les traduire en actions et ainsi exercer une influence positive tant sur les choix des entreprises que sur la fabrique des textes législatifs et réglementaires. Les succès que nous avons obtenus les années précédentes – sur des sujets aussi précurseurs que la comptabilité triple capital il y a trois ans, ou encore la création d'un observatoire de la communication à impact positif l'année dernière – démontrent le caractère essentiel de ce dispositif.

Cette année encore, les membres des groupes ont été à l'avant-garde des grands enjeux de la RSE et ont formulé des propositions audacieuses – celles dont nous avons plus que jamais besoin pour affronter la crise climatique, l'effondrement de la biodiversité et les bouleversements sociétaux qui en découlent. Ces femmes et ces hommes montrent l'exemple d'un effort de mobilisation collective, en faveur du bien commun. J'ai confiance en leur capacité d'entraînement dans toutes les sphères de la société.

# Les 30 propositions du Cercle de Giverny

## NATURE

### Comment représenter la nature dans les instances de décision ?

1. Intégrer les enjeux de la nature au cœur de la stratégie et du business model de l'entreprise, afin de favoriser la co-résilience de la nature et de l'entreprise.
2. Encourager la formation aux enjeux liés à la nature à tous les niveaux de l'entreprise.
3. Indexer une partie de la rémunération variable des dirigeants d'entreprise à la réalisation d'objectifs quantifiés favorisant la prévention et l'évitement des atteintes à la nature, ainsi que sa préservation, sa restauration et sa régénération.
4. Proposer un administrateur (ou plusieurs) chargé(s) de représenter les intérêts de la nature au conseil d'administration de l'entreprise.
5. Favoriser la résolution amiable des différends relatifs aux atteintes faites à la nature dans la chaîne d'approvisionnement.
6. Encourager les entreprises à investir dans des fonds dédiés au financement de projets de conservation et de restauration de la nature et au développement des modèles d'affaires régénératifs.

## NUMÉRIQUE

### La transformation responsable des business models avec le numérique

7. Créer un observatoire des business models responsables et de la transformation systémique des entreprises, ainsi qu'une plateforme numérique pour animer, promouvoir et diffuser les travaux et livrables de cet observatoire.
8. Favoriser le changement d'état d'esprit des dirigeants d'entreprise en développant des modèles et des outils de formation numériques autour des business models responsables, à destination des dirigeants, des professionnels du conseil et des étudiants.
9. Rendre les business models plus vertueux en traitant l'obsolescence logicielle et en favorisant l'extension du cycle de vie des produits à la seconde vie (marché secondaire) grâce à une meilleure traçabilité.
10. Recenser et mettre en lumière, par filière industrielle, les communs numériques au service des business models responsables, ainsi que les acteurs qui les portent.
11. Mener un audit des réglementations existantes pouvant freiner, voire bloquer, la transformation responsable des business models, en utilisant un outil numérique collaboratif pour leur recensement.
12. Encourager la transformation des business models des acteurs du numérique sur toute la chaîne de valeur : fabricants, équipementiers, plateformes, fournisseurs de logiciels, ESN, etc.

## ÉNERGIES RENOUVELABLES

### Accélérer et financer le déploiement

13. Créer une instance nationale centralisée (par exemple « France Renouvelables ») ayant pour mission d'accélérer et de fluidifier le développement des énergies renouvelables dans toutes les régions de France.
14. Renforcer la capacité d'instruction des projets EnR dans les territoires afin d'accélérer les délais d'obtention des permis.
15. Mettre en œuvre et accompagner les projets industriels en cours d'instruction (Net-Zero Industry Act, etc.) visant à rapatrier en Europe les filières industrielles de fabrication d'équipements de production d'électricité – à l'instar de ce qui se fait sur le secteur des batteries pour l'automobile – et à renforcer l'autonomie de la France vis-à-vis des importations.
16. Rééquilibrer le partage de la valeur et les retombées économiques des projets EnR pour le territoire, dans une logique de bénéfices plutôt que de compensation.
17. Financer les corporate PPA avec des mécanismes permettant d'accélérer leur déploiement, en particulier auprès des PME et ETI.
18. Encourager le déploiement de nouvelles technologies (stockage, outils digitaux, réseaux intelligents, etc.) pour améliorer l'efficacité des EnR existantes et réduire la volatilité des prix de l'électricité.

## SANTÉ DES SALARIÉS

### Quel nouveau modèle pour l'entreprise ?

19. Faire de l'entreprise un lieu de prévention aux différents risques physiques et mentaux et de promotion de la santé.
20. Inviter les acteurs des branches professionnelles à déployer, à travers les HDS, des offres de soins de support holistiques et adaptés permettant d'améliorer la qualité de vie des personnes atteintes de maladie chronique.
21. Améliorer la qualité de vie au travail en adaptant l'organisation du travail.
22. Adapter l'organisation du temps de travail aux besoins des salariés atteints de maladie chronique.
23. Créer les conditions favorables au retour en entreprise des salariés post-maladie.
24. Soutenir les salariés proches aidants en favorisant l'information, la mise en place de dispositifs et la pair-aidance.

## MESURE D'IMPACT

### Comment tirer parti de la CSRD pour sa stratégie d'entreprise ?

25. Soutenir les petites entreprises dans l'exercice de la CSRD pour enclencher la transformation de toute la chaîne de valeur.
26. Au sein des entreprises, rapprocher finance, RSE, stratégie et fonctions support pour orienter la transformation des business models.
27. Permettre aux acheteurs publics de choisir les offres les mieux-disantes sur les critères extra-financiers.
28. Renforcer l'importance de la RSE au niveau du conseil d'administration de l'entreprise.
29. Renforcer la transparence des méthodes de rating et inverser la charge de la collecte de la donnée afin de simplifier le processus de notation pour les entreprises.
30. Encourager la mise en place d'une comptabilité intégrée ou comptabilité multi-capitaux.

## NATURE

# Comment représenter la nature dans les instances de décision ?

Face à l'accélération des dégradations environnementales et à l'effondrement de la biodiversité, l'ensemble des acteurs, entreprises en tête, doivent repenser leur fonctionnement, leurs priorités et leur modèle. Si cette réflexion progresse depuis plusieurs années vis-à-vis du changement climatique, la biodiversité en est encore beaucoup trop souvent absente.

Pourtant, nos sociétés et nos entreprises dépendent largement de la nature. Les menaces qui pèsent sur elle ne sauraient donc être ignorées. Dès lors, les entreprises doivent montrer la voie et jouer un rôle moteur pour la préservation et la restauration de la nature. Elles disposent à ce titre de nombreux leviers, certains déjà disponibles, d'autres nécessitant une réinvention plus profonde.

Garantir la représentation de la nature dans les instances de décision apparaît alors comme un moyen efficace et juste de débattre de sa contribution à leur pérennité économique et des mesures nécessaires pour la protéger. À l'instar des travaux menés depuis plusieurs années déjà sur le climat, la nature doit être plus systématiquement intégrée aux réflexions stratégiques des entreprises, afin de parvenir à un équilibre entre préservation des ressources naturelles et pérennité des diverses activités économiques.

Dès lors, par quels moyens et quels outils les entreprises peuvent-elles mieux aborder et traiter leur responsabilité vis-à-vis de la nature ? C'est à cette question que ce groupe de travail s'est attelé, en tenant compte de la diversité des organisations, de leurs modes de gouvernance et de leurs moyens disponibles. Toutes les entreprises

sont invitées à se saisir de cette problématique et à s'inspirer de ces propositions pour contribuer, à leur niveau, à mieux intégrer la nature dans leur stratégie, mieux saisir leur interdépendance avec elle, et la protéger.

Ces propositions s'articulent autour de plusieurs thèmes : cartographie des impacts, mention dans les statuts et les travaux des instances de gouvernance, sensibilisation et formation, ou encore outils d'incitation. Elles visent à bien connecter l'entreprise et ses dirigeants à la nature et au vivant, car il en va de l'avenir de tous.

## LE MOT DES COPRÉSIDENTES



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

« Un siège pour la biodiversité au conseil d'administration, un procès où la partie plaignante est une rivière, la forêt comme détentrice des titres d'une entreprise... Que se passe-t-il lorsque la nature n'est plus considérée comme une ressource illimitée soutenant un développement économique exponentiel mais une partie prenante à part entière, dotée d'un droit de vote et capable de se défendre ?

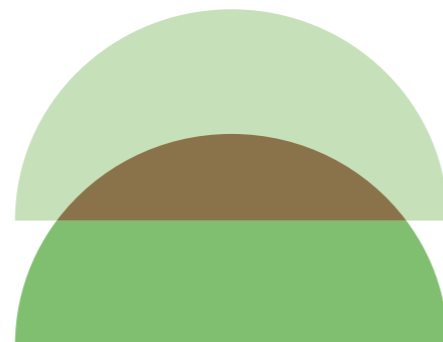
En abordant le sujet de la représentation de la nature dans les instances de décision, c'est à cette question que nous avons souhaité apporter des réponses. Nous vous proposons de découvrir les propositions de notre groupe de travail, que nous avons voulues ambitieuses et appropriables par le plus grand nombre, déclinables en fonction des formes d'entreprises et des secteurs. Surtout, nous souhaiterions qu'elles suscitent une véritable réflexion pour tous les dirigeants d'entreprise sur l'interdépendance, positive ou négative, que nous entretenons avec la nature.



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

Au-delà du changement de modèle, nous appelons à embrasser largement toutes les conceptions de la nature et leur valeur pour notre société, qu'elle soit économique, sociologique, politique, juridique ou encore artistique. Nous souhaitons que la nature prenne pleinement sa place dans les agendas stratégiques et les instances de décision, à l'instar du climat depuis quelques années. Nous souhaitons que cette nouvelle posture des dirigeants soit vectrice de transformations pour qu'enfin, capital économique, capital naturel et capital social convergent vers une même norme, celle de l'entreprise respectueuse de l'environnement et de l'humain. »

« Nous souhaitons que la nature prenne pleinement sa place dans les agendas stratégiques et les instances de décision, à l'instar du climat depuis quelques années. »



## LES PROPOSITIONS

**1. Intégrer les enjeux de la nature au cœur de la stratégie et du business model de l'entreprise, afin de favoriser la co-résilience de la nature et de l'entreprise.**

L'entreprise doit prendre en compte la nature dans son modèle économique et stratégique afin d'assurer sa propre pérennité et maintenir une interdépendance positive avec la nature. Sa préservation peut générer des effets positifs et des opportunités. Pour cela, diverses actions sont possibles.

- ◆ Cartographier les risques et les opportunités liés à la nature afin de mieux appréhender les impacts positifs et négatifs.
- ◆ Encourager le développement d'outils et de méthodes visant à mieux expliciter et intégrer la valeur de la nature dans les instances de décision.
- ◆ Déterminer des objectifs et intégrer des KPIs liés à la nature dans le reporting extra-financier des entreprises.

**2. Encourager la formation aux enjeux liés à la nature à tous les niveaux de l'entreprise.**

Tandis que la question climatique a fait l'objet d'une appropriation accélérée par les entreprises ces dernières années, celle de la nature (sa préservation et les impacts de sa dégra-

dition sur l'activité économique) reste pour le moment trop peu présente à l'agenda des conseils d'administration. Pour en faire un sujet central et favoriser le passage à l'action, il est nécessaire de mettre l'accent sur la formation au plus haut niveau de l'entreprise comme au sein des équipes.

- ◆ Instituer une formation obligatoire des dirigeants et des membres du conseil d'administration des entreprises aux enjeux liés à la nature.
- ◆ Encourager la formation et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à ce sujet, en laissant aux entreprises le choix des outils à leur proposer : Fresque de la Biodiversité, MOOC, sorties de terrain, apprentissage par l'action, etc.

**3. Indexer une partie de la rémunération variable des dirigeants d'entreprise à la réalisation d'objectifs quantifiés favorisant la prévention et l'évitement des atteintes à la nature, ainsi que sa préservation, sa restauration et sa régénération.**

Ces objectifs pourraient se référer à une trajectoire de réduction des pressions sur la nature définie par l'entreprise et aux objectifs fixés par le conseil d'administration.

**Sur les 8 millions d'espèces animales et végétales estimées sur la planète, un million est menacé d'extinction.**

— Source : IPBES, 2019



#### 4. Proposer un administrateur (ou plusieurs) chargé(s) de représenter les intérêts de la nature au conseil d'administration de l'entreprise.

◆ L'associer aux travaux de l'ensemble des comités du conseil d'administration.

◆ Attribuer à la nature des titres sociaux pour lui conférer un poids dans la gouvernance de l'entreprise et dans la prise de décision, notamment en disposant d'un droit de vote.

#### 5. Favoriser la résolution amiable des différends relatifs aux atteintes faites à la nature dans la chaîne d'approvisionnement.

◆ Afin de permettre l'accélération de la résolution des litiges en désignant un tribunal arbitral, prévoir dans les contrats des clauses spécifiques de règlement amiable de différends dans le cas d'atteintes à la nature dans les opérations et la chaîne d'approvisionnement, en complément des clauses environnementales.

#### 6. Encourager les entreprises à investir dans des fonds dédiés au financement de projets de conservation et de restauration de la nature et au développement des modèles d'affaires régénératifs.

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.

◆ L'objectif – sur la base d'études scientifiques fiables – est de créer un cercle vertueux où les investissements contribuent à la protection de la nature tout en stimulant le développement économique durable. ●

#### Plus de la moitié du PIB mondial dépend fortement (15 %) ou modérément (37 %) de la nature et de ses services, soit 44 000 milliards de dollars exposés à la dégradation des écosystèmes.

— Source : « The Post-2020 Global Biodiversity Framework and What it Means for Business », World Economic Forum, décembre 2022

#### La représentation de la nature pour sa protection est un sujet investi de longue date par les populations autochtones, qui représentent 5 % de la population mais abritent 82 % de la biodiversité mondiale sur leurs territoires.

— Source : « Les peuples autochtones, acteurs majeurs de la protection des espèces et des écosystèmes », Le Monde, 11 septembre 2021



## LES MEMBRES DU GROUPE

### ACCENTURE

**Jean-Baptiste Pichon**  
Directeur de la stratégie agribusiness

### GROUPE ADP

**Amélie Lummaux**  
Directrice du développement durable et des affaires publiques

### BEL

**Sylvie Borias**  
Directrice RSE et engagement

### BSR

**Juliette Pugliesi**  
Nature manager

### CASTALIE

**Thibault Lamarque**  
Fondateur et président

### EPE

**Marie Marchand-Pilard**  
Responsable des pôles santé-environnement, juridique et recherche & innovation

### Claire Tutenuit

Déléguée générale

**Le Cercle de Giverny** remercie **Florence Didier-Noaro**, responsable du groupe de travail extra-financier au sein du club ESG de l'Institut français des administrateurs (IFA), auditionnée dans le cadre de ce groupe de travail.

### HUGLO LEPAGE

**Théophile Bégel**  
Avocat  
**Corinne Lepage**  
Avocate

### ORÉE

**Sylvie Gillet**  
Directrice du développement et responsable « biodiversité et économie »

### SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

**Pierre-Yves Burlot**  
Directeur développement durable

### WWF

**Nicolas Loz de Coëtghourhant**  
Directeur des partenariats entreprise



# NUMÉRIQUE

## La transformation responsable des business models avec le numérique

En quelques décennies, le numérique a pris une dimension systémique qui affecte la grande majorité des acteurs économiques. Par sa diffusion irrésistible et sa puissance disruptive, il force les entreprises à repenser leur modèle d'affaires. Tout l'enjeu est désormais de mettre ce levier au service d'une transformation responsable des business models, tout en limitant ses propres impacts négatifs sociaux, sociétaux et particulièrement environnementaux. En effet, le numérique représente actuellement entre 2 et 4 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales, selon l'Ademe.

Comment définir un business model responsable ? Plutôt que de se focaliser sur des objectifs financiers à court terme, le business model responsable crée de la valeur grâce à une vision holistique : il met la préservation de l'environnement social et naturel au même niveau que la quantité de revenus et la rentabilité nécessaires à sa viabilité économique. Pour ce faire, il s'appuie à la fois sur les actifs, les ressources, les compétences, l'histoire et le savoir-faire de l'entreprise, mais aussi sur l'ensemble de ses parties prenantes. La recherche de valeur large pour tout l'écosystème, voire régénératrice pour l'environnement, devient alors un gage de succès et de pérennité à long terme.

Le numérique peut aider les entreprises à adopter un business model plus responsable, en agissant à plusieurs niveaux : la facilitation de la collecte, du traitement et du partage de données, par exemple, permet de piloter les impacts environnementaux au même titre que la performance financière de l'entreprise, de favoriser le partage des

ressources dans une dynamique collaborative et de fonctionnement en réseau, ou encore de passer d'un modèle de vente à un modèle fondé sur l'usage. L'économie circulaire bénéficie au premier plan des capacités du numérique. De plus, la précision des données collectées par une entreprise sur ses clients peut également contribuer à une meilleure compréhension de leurs besoins et à les orienter vers des produits et services aux impacts plus vertueux.

Encore faut-il, précisément, veiller à un usage sobre, responsable et raisonné des technologies numériques, et privilégier les assets existants, voire leur version low-tech, à la course au développement de technologies toujours plus gourmandes en ressources, en énergie et en temps d'attention. Pour que le numérique soutienne pleinement la transformation durable de l'économie, il doit lui-même être encadré par des lignes directrices vertueuses, avec le concours de la réglementation publique.

## LE MOT DES COPRÉSIDENTS



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

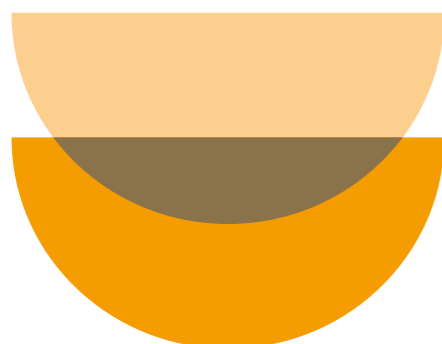
« L'accélération des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux nous impose a minima d'améliorer les business models des entreprises en réduisant leurs impacts négatifs, et idéalement de les transformer profondément. Le défi est grand, car c'est tout un paradigme de la performance qu'il faut réformer. Nous sommes cependant convaincus qu'il est possible et nécessaire de le relever.

Cette transformation des business models ne se fera pas sans le numérique. Ses technologies sont autant de précieux leviers qui permettent de repenser le rôle même de l'entreprise, au sein d'un cadre élargi : son écosystème de valeur. Car le numérique a la capacité d'ouvrir les possibles, notamment grâce à la diffusion et à la convergence des données, et ainsi d'encourager les synergies entre les acteurs économiques privés, mais aussi avec les associations, les collectivités, etc. Partout où la transformation des business models doit être menée – en interne mais aussi en amont, dès la formation des étudiants par exemple – le numérique fournit des outils qui favorisent la transparence, la collaboration, la rapidité d'exécution, l'accessibilité et le partage des ressources. Enfin, le numérique contribue à l'amélioration de la performance environnementale des entreprises, sur de nombreux aspects : modélisation des impacts dès la conception d'un produit, mesure de l'empreinte carbone, maîtrise de la consommation énergétique (avec les smart factories, par exemple), etc.

Nous prônons donc l'innovation technologique au service d'une vision responsable et durable de l'entreprise, tout en maîtrisant les externalités négatives et risques associés au numérique lui-même, dans l'esprit de la loi REEN<sup>1</sup>, promulguée en février 2023. Par nos propositions, nous souhaitons encourager toutes les entreprises comme les pouvoirs publics à jouer pleinement leur rôle dans l'avènement d'une économie plus responsable, avec le numérique. »



— **Frank Leprou**  
Directeur de la  
stratégie digitale  
Renault Digital



<sup>1</sup>La loi REEN vise à réduire l'empreinte environnementale du numérique. Elle s'adresse à tous les acteurs de la chaîne de valeur du numérique. Elle vise à faire prendre conscience de l'impact environnemental du numérique, à limiter le renouvellement des appareils numériques, à promouvoir des centres de données et réseaux moins énergivores et une stratégie numérique responsable dans les territoires. Elle porte également sur l'adoption d'usages numériques écoresponsables.

## LES PROPOSITIONS

**1. Créer un observatoire des business models responsables et de la transformation systémique des entreprises, ainsi qu'une plateforme numérique pour animer, promouvoir et diffuser les travaux et livrables de cet observatoire.**

Cet observatoire permettrait de suivre l'émergence et la consolidation de business models responsables, d'analyser les fondements afin d'établir un référentiel partagé, et d'en faire la promotion auprès de tout l'écosystème économique (entreprises, investisseurs, pouvoirs publics, clients, etc.). Une plateforme numérique pourrait y être adossée pour favoriser la diffusion d'informations et la participation des entreprises au dispositif d'évaluation de leur business model avec, à la clé, l'obtention d'un label ou le référencement dans un palmarès.

◆ Créer un observatoire sous l'égide d'un tiers de confiance, par exemple l'Ademe et/ou un regroupement d'acteurs académiques (le réseau Good in Tech, IPP, HEC, INSEAD, etc.) et/ou de cabinets de conseil (comme la CEC Consulting).

◆ Au sein de cet observatoire, définir, de façon collaborative, un référentiel d'analyse pour qualifier un business model responsable en couvrant les axes sociaux, socié-

taux, environnementaux, économiques et de gouvernance.

◆ Sur la base de ce référentiel, créer une plateforme numérique qui permette de publier un palmarès des business models les plus responsables, de promouvoir un label « Business model responsable » et de rendre publiques les feuilles de route de transformation des entreprises concernées, dans une dynamique d'émulation. Cette plateforme pourrait également permettre aux entreprises de publier, dans une base de données centralisée open-source, toutes les déclarations sur la performance extra-financière (DPEF) et les documents de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Cela faciliterait l'évaluation et la comparaison des stratégies RSE par des acteurs tiers et contribuerait à une meilleure transparence des business models responsables.

◆ Proposer aux ETI et PME une solution open source d'auto-évaluation simplifiée de leur business model, via la plateforme mentionnée.

**2. Favoriser le changement d'état d'esprit des dirigeants d'entreprise en développant des modèles et des outils de formation numériques autour des business models responsables, à destination des dirigeants, des professionnels du conseil et des étudiants.**

Ces trois populations ont chacune un rôle clé à jouer dans la transformation des business models : les dirigeants en la réalisant au niveau de leur organisation, les professionnels du conseil en l'accompagnant et en la recommandant auprès des organisations qui les sollicitent. Les étudiants, quant à eux, doivent être formés aux nouveaux modèles d'affaires responsables pour pouvoir contribuer à la transformation systémique des organisations dès leur entrée dans la vie active.

◆ Créer un comité de réflexion sur la refonte de la formation en stratégie pour repenser les modèles enseignés selon une approche plus durable et systémique, en capitalisant sur l'apport du numérique (tout en privilégiant →

**« Nous prônons l'innovation technologique au service d'une vision responsable et durable de l'entreprise, tout en maîtrisant les externalités négatives et risques associés au numérique. »**

les low-tech et les assets numériques existants), par exemple, pour le passage à l'économie de l'usage, la mise en relation d'acteurs sur la chaîne de valeur, etc.

- ◆ Créer un label « Conseil sur la transformation responsable des business models » pour permettre aux dirigeants d'entreprise d'être accompagnés par des personnes spécialement formées et engagées en faveur de la transformation responsable, durable et systémique.

- ◆ Créer une plateforme de formation de référence, ouverte et collaborative, pour encourager la diffusion du savoir et des bonnes pratiques auprès de toutes les organisations intéressées par le changement de business model.

- ◆ Rendre obligatoire la formation des dirigeants (Comex, conseil d'administration, branches de syndicats d'entreprises, etc.) à la transformation responsable des business models (impact du changement climatique sur le modèle d'affaires et impacts du modèle d'affaires sur les critères ESG).

- ◆ Encourager la transparence dans l'évaluation de la performance et la rémunération des dirigeants sur la base d'indicateurs d'impacts ESG.

### 3. Rendre les business models plus vertueux en traitant l'obsolescence logicielle et en favorisant

#### l'extension du cycle de vie des produits à la seconde vie (marché secondaire) grâce à une meilleure traçabilité.

- ◆ Dans le cadre de la proposition de réglementation européenne sur l'écoconception pour des produits durables, encourager le déploiement d'un passeport produit digital pour collecter les données sur tout le cycle de vie du produit et ainsi faciliter son réemploi sur le marché secondaire.

- ◆ À l'aide d'une approche européenne, lutter contre l'obsolescence logicielle des équipements numériques : fixer une durée minimale de maintenance du logiciel par l'éditeur et rendre obligatoire le passage en open source au-delà de la durée de maintenance, en responsabilisant la communauté d'utilisateurs sur les impératifs de sécurité.

#### 4. Recenser et mettre en lumière, par filière industrielle, les communs numériques au service des business models responsables, ainsi que les acteurs qui les portent.

La mise en commun d'informations permise par les outils numériques dans une approche collaborative est un atout pour enclencher une transformation des chaînes de valeur.

- ◆ Favoriser la recherche de synergies entre acteurs pour mini-

**« La mise en commun d'informations permise par les outils numériques dans une approche collaborative est un atout pour enclencher une transformation des chaînes de valeur. »**

miser les impacts environnementaux au global, voire permettre un impact régénératif grâce au partage de données et à la mise en relation cross-sectorielle. Ces données partagées de façon ouverte peuvent être multiples : capacités de production, assets, infrastructures ou encore matériaux, avec une clé d'entrée par localisation. Exemple : connecter une industrie émettrice de chaleur (data centers) avec une industrie consommatrice de chaleur (piscine) susceptible de la revaloriser.

- ◆ Encourager une politique d'« Open Data for Good » pour promouvoir le partage de la donnée au service de toutes les parties prenantes, en la reliant à des conditions d'accès aux financements publics et privés facilitées pour les entreprises contributrices.

#### 5. Mener un audit des réglementations existantes pouvant freiner, voire bloquer, la transformation responsable des business models, en utilisant un outil numérique collaboratif pour leur recensement.

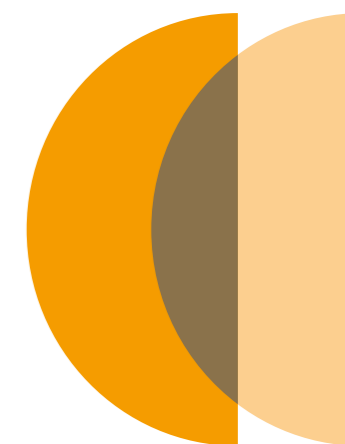
Les acteurs de terrain sont à même de révéler les injonctions parfois contradictoires de la réglementation et ainsi d'identifier pour chaque secteur les actions correctives nécessaires, afin de lever les entraves à la transformation responsable des business models.

- ◆ Identifier les freins à la « coopétition », c'est-à-dire la collaboration entre concurrents pour atteindre des objectifs de durabilité. Par exemple, certains business models vertueux fondés sur l'échange et le partage de données ne sont pas compatibles avec les lois anti-concurrentielles en vigueur.

- ◆ Recenser et corriger les mesures défavorisant ou pénalisant les produits issus de l'économie circulaire face aux produits neufs (la taxe à la copie privée pénalisant les produits de seconde vie, en dépit de leur intérêt environnemental).

#### 6. Encourager la transformation des business models des acteurs du numérique sur toute la chaîne de valeur : fabricants, équipementiers, plateformes, fournisseurs de logiciels, ESN, etc.

La loi REEN, visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France, a fixé un cap pour les collectivités et a créé un observatoire des impacts environnementaux du numérique dont les analyses et les recommandations doivent pouvoir prendre en compte les besoins de transformation responsable des business models des acteurs du numérique et de la réglementation du secteur. Des mesures incitatives doivent être prises pour faciliter cette transformation.



◆ Dans le cadre actuel des discussions sur le reporting extra-financier, rendre obligatoire le reporting sur les indicateurs environnementaux clés : émissions de GES scope 3 amont et aval, consommation électrique, déchets, utilisation des ressources (métaux, eau, etc.) et sur les critères sociétaux. Poser des objectifs contraignants en cohérence avec la trajectoire définie dans la SNBC 3<sup>2</sup> s'appuyant sur la définition de normes communes et cohérentes entre les acteurs.

◆ Créer un outil de référence pour la mesure des impacts indirects des outils et des médias numériques (y compris data marketing, e-commerce) en mettant également en évidence des leviers de réduction d'impact.

◆ Accélérer le déploiement de business models responsables grâce à des mécanismes de soutien financier (appels à projets tels que « Econum », BPI France, etc.).

◆ Avoir une norme applicable et partageable pour évaluer la réduction des émissions de carbone grâce au numérique. ●

**Le numérique représente actuellement entre 2 et 4 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales.**

— Source : Ademe, 2022

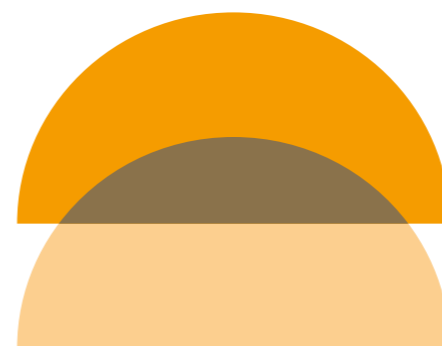
**39 % des services RH utilisent des algorithmes prédictifs, contre 10 % en 2016.**

— Source : étude du cabinet Mercer menée auprès de 7 500 managers RH à travers le monde, 2020

<sup>1</sup>Stratégie nationale bas carbone.

**1,7 Mo de données sont produits par personne et par seconde dans le monde, dont 75 % sont des données personnelles.**

— Source : BigData et Accenture, 2021



## LES MEMBRES DU GROUPE

### ACCENTURE

**Carole Davies-Filleur**  
Directrice exécutive  
Sustainable Technology

### CIRCULAR'X

**Antoine Bagur**  
Co-fondateur

### ÉCOLE POLYTECHNIQUE

**Thierry Rayna**  
Directeur de la Chaire  
Technology for Change

### EPE

**David Laurent**  
Directeur transformation  
écologique

### INSTITUT

### MINES-TÉLÉCOM

**Christine Balagué**  
Chercheuse fondatrice  
du réseau de recherche  
Good In Tech

### L'ORÉAL FRANCE

**Adrien Seugé**  
Directeur marketing  
et digital

### ORANGE FRANCE

**Cathy Excoffier**  
Directrice déléguée RSE  
**Gaëlle Le Vu**  
Directrice de la  
communication

### THE SHIFT PROJECT

**Hugues Ferreboeuf**  
Directeur de projet



# ÉNERGIES RENOUVELABLES

## Accélérer et financer le déploiement

Après une décennie de stop-and-go dans le déploiement des énergies renouvelables (EnR), la France est désormais déterminée à accélérer son action en la matière. C'est le sens de la loi du 10 mars 2023, destinée à accélérer la production et à favoriser l'acceptabilité locale des projets EnR.

L'objectif ultime est triple : il s'agit de lutter contre le changement climatique en favorisant des sources d'énergie plus propres que les énergies fossiles, de réduire la dépendance nationale vis-à-vis des produits énergétiques importés dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, et d'assurer l'accès à une énergie abordable. Le président Emmanuel Macron s'est ainsi engagé à multiplier par dix la capacité installée de panneaux solaires pour dépasser les 100 GW, et à doubler la capacité installée d'éoliennes terrestres pour arriver à 40 GW.

La réalisation de ces objectifs nécessitera de lever plusieurs obstacles majeurs, qui ont bloqué le développement des EnR jusqu'à présent : un retard initial de la France, une grande complexité administrative, de fortes disparités régionales dans le traitement des dossiers et un temps de traitement deux fois plus long que dans d'autres pays européens. L'accélération ne doit pas, pour autant, conduire à une baisse d'exigence dans l'évaluation des dossiers ou l'étude d'impact des projets, notamment en matière de biodiversité, ni à un affaiblissement de la concertation. Enfin, la sobriété doit rester un objectif prioritaire pour toute politique énergétique.

Les membres de ce groupe de travail ont identifié plusieurs leviers d'action pour accélérer la mise en œuvre d'une transition énergétique efficace, durable et équitable pour les différentes parties prenantes. Ils se sont concentrés sur deux types d'énergies renouvelables, le solaire et

l'éolien, en particulier sur l'éolien terrestre et les parcs solaires car à court terme, comme l'a rappelé RTE, ce sont les seuls vecteurs qui permettent d'accélérer massivement l'électrification des usages.

## LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Romain Talagrand**  
Responsable du financement  
des énergies renouvelables  
BNP Paribas

« Du fait de la faible empreinte carbone de son mix électrique, la France s'est longtemps crue à l'abri des risques pesant sur les énergies fossiles. Aujourd'hui, sous la contrainte du dérèglement climatique et face à l'électrification massive des usages, elle prend conscience de l'urgente nécessité de diversifier davantage le mix énergétique et d'accélérer le déploiement des énergies renouvelables. Celles-ci sont en effet indispensables pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, comme l'indiquent les derniers scénarios réalisés par RTE. Rappelons aussi que la hausse des capacités renouvelables de production électrique ne suffira pas, à elle seule, à répondre à nos besoins toujours croissants : elle doit être conditionnée par une meilleure maîtrise de la consommation énergétique et par une plus grande efficacité énergétique. »

La faible empreinte carbone des EnR n'est pas leur seul avantage : elles contribuent à l'indépendance énergétique et à la réindustrialisation française et européenne. Le passage à l'échelle nécessite désormais une mise en cohérence des déclarations publiques et des mécanismes réglementaires, administratifs ou encore financiers, pour que chaque partie prenante puisse agir et contribuer à enclencher une dynamique vertueuse.

Enfin, le succès passe par la valorisation des acteurs territoriaux de la transition énergétique. Les communes et départements français, majoritairement ruraux, qui accueillent et mettent en œuvre les projets EnR, rendent un service à la nation tout entière : il y a là de quoi leur redonner fierté et attractivité, à condition de préserver leur pouvoir de décision et de réorganiser le partage de la valeur en leur faveur.

La transition énergétique vers un mix décarboné est un immense défi, qui nécessite l'effort de tous. En toute humilité, notre groupe de travail propose quelques pistes pour accélérer cette évolution. »

« La faible empreinte carbone des EnR n'est pas leur seule vertu : elles contribuent à l'indépendance énergétique et à la réindustrialisation française et européenne. »

## LES PROPOSITIONS

**1. Créer une instance nationale centralisée (par exemple « France Renouvelables ») ayant pour mission d'accélérer et de fluidifier le développement des énergies renouvelables dans toutes les régions de France.**

Pour remédier au manque de coordination entre les administrations territoriales dans le déploiement des énergies renouvelables, cette instance centralisée, rattachée au Secrétariat général à la planification écologique, permettrait d'assurer un suivi opérationnel des objectifs régionaux et d'accélérer leur atteinte.

- ◆ Concevoir un système de pilotage efficace, centralisé, pour suivre et contrôler la réalisation des objectifs annuels de déploiement des énergies renouvelables dans chaque région.
- ◆ Produire des données chiffrées, communicables en interne et en externe, afin de renforcer la transparence sur les projets de déploiement des énergies renouvelables et ainsi favoriser leur acceptabilité sociale.
- ◆ Proposer des méthodes de plan correctif en cas de non-atteinte des objectifs.

**2. Renforcer la capacité d'instruction des projets EnR dans les territoires afin**

**d'accélérer les délais d'obtention des permis.**

En France, le délai d'accord de permis pour un projet solaire ou éolien est deux fois plus long que la moyenne européenne. Ce temps de traitement crée une surcharge des services administratifs concernés et un ralentissement des projets. Il est donc nécessaire de mettre sur pied un bureau national capable d'aider les acteurs territoriaux à mieux gérer les dossiers, à fluidifier et harmoniser les procédures d'une région à l'autre, et ainsi d'accélérer la délivrance des permis.

- ◆ Créer une task force nationale qui puisse aider l'administration départementale dans le traitement des dossiers de projets, en cas d'augmentation de volume ou de saturation d'une administration départementale.
- ◆ Limiter le nombre de compléments que peut demander l'administration.
- ◆ Concevoir des mécanismes d'acceptation tacite des dossiers.
- ◆ Limiter le temps de traitement des dossiers et proposer l'acceptation automatique d'un dossier en l'absence de réponse dans un certain délai.
- ◆ Mettre en place un garant préfectoral qui, appuyé par la task force, réalise l'étude coût-bénéfice du projet et →

**En 2023, les énergies fossiles représentent deux tiers de la consommation finale d'énergie française.**

— Source : loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, ministère de la Transition énergétique, février 2023

puisse arbitrer entre les différents avis des administrations concernées.

- ◆ Mettre en place une plateforme digitale permettant de soutenir une harmonisation et une fluidification des processus de traitement des permis et d'y apporter plus de visibilité et de collaboration.

- ◆ Soutenir la création de postes, avec notamment des compétences en biodiversité, dans les services locaux en charge de l'instruction des dossiers, en tenant compte des zones d'accélération.

### 3. Mettre en œuvre et accompagner les projets industriels en cours d'instruction (Net-Zero Industry Act, etc.) visant à rapatrier en Europe les filières industrielles de fabrication d'équipements de production d'électricité – à l'instar de ce qui se fait sur le secteur des batteries pour l'automobile – et à renforcer l'autonomie de la France vis-à-vis des importations.

La guerre en Ukraine et les tensions géopolitiques globales afférentes ont mis en évidence l'intérêt de renforcer l'autonomie énergétique française et européenne. L'enjeu est désormais d'encourager et d'accélérer la réalisation des projets de relocalisation de la filière industrielle énergétique, via les énergies renouvelables.

La difficulté principale tient à l'avantage compétitif de la production étrangère, en particulier asiatique. Il est donc nécessaire de concevoir des dispositifs d'incitation et/ou de compensation à même de stimuler la demande pour les équipements européens.

- ◆ Encourager la demande en faveur de la production industrielle européenne et/ou française, par divers moyens : commande publique, clauses des appels d'offres.

- ◆ Établir un cadre réglementaire favorisant l'industrie européenne, avec des clauses de production européenne dans les appels d'offres par exemple.

- ◆ Financer la R&D pour le développement de technologies moins dépendantes et moins consommatrices des ressources étrangères (ressources minérales par exemple).

- ◆ Renforcer la formation aux métiers des énergies renouvelables pour subvenir aux besoins humains de la filière.

### 4. Rééquilibrer le partage de la valeur et les retombées économiques des projets EnR pour le territoire, dans une logique de bénéfices plutôt que de compensation.

Les projets EnR pâtissent parfois d'une mauvaise acceptabilité : ils sont perçus comme une décision imposée par le système

central plutôt qu'une opportunité de contribution à la transition énergétique et écologique. Il est donc nécessaire de les revaloriser à l'échelle territoriale, en montrant les bénéfices à la fois collectifs (le développement d'infrastructures locales et la création de valeur, entre autres) et individuels (l'accès à une énergie moins coûteuse, grâce à des dispositifs de redistribution).

- ◆ Créer un chèque énergie pour les habitants des communes ayant installé un parc éolien ou solaire, qui réduise pour eux le coût de l'énergie sans les contraindre à changer de fournisseur. L'intérêt de ce chèque est qu'il serait financé par l'ensemble des consommateurs à l'échelle nationale et dirigé vers ceux qui contribuent le plus à la transition.

- ◆ Réviser la répartition de la taxe IFR<sup>3</sup> : accorder 50 % à la commune, 30 % à l'intercommunalité (EPCI) et 20 % au département, et adopter une répartition par niveau de proximité au site, voire par périmètre de visibilité immédiate du projet, plutôt que par découpage administratif, de façon à mieux valoriser les communes limitrophes.

- ◆ Impliquer les habitants de la commune dans la transition écologique en leur proposant d'investir dans les projets EnR ou en leur permettant de bénéficier d'installations en lien avec

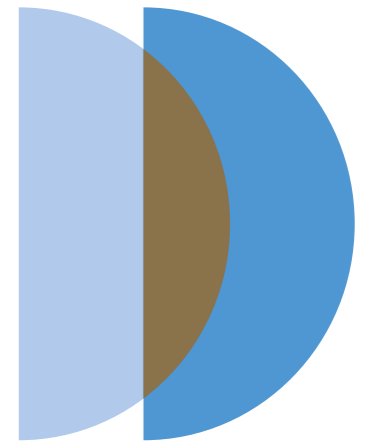
le projet en proximité (bornes de recharge par exemple).

### 5. Financer les corporate PPA<sup>4</sup> avec des mécanismes permettant d'accélérer leur déploiement, en particulier auprès des PME et ETI.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises souhaitant participer à la transition écologique en souscrivant à un corporate PPA sont des PME et ETI jugées trop fragiles par les banques pour que ces projets puissent être financés. Ces entreprises constituent un vivier essentiel à la transition et représentent également une source supplémentaire de financements privés, essentiels au développement des capacités énergétiques. Il est donc nécessaire de concevoir un mécanisme qui permette à ces PME et ETI d'avoir accès à une électricité décarbonée, à prix fixe.

- ◆ Renforcer la pédagogie et le partage d'informations sur l'achat d'électricité et les corporate PPA, en particulier pour les PME et ETI.

- ◆ Afin de libérer complètement le marché du corporate PPA et de permettre à tous les acheteurs industriels et commerciaux intéressés de contracter directement avec un producteur EnR, sans que le manque de visibilité financière de ces acheteurs soit un obstacle au financement →



## RTE prévoit que nous devons produire 60 % d'électricité en plus d'ici 2050 pour répondre aux besoins croissants d'électrification dans les transports, le bâtiment ou l'industrie.

— Source : loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, ministère de la Transition énergétique, février 2023

<sup>3</sup> L'imposition forfaitaire des entreprises de réseau (IFER) est une taxe créée en 2010 pour compenser en partie la suppression de la taxe professionnelle. Perçue par les communes, les départements et les EPCI, elle est payée par les entreprises de l'énergie, du transport ferroviaire et des télécommunications.

<sup>4</sup> Le corporate Power Purchase Agreement (PPA) est un contrat de droit privé d'achat d'électricité liant un producteur et un consommateur.

« La sobriété est également un levier pour réduire le besoin d'énergie sur certains usages et ainsi favoriser l'équilibre entre offre et demande. »

de ces projets EnR, compléter l'outil proposé par BPI (mécanisme de garantie) par un autre mécanisme qui pourrait s'adresser à tous les acheteurs et qui se traduirait par la création d'un acheteur de dernier recours qui pourrait se substituer à l'acheteur originel, en cas de défaillance financière de ce dernier. Ce mécanisme devra prévoir les garde-fous nécessaires pour éviter les effets d'aubaine ou de sur-rémunération du producteur (première perte allouée au producteur) et la solvabilité de l'acheteur de dernier recours devra être assurée par un mécanisme régulateur.

◆ Favoriser fiscalement les corporate PPA compétitifs en mettant en place, dans le cadre de la partie fiscale de la loi industrie verte, une aide (crédit d'impôt) pour les industriels s'engageant dans un PPA de grande taille sur une durée supérieure à 15 ans avec des installations EnR nouvelles et des équipements européens, dans le but d'atteindre des niveaux de compétitivité équivalents à ceux atteints aux États-Unis.

**6. Encourager le déploiement de nouvelles technologies (stockage, outils digitaux, réseaux intelligents, etc.) pour améliorer l'efficacité des EnR existantes et réduire la volatilité des prix de l'électricité.**

Des outils complémentaires peuvent aider au déploiement des capacités EnR afin d'assurer la production du volume annuel visé. La sobriété est également un levier pour réduire le besoin d'énergie sur certains usages et ainsi favoriser l'équilibre entre offre et demande.

◆ Favoriser les investissements dans les solutions de stockage d'électricité pour permettre une plus grande intégration des EnR.

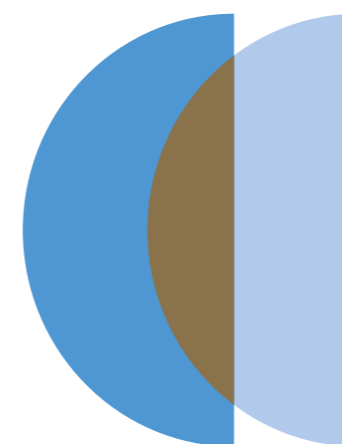
◆ Mettre en place un système de planification pour accélérer le déploiement de nouvelles capacités de raccordement pour les EnR et les systèmes de stockage d'électricité (batteries).

◆ Élargir les applications liées à la batterie pour les intégrer à la commercialisation d'électricité.

◆ Encourager la sobriété énergétique afin de maîtriser, voire réduire, le volume de consommation sur certains usages. ●

**La part des énergies renouvelables dans la consommation finale brute d'énergie est plus faible en France que dans de nombreux pays européens :**  
**19,3 % pour la France, 21,8 % pour l'UE à 27 en 2021.**

Source : INSEE, « Part des énergies renouvelables dans l'Union européenne », 2023



## LES MEMBRES DU GROUPE

### ACCENTURE

**Gauthier Harant**

Directeur de la stratégie  
« énergie et durabilité »

### ECOVADIS

**Sylvain Guyoton**

Chief rating officer

### BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

**Adrien de Bassompierre**

Senior advisor

### EDF RENOUVELABLES

**Lucas Robin-Chevalier**

Responsable des affaires institutionnelles

### MERIDIAM

**Xavier Ploquin**

Directeur de cabinet

### GROUPE

### CAISSE DES DÉPÔTS – BANQUE DES TERRITOIRES

**Anne-Marie Iltis**

Responsable du pôle  
« stratégie durable  
et évaluation »

### WWF

**Bastien Alex**

Responsable du programme énergie/climat

### DEVINCI

### EXECUTIVE EDUCATION

**Thierry Vincent**

Directeur du MBA  
« transition énergétique »



# SANTÉ DES SALARIÉS

## Quel nouveau modèle pour l'entreprise?

La santé au travail est définie par l'OIT-OMS (Organisation internationale du travail-Organisation mondiale de la santé) comme la préservation et promotion de la santé du travailleur et de sa capacité de travail, l'amélioration du travail et du milieu dans lequel il s'effectue, et l'élaboration d'une organisation et d'une culture du travail qui lui soient favorables. « Cette culture s'exprime, en pratique, dans les systèmes de gestion, la politique en matière de gestion du personnel, les principes de participation, les politiques de formation, et la gestion de la qualité<sup>5</sup> ».

Ainsi, les entreprises doivent assurer des conditions de travail qui ne dégradent pas la santé mentale et physique de leurs salariés. Pour ce faire, chacune doit mettre en place un modèle de performance qui place en son cœur la qualité de vie au travail, pour tous ses collaborateurs et en particulier pour celles et ceux qui sont atteints de maladie. Un tel modèle permet également de répondre aux nouvelles exigences des salariés, qui attendent des entreprises qu'elles endossent une plus grande responsabilité sociétale.

L'adoption d'un nouveau modèle de prise en compte et de gestion de la santé des salariés par les entreprises est d'autant plus critique dans un contexte de vieillissement de la population active, d'augmentation des cas de maladie chronique évolutive (environ 10 millions des Français en âge de travailler en sont atteints<sup>6</sup>), de troubles mentaux (qui touchent

15 % des adultes en âge de travailler dans le monde<sup>7</sup>) et du stress chronique au travail. Les enjeux de santé publique et de maintien en emploi doivent donc intégrer ces évolutions majeures.

Les maladies chroniques et les maladies graves, qu'elles soient physiques ou psychiques, sont entrées dans le champ de réflexion de ce groupe de travail, sous l'angle double de la prévention (en cohérence avec l'orientation du 4<sup>e</sup> Plan santé au travail) et de l'accompagnement. En revanche, les maladies aiguës, déjà bien encadrées par la réglementation, en ont été écartées, tout comme la maternité, le handicap ou encore les violences domestiques, dont l'ampleur et les spécificités en font des sujets à part entière.

<sup>5</sup>Définition de l'OIT-OMS de 1995.  
<sup>6</sup>En 2016, selon l'Anact.  
<sup>7</sup>En 2022, selon l'OMS.

## LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Boris Cyrulnik**  
Neuropsychiatre et professeur associé  
Université de Mons,  
Belgique



— **Audrey Derveley**  
Présidente  
Sanofi France

« La pandémie de Covid-19 a achevé de transformer radicalement notre rapport au travail et à la santé. Accélération du rythme, digitalisation et hyperconnexion s'accompagnent, en miroir, d'une envie de (re)trouver du sens au travail, une forme de réalisation de soi et la participation à un projet collectif, sans oublier la contribution aux enjeux du développement durable. Car si le travail peut contribuer à dégrader la santé lorsqu'il est subi, empêché ou réalisé dans des conditions défavorables, il peut aussi contribuer à la soutenir, lorsqu'il est réalisé dans un rapport pleinement participatif, voire constituer un facteur décisif dans l'accompagnement et le rétablissement des salariés malades. Voilà bien l'enjeu : sous quelles conditions le travail est-il soutenant et comment promouvoir ces conditions ?

Il est donc de la responsabilité des entreprises d'agir sur trois volets. D'une part, la prévention doit permettre de réduire au maximum les risques associés à l'exercice du travail (liés à l'emploi lui-même, son environnement, son organisation sociale, etc.). D'autre part, l'entreprise a un rôle-clé à jouer dans la prise en compte et l'accompagnement de ses salariés confrontés à la maladie, en rendant possibles toutes les actions de leur parcours thérapeutique : aménagement du poste de façon suivie dans le temps lorsqu'un arrêt n'est pas prescrit, groupes de parole, soutien de pairs-aidants, etc. Cette action est particulièrement urgente dans le cas des maladies graves chroniques, dont font partie le cancer, les maladies auto-immunes, l'endométriose ou encore la dépression, qui touchent un nombre croissant d'individus et qui leur imposent de trouver un nouvel équilibre au quotidien, afin de concilier temps de la maladie et du travail. Enfin, nous n'avons pas oublié un troisième volet lié à la promotion de la santé : il s'agit là de concourir aux initiatives de santé publique, comme les dépistages ou la vaccination.

Les entreprises, dans toute leur diversité, ont l'opportunité de contribuer à un nouveau paradigme de la santé au travail. Nous avons la conviction profonde que chacune, quelle que soit sa taille ou ses moyens, peut agir, à son échelle. Les six propositions formulées par ce groupe de travail offrent des pistes concrètes et adaptées pour le faire advenir. »

**« Si le travail peut contribuer à dégrader la santé lorsqu'il est subi, empêché ou réalisé dans des conditions défavorables, il peut aussi contribuer à la soutenir, lorsqu'il est réalisé dans un rapport pleinement participatif. »**

## LES PROPOSITIONS

### 1. Faire de l'entreprise un lieu de prévention aux différents risques physiques et mentaux et de promotion de la santé.

60 % des salariés pensent que le travail a un impact sur leur santé mentale, 50 % sur leur santé physique. Dans le même temps, toutes les études et recherches témoignent de la corrélation positive entre le fait de travailler et la qualité de la santé. L'entreprise a donc un rôle à jouer dans la prévention des maladies, qu'elles soient liées ou non aux conditions de travail. Pour ce faire, divers moyens complémentaires s'offrent à elle : opérations de sensibilisation, lieux d'échanges, actions de dépistage ou de contrôle de santé, etc. L'entreprise devient alors un milieu constructeur de santé et un territoire de mise en œuvre de politiques de santé publique. C'est ainsi un pilier de la prévention et un lieu de promotion de la santé qu'il faut encourager, développer, déployer.

◆ Lancer un plan national d'innovation sur les enjeux du stress chronique en entreprise, reconnu comme un facteur d'usure, porté conjointement par le ministère de la Santé et le ministère du Travail et d'après les recommandations de la Commission d'orientation sur les conditions de travail.

◆ Sensibiliser les ressources humaines des entreprises aux

enjeux économiques, organisationnels et humains liés aux principales maladies chroniques (dépistages indispensables, connaissance du plan cancer, etc.).

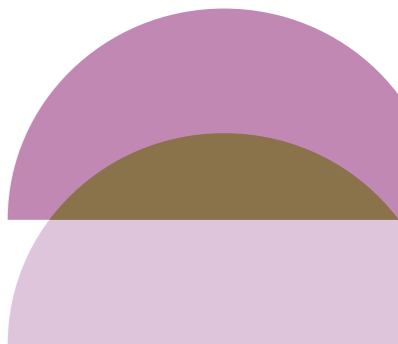
◆ Intégrer l'entreprise comme l'un des lieux de prévention où réaliser les consultations médicales des trois âges clés de la vie, instaurées par le ministère de la Santé. Prises en charge par l'assurance maladie, ces consultations visent à faire le point sur la santé mentale et physique de chacun à 25, 45 et 65 ans.

◆ Adapter la réglementation pour autoriser la réalisation de certaines vaccinations et tests de diagnostic en entreprise, sur le modèle du dépistage des risques de cancer (comme le test de dépistage du cancer colorectal).

– Parmi les dépistages envisageables, ceux qui concernent des risques liés aux conditions de travail seraient particulièrement pertinents : perte progressive de la vue ou de l'audition, risque de diabète, risque cardiovasculaire, mélanome, TMS, stress, trouble du sommeil.

– La mise en œuvre de ces consultations sera laissée à la libre appréciation des entreprises en lien avec leurs services de santé au travail, qu'il est nécessaire de repositionner au cœur des dispositifs de prévention. →

**« Accélération du rythme, digitalisation et hyperconnexion s'accompagnent, en miroir, d'une envie de (re)trouver du sens au travail, une forme de réalisation de soi et la participation à un projet collectif. »**



- ◆ Encourager une signalétique favorisant une alimentation équilibrée et inclusive dans les cantines d'entreprises et aux distributeurs automatiques :
  - mettre en avant le Nutri-Score des produits distribués en entreprise ;
  - informer sur la qualité nutritionnelle des aliments proposés dans l'entreprise ;
  - inciter à la consommation de fruits frais et secs ;
  - proposer des alternatives sans allergènes pour les personnes atteintes d'intolérances (gluten, lactose, etc.).

## 2. Inviter les acteurs des branches professionnelles à déployer, à travers les HDS<sup>8</sup>, des offres de soins de support holistiques et adaptés permettant d'améliorer la qualité de vie des personnes atteintes de maladie chronique.

Sous la forme d'une offre limitant le reste à charge ou à travers les actions de prévention portées par la branche AT/MP<sup>9</sup>, cet accompagnement permettrait aux salariés concernés d'améliorer leur qualité de vie en mettant en place les soins adaptés à leur situation et de mettre fin à l'errance post-diagnostic souvent observée en l'absence de traitement curatif.

- ◆ Proposer des offres de soins et d'outils qui guident et soutiennent les items à prendre en compte, comme la compréhension de

la maladie, l'activité physique adaptée, les conseils alimentaires, la santé mentale et cognitive, la vie intime, etc.

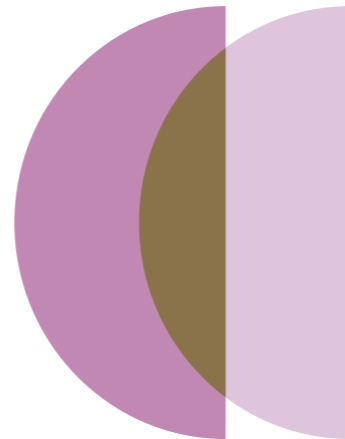
## 3. Améliorer la qualité de vie au travail en adaptant l'organisation du travail.

Dans un contexte de tension du système de santé, qui génère des difficultés dans la prise de rendez-vous médicaux et l'accès à certaines consultations (réalisées sur les horaires de travail uniquement, par exemple), il est essentiel d'aménager l'organisation du temps de travail des salariés de façon à ne pas entraver leurs démarches.

- ◆ Autoriser à poser une demi-journée de congé ou de RTT pour les examens médicaux, dans toutes les organisations.
- ◆ Créer un crédit santé pour les collaborateurs : un compteur de temps dédié et fractionnable pour gérer les rendez-vous médicaux.

## 4. Adapter l'organisation du temps de travail aux besoins des salariés atteints de maladie chronique.

Pour les collaborateurs atteints de maladie chronique, il est nécessaire que l'organisation du temps de travail soit adaptée pour intégrer leurs besoins spécifiques liés à la prise de traitement ou aux troubles physiques ou psychiques engendrés, entre autres.



## 15 % de la population active française est atteinte de maladie chronique.

— Source : rapport IGAS de juin 2013 (n°2013-069R)

- ◆ Aménager le temps de travail des salariés atteints d'une maladie chronique, visible ou invisible, sous condition de certification médicale de la maladie, mais sans RQTH<sup>10</sup> nécessaire (celle-ci étant difficile à obtenir et non pertinente dans le cas de certaines maladies).

- ◆ Réinventer les espaces de repos et les sanitaires en entreprise, pour les rendre plus adaptés notamment aux besoins des salariés atteints de maladie chronique, visible ou invisible.

- ◆ Mettre en place des espaces d'écoute et d'échange constitués de salariés ayant l'expérience de concilier « travail et maladie » en tant que malade, aidant ou manager. Ces salariés volontaires seraient formés à une écoute active « travail et maladie », de type counseling. Ces espaces à la fois officiels et confidentiels pourraient être physiques ou digitaux. Enfin, ils pourraient être partagés par plusieurs entreprises, notamment pour les PME ne disposant pas des ressources nécessaires.

## 5. Créer les conditions favorables au retour en entreprise des salariés post-maladie.

Après une maladie longue, le retour au travail est un moment clé pendant lequel le collaborateur a besoin d'un soutien et d'un encadrement spécifiques de la part de son ou sa manager

et de ses collègues. L'entreprise doit donc porter une attention particulière à cette période de transition pour faciliter le retour au poste dans le respect des limites du salarié.

- ◆ Systématiser l'entretien de reprise avec le ou la manager pour tout salarié de retour d'un arrêt maladie de longue durée (plus de 3 mois), dans le respect du secret médical et dans un cadre sécurisé. Cet entretien a pour objectif d'établir un dialogue qui permet d'organiser les interactions avec l'équipe, les conditions de la reprise et d'adapter l'activité et la charge de travail.

- ◆ Appuyer toutes les initiatives et les expérimentations dans les entreprises et les organisations en faveur d'une meilleure conciliation entre le travail et la maladie. En effet, la sécurisation de ces situations fréquentes et pourtant hors normes, réclame d'inventer de nouveaux cadres de référence pour orienter des politiques d'entreprises plus audacieuses et inclusives. À ce titre, miser sur des accompagnements différents en fonction des situations engendrées par la survenue d'une maladie - accompagnements mobilisant de pairs les savoirs d'expérience du travail avec ou après la maladie - apparaît être une piste très prometteuse.



<sup>8</sup> Le serveur HDS (Hébergeur de données de santé) est une mesure de protection des données personnelles. Le caractère sensible de ces dernières concerne le profil médical et, plus généralement, l'état de santé des patients.

<sup>9</sup> Accidents du travail et maladies professionnelles.

<sup>10</sup> Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

◆ Assouplir les conditions de travail et/ou accorder un nombre d'heures mensuel ou annuel aux salariés souhaitant accompagner des collaborateurs malades ou revenant de maladie, sur le modèle du temps dégagé pour les représentants du personnel.

### 6. Soutenir les salariés proches aidants en favorisant l'information, la mise en place de dispositifs et la pair-aidance.

Les aidants peuvent être des proches de la personne malade ou des collègues de travail. Dans les deux cas, ils doivent bénéficier d'un soutien financier et d'un aménagement dans l'organisation de leur travail pour permettre à la fois la continuation de l'emploi et la disponibilité auprès de la personne malade.

Le pair-aidant est un individu qui a lui-même surmonté des difficultés de santé et est donc pleinement capable de comprendre les problèmes rencontrés par la personne qu'il aide. Il peut animer des groupes de parole, des réunions d'information et assurer également un suivi individuel. La pair-aidance est une aide mutuelle que s'apportent des individus concernés par une problématique commune. Elle permet de bénéficier de l'expérience d'individus qui connaissent l'entreprise comme milieu.

Par analogie, l'entraide entre personnes ayant des vécus proches génère des bienfaits certains. C'est donc une ressource qu'il faut soutenir, car sa capacité à créer de la solidarité et de la performance est incomparable, dès lors qu'elle est mise en place au sein d'un espace sécurisé.

◆ Renforcer les dispositifs d'information et de sensibilisation sur les dispositifs existants (comme le congé proche aidant) dans l'entreprise, notamment à travers la mise en place de campagnes d'information et de sensibilisation régulières pour favoriser le fait de s'identifier comme proche aidant.

◆ Négocier au niveau des branches ou de l'entreprise pour proposer au salarié aidant un complément de rémunération s'ajoutant aux allocations journalières de la CAF pour le maintien de sa rémunération nette.

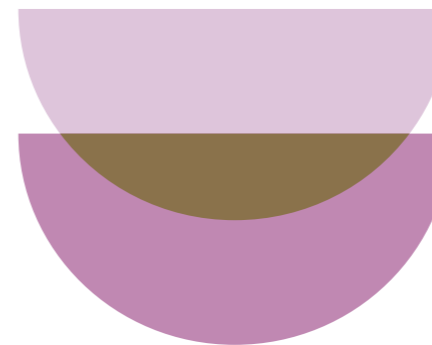
◆ Favoriser le déploiement de la pair-aidance en mettant en place des espaces ou des groupes de parole, et en permettant l'identification des pair-aidants au sein de l'entreprise. ●

### Parmi les maladies chroniques, 80 % ont des effets invisibles.

— Source : rapport de l'Anact-Aract, « 10 questions sur les maladies chroniques évolutives et le cancer au travail », 2017

### 1 personne sur 3 perd ou quitte son emploi dans les deux ans après un diagnostic de cancer.

— Source : Ligue contre le cancer, « Le retour à l'emploi après un cancer : un combat », 2014



## LES MEMBRES DU GROUPE

### ANDRH

**Benoît Serre**  
Vice-président délégué

### EDF

**Béatrice Prud'homme**  
Directrice santé sécurité et performance au travail

### LE NOUVEL INSTITUT

**Pascale Levet**  
Déléguée générale

### LYV

**Hélène Antier**  
Co-fondatrice

### MAZI

**Laurence Drake**  
Présidente

### ORSE

**Lydie Recorbet**  
Chargée du pôle « social & engagement »

### ROCHE DIAGNOSTICS

**Jean-Marie Cabrières**  
Directeur communication et RSE

### SANOFI FRANCE

**Hélène Bonnet**  
Responsable projet « cancer & travail : agir ensemble »

### SIACI SAINT HONORÉ

**Myriam El Khomri**  
Directrice du conseil

# MESURE D'IMPACT

## Comment tirer parti de la CSRD pour sa stratégie d'entreprise ?

Proposée par la Commission européenne, la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, est une nouvelle directive relative à la publication des données extra-financières des entreprises. Elle vient compléter la **Non Financial Reporting Directive (NFRD)**, mise en place en 2014, et la **déclaration de performance extra-financière de la réglementation française**. Les entreprises appliqueront ces normes pour la première fois dans leur rapport extra-financier de 2025, qui portera sur l'exercice 2024.

La CSRD précise largement le reporting extra-financier attendu des entreprises, tout en élargissant le nombre d'organisations concernées (50 000 dans l'Union européenne, contre 11 700 pour la NFRD). Son objectif est de rendre les informations communiquées publiquement plus exhaustives, plus fiables et comparables. Elle devrait aussi permettre de rediriger les flux d'investissement vers les projets en accord avec le développement durable visé par l'Union européenne, en cohérence avec la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) et la taxonomie européenne.

Si les entreprises ont pu éprouver une réticence à l'annonce de ce dispositif de reporting supplémentaire, qui soulève un certain nombre de défis méthodologiques et opérationnels, elles ont pourtant tout intérêt à s'en saisir comme d'une opportunité. En effet, la CSRD leur donne l'occasion de mieux identifier et quantifier leurs impacts environnementaux,

sociaux et de gouvernance, et ainsi d'enclencher une démarche d'amélioration voire de transformation stratégique. Or, celle-ci s'impose dès maintenant aux entreprises qui veulent traverser les bouleversements économiques annoncés par la crise environnementale et les difficultés sociales et sociétales qu'elle entraîne. En d'autres termes, cette directive est l'alliée de leur performance de long-terme. La CSRD a le pouvoir de catalyser la transition écologique des entreprises européennes, et ainsi de renforcer le modèle européen, en pointe sur la responsabilité et la performance extra-financière.

## LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Hervé Gbego**  
Vice-président en charge  
du secteur durabilité  
Conseil National de l'Ordre  
des Experts-Comptables

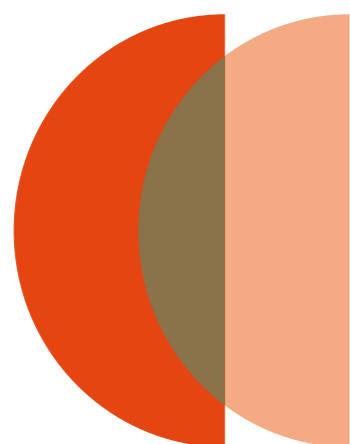
« La CSRD s'impose comme une opportunité pour accélérer la transformation vertueuse des chaînes de valeur en Europe. Nous avons la conviction qu'elle va constituer une aide à la décision stratégique des entreprises, a fortiori si elle s'accompagne de la mise en place d'outils complémentaires et synergiques – comme la comptabilité intégrée, qui permet de faire converger intelligemment les données financières et extra-financières.

Plus globalement, cette directive confirme que stratégie, finance et RSE doivent désormais fonctionner ensemble, dans un monde où la performance financière tend à laisser la place à une vision plus holistique et intégrée, et où s'affirme la notion de contribution sociétale des entreprises. C'est du moins la conception portée par l'Union européenne. Les entreprises ont intérêt à se l'approprier pour en faire un facteur de différenciation et un avantage concurrentiel.



— **Brune Poirson**  
Directrice du développement  
durable  
Accor

Tout l'enjeu est désormais de faire en sorte que cette directive, complexe par le niveau de précision qu'elle requiert, soit bien mise en œuvre, y compris par les acteurs économiques les moins équipés pour y répondre. Le risque est en effet que les PME, entre autres, soient mises en difficulté par leur manque de moyens ou de compétences face à ce nouvel exercice réglementaire. Notre conviction sur ce point est que les grandes entreprises doivent inspirer et accompagner l'action des plus petites ou des moins armées. Car la transformation des chaînes de valeur passera aussi par la coopération entre les acteurs économiques de toutes tailles. »



« Cette directive confirme que **stratégie, finance et RSE doivent désormais fonctionner ensemble**, dans un monde où la performance financière tend à laisser la place à une vision plus holistique et intégrée, et où s'affirme la notion de contribution sociétale des entreprises. »

## LES PROPOSITIONS

### 1. Soutenir les petites entreprises dans l'exercice de la CSRD pour enclencher la transformation de toute la chaîne de valeur.

Les grandes entreprises et donneurs d'ordres ont la capacité et la responsabilité d'aider leurs sous-traitants, fournisseurs et prestataires de plus petite taille dans l'adoption du dispositif CSRD et plus généralement dans leur bascule vers des pratiques plus responsables. Cette démarche pourrait prendre la forme de coalitions sectorielles d'entreprises qui proposeraient de la formation, un accompagnement sur les outils, les contrats, etc.

- ◆ Inciter les fédérations professionnelles à apporter un soutien aux plus petites entreprises (TPE, PME) pour qu'elles s'approprient le dispositif CSRD.
- ◆ Encourager les Chambres de commerce et d'industrie, avec l'appui de professionnels partenaires, à rassembler les TPE et PME pour leur transmettre un socle de connaissances sur la CSRD.
- ◆ Proposer des analyses de matérialité sectorielles prédéfinies à « copier-coller » pour les TPE et PME.

### 2. Au sein des entreprises, rapprocher finance, RSE, stratégie et fonctions support pour orienter la transformation des business models.

La RSE doit désormais occuper une place centrale dans les business models et transversale dans les opérations de l'entreprise, quelle que soit sa taille et son organisation. Elle est étroitement liée à la stratégie – car la crise climatique, par exemple, pourrait motiver la décision d'abandonner un marché et d'explorer de nouvelles opportunités business – ainsi qu'à la finance, puisque tout programme de transition environnementale ou sociale a besoin d'être financé. La CSRD encourage la connexion entre informations financières et extra-financières. À ce titre, elle peut également accélérer la (re)structuration de la gouvernance d'entreprise autour de la RSE.

- ◆ Traduire les normes ESRS<sup>11</sup> en indicateurs de performance extra-financiers actionnables en les ramenant à des ratios liés à l'activité business ou opérationnelle.
- ◆ Encourager les différentes fonctions support de l'entreprise à se coordonner autour des enjeux RSE et à travailler ensemble pour définir les politiques, les plans d'action et les objectifs RSE.

### 3. Permettre aux acheteurs publics de choisir les offres les mieux-disantes sur les critères extra-financiers.

Dans sa rédaction actuelle, la commande publique fait →

« La RSE doit désormais occuper une place centrale dans les business models et transversale dans les opérations de l'entreprise, quelle que soit sa taille et son organisation. »

<sup>11</sup> Les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sont une série de nouvelles normes et d'indicateurs qui visent à standardiser les déclarations non financières et à mettre fin à la pratique de rapports basés sur des cadres de références nationaux ou similaires, comme la GRI, les ODD ou le Pacte mondial des Nations Unies.

souvent primer les critères financiers sur les critères extra-financiers. Il est nécessaire de sortir de cette logique économique et d'ouvrir explicitement le choix aux offres qui mettent en avant de meilleurs critères environnementaux, sociaux ou sociétaux. Cette décision permettrait de repositionner favorablement les entreprises européennes dans les marchés publics, dont la position forte sur les critères ESG, en comparaison d'entreprises extra-européennes, devrait de surcroît être renforcée par la CSRD.

- ◆ Faire de la pédagogie auprès des contribuables afin qu'ils comprennent et soutiennent la démarche visant à rééquilibrer critères financiers et critères extra-financiers dans la commande publique.

- ◆ Intégrer dans les appels d'offres publics des grilles d'évaluation des offres avec au moins 30 % des points attribués à des indicateurs RSE.

- ◆ Mettre en place dans les commandes publiques (chantiers, etc.) des coordinateurs RSE qui animent les démarches des prestataires.

- ◆ Sur chaque projet issu de la commande publique, établir des objectifs RSE et faire un bilan en cours et en fin de projet.

#### 4. Renforcer l'importance de la RSE au niveau du conseil d'administration de l'entreprise.

Alors que grandit l'urgence environnementale, la sensibilité des administrateurs des entreprises en matière de RSE reste souvent insuffisante et les enjeux financiers de court-terme prédominent dans la plupart de leurs décisions. Cette sensibilité doit être renforcée par un effort de formation et de montée en compétences, pour que la RSE informe et influe sur la stratégie de l'entreprise, à son plus haut échelon.

- ◆ Encourager les membres des conseils d'administration à jouer leur rôle de challenger sur les enjeux environnementaux et sociaux, en conformité avec le code de commerce (loi Pacte) et avec les normes ESRS.

- ◆ Renforcer la formation des administrateurs sur la RSE et encourager la création de comités RSE dédiés.

- ◆ Dédier une session par an à la transformation responsable des business models et à la transition écologique lors des journées stratégiques des conseils d'administration.

- ◆ Encourager la nomination d'une personne représentante de la planète (biodiversité, climat, ressources naturelles) au conseil d'administration.

**« La CSRD impliquant de rendre publiques un grand nombre de données, elle offre l'opportunité de simplifier les méthodes de réponse aux différents exercices de reporting pour soulager l'entreprise. »**

#### 5. Renforcer la transparence des méthodes de rating et inverser la charge de la collecte de la donnée afin de simplifier le processus de notation pour les entreprises.

Reporting, notation, labels... Les entreprises doivent se soumettre à un nombre croissant de questionnaires. Ce sont autant d'exercices qui leur demandent du temps, des outils, des moyens humains et financiers, et qui peuvent finir par représenter une charge considérable – entrave à l'objectif initialement visé de performance et de qualité. La CSRD impliquant de rendre publiques un grand nombre de données, elle offre l'opportunité de simplifier les méthodes de réponse aux différents exercices de reporting pour soulager l'entreprise.

- ◆ Inverser la charge de la collecte de la donnée dans les processus de rating ou notation : confier à l'organisation en charge du label ou de la notation la responsabilité de récupérer les données dont elle a besoin parmi celles déjà publiées par l'entreprise sur la plateforme CSRD.

- ◆ Proposer que les agences de notation et les labels s'appuient exclusivement sur des données ayant fait l'objet d'une certification ou d'une assurance.

- ◆ Demander aux agences de notations et aux labels de rendre

publiques leurs méthodes d'évaluation.

#### 6. Encourager la mise en place d'une comptabilité intégrée ou comptabilité multi-capitaux.

La comptabilité intégrée est un outil à disposition des entreprises qui permet de compléter les indicateurs strictement financiers par des données environnementales, sociales et de gouvernance quantitatives. Elle permet de tenir compte de leur matérialité sur le modèle d'affaires, de structurer de manière claire et fiable les coûts nécessaires à la transition écologique, et ainsi de prendre des décisions plus solides et éclairées.

- ◆ Créer un groupe de travail composé d'entreprises pionnières de la comptabilité intégrée afin de lancer un programme pilote.

- ◆ Concevoir un dispositif législatif destiné à promouvoir la comptabilité intégrée, avec un mécanisme de suramortissement des coûts liés à la transition écologique. ●



## LES MEMBRES DU GROUPE

---

### ACCENTURE

**Cindy Huynh**  
Directrice exécutive  
au sein des équipes  
fonctions et performance

### BUREAU VERITAS

**Marc Boissonnet**  
Directeur du  
développement durable  
et des affaires publiques

### EPE

**Benoît Galaup**  
Responsable biodiversité,  
finance et numérique

### INETUM

**Normann Hodara**  
Directeur général France

### METI

**Sylvie Bernard-Grandjean**  
Vice-présidente

### OPENCLIMAT

**Elsa Chai**  
Co-fondatrice

### ORÉE

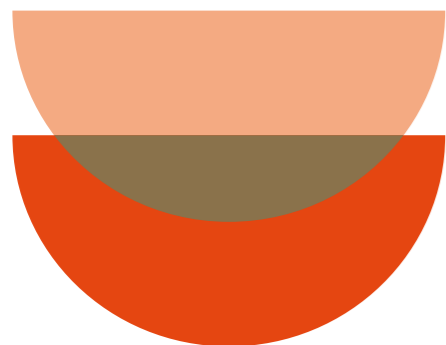
**Patricia Savin**  
Présidente

### TRANSDEV

**Bastien Soyez**  
Directeur RSE France

**50 000 entreprises européennes  
seront concernées par la CSRD,  
contre 11 700 pour la NFRD.**

— Source : communiqué de presse du  
Parlement européen, 11 novembre 2022



# ÉTUDE

## Technologie responsable : quelles avancées pour les entreprises françaises en 2023 ?

---



# ÉTUDE

## Technologie responsable : quelles avancées pour les entreprises françaises en 2023 ?

À l'occasion de la 5<sup>e</sup> édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny et Accenture rendent public en exclusivité le résultat de la 2<sup>e</sup> édition de l'étude « Technologie responsable en France : quelles avancées pour les entreprises françaises en 2023 ? ». Basée sur une analyse menée par Accenture auprès d'un échantillon de grandes entreprises françaises, cette étude vise à mesurer leur maturité dans l'utilisation de la technologie vers un business model plus durable.

Pour mesurer l'impact du numérique responsable sur le développement durable des organisations, Accenture Research a élaboré une méthodologie reposant sur trois piliers complémentaires et incontournables : la technologie au service du développement durable, l'impact environnemental et social de la technologie, la collaboration avec l'écosystème pour transformer le modèle d'affaires.

L'étude, initiée l'an dernier, a permis d'élaborer un Sustainability Technology Index que cette seconde édition vient enrichir en mesurant la progression des

entreprises françaises de manière à la fois globale et par pilier.

Globalement, l'étude révèle de nets progrès par rapport à 2022, témoignant d'une plus grande maturité des entreprises avec un score moyen qui a progressé de 30 %, passant de 0,42 à 0,55. Plus encore, 61 % déclarent intensifier leurs initiatives en matière de technologie responsable. Par ailleurs, 20 % intègrent dorénavant leur stratégie numérique dans l'ensemble de leur stratégie de développement durable, contre seulement 4 % en 2022.

Si la progression d'ensemble est notable, l'analyse plus détaillée

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/giverny2023](http://www.accenture.fr/giverny2023)



montre une différence sensible selon les piliers. Alors que les entreprises françaises affichent la plus belle progression sur le premier pilier "La technologie au service du développement durable", la réduction des impacts environnementaux de leurs services numériques reste très insuffisante, notamment en matière d'intégration des principes d'écoconception dans le cycle de vie du développement logiciel.

Enfin, la nécessité d'une transformation d'ensemble sur l'intégralité de la chaîne de valeur et en coopération avec l'ensemble des parties prenantes, apparaît comme désormais intégrée par les entreprises répondantes.

Reste à relever le défi de la construction d'un nouveau business model qui intègre le long terme et la valeur environnementale et sociale dans le calcul de la performance. La volonté des décideurs d'avancer sur ce sujet clé est forte mais si le mouvement de fond est enclenché, il se heurte encore à des freins systémiques tels que le calcul de la valeur et du ROI basé sur une approche traditionnelle de la rentabilité. Aussi fondamentale qu'émergente, la question de la création d'une valeur durable à grande échelle se travaille d'ores et déjà avec des partenaires du monde de la recherche et du développement. Un chantier majeur, entamé mais encore loin d'être achevé. ●

### CE QU'IL FAUT RETENIR

► Globalement, l'index mesurant la maturité des entreprises françaises a progressé de plus de 30 % par rapport à 2022, notamment sur le volet "Sustainability by tech".

Poussées par la réglementation européenne, elles sont mieux équipées pour faire du reporting RSE et un peu plus de 80 % ont déjà mis en œuvre des outils de reporting ou sont en phase pilote.

► Bien qu'en progression, la stratégie technologique durable est encore trop peu intégrée à la stratégie globale. Cela exige, en effet, de réinventer l'ensemble du business model et d'intégrer les enjeux de durabilité au cœur de la stratégie globale. La réflexion est néanmoins lancée avec 75 % des entreprises qui repensent actuellement leur modèle d'affaires afin d'atteindre les objectifs d'adaptation au changement climatique.

► Une entreprise sur deux intègre désormais l'impact environnemental et social de la technologie dans le choix de ses fournisseurs en se montrant plus exigeante sur ses critères de sélection. A contrario, l'écoconception notamment logicielle demeure un chantier stratégique insuffisamment abordé.

► Pour accélérer le déploiement d'une technologie responsable globale, les entreprises collaborent davantage avec leur écosystème, que ce soit pour incuber de nouvelles solutions technologiques durables avec leurs partenaires (59 %) ou pour co-innover (57 %). En revanche, elles demeurent encore frileuses à nouer des coalitions industrielles, notamment pour la gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales (27 %).

# Contributeurs et remerciements

## ACCENTURE

**Carole Davies-Filleur**  
Directrice exécutive  
Sustainable Technology

## Marie Georges

Directrice exécutive  
Sustainability France  
et Benelux

## Gauthier Harant

Directeur de la stratégie  
« énergie et durabilité »

## Cindy Huynh

Directrice exécutive  
au sein des équipes  
fonctions et performance

## Jean-Baptiste Pichon

Directeur de la stratégie  
agribusiness

## ACCOR

**Brune Poirson**  
Directrice du  
développement durable

## GROUPE ADP

**Amélie Lummaux**  
Directrice du  
développement durable  
et des affaires publiques

## ANDRH

**Benoît Serre**  
Vice-président délégué

## AXA

**Ulrike Decoene**  
Directrice de la communi-  
cation, de la marque et du  
développement durable

## BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

**Adrien de Bassompierre**  
Senior advisor

## BEL

**Sylvie Borias**  
Directrice RSE  
et engagement

## BNP PARIBAS

**Romain Talagrand**  
Responsable du  
financement des énergies  
renouvelables

## BORALEX

**Nicolas Wolff**  
Directeur général Europe

## BSR

**Juliette Pugliesi**  
Nature manager

## BUREAU VERITAS

**Marc Boissonnet**  
Directeur du  
développement durable  
et des affaires publiques

## GROUPE

## CAISSE DES DÉPÔTS – BANQUE DES TERRITOIRES

**Anne-Marie Iltis**  
Responsable du pôle  
« stratégie durable  
et évaluation »

## CASTALIE

**Thibault Lamarque**  
Fondateur et président

## CIRCULAR'X

**Antoine Bagur**  
Co-fondateur

## CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

**Hervé Gbego**  
Vice-président en charge  
du secteur durabilité

## DEVINCI EXECUTIVE EDUCATION

**Thierry Vincent**  
Directeur du MBA  
« transition énergétique »

## ÉCOLE POLYTECHNIQUE

**Thierry Rayna**  
Directeur de la Chaire  
Technology for Change

## ECOVADIS

**Sylvain Guyoton**  
Chief rating officer

## EDF

**Béatrice Prud'homme**  
Directrice santé sécurité  
et performance au travail

## EDF RENOUVELABLES

**Lucas Robin-Chevalier**  
Responsable des affaires  
institutionnelles

## ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT

**Benoît Galaup**  
Responsable biodiversité,  
finance et numérique

## David Laurent

Directeur transformation  
écologique

## Marie Marchand-Pilard

Responsable des pôles  
santé-environnement,  
juridique et recherche  
& innovation

## Claire Tutenuit

Déléguée générale

## HUGLO LEPAGE

**Théophile Bégel**  
Avocat

## Corinne Lepage

Avocate

## IFA

**Florence Didier-Noaro**  
Responsable du groupe  
de travail extra-financier  
au sein du club ESG

## INETUM

**Normann Hodara**  
Directeur général France

## INSTITUT MINES-TÉLÉCOM

**Christine Balagué**  
Chercheuse fondatrice  
du réseau de recherche  
Good In Tech

## KERING

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

## LE NOUVEL INSTITUT

**Pascale Levet**  
Déléguée générale

## L'ORÉAL FRANCE

**Adrien Seugé**  
Directeur marketing  
et digital

## LYV

**Hélène Antier**  
Co-fondatrice

## MAZI

**Laurence Drake**  
Présidente

## MERIDIAM

**Xavier Ploquin**  
Directeur de cabinet

## METI

**Sylvie Bernard-Grandjean**  
Vice-présidente

## OPENCLIMAT

**Elsa Chai**  
Co-fondatrice

## ORANGE FRANCE

**Cathy Excoffier**  
Directrice déléguée RSE

## Gaëlle Le Vu

Directrice de la  
communication

## ORÉE

**Sylvie Gillet**  
Directrice du développe-  
ment et responsable  
« biodiversité et économie »

## Patricia Savin

Présidente

## ORSE

**Lydie Recorbet**  
Chargée du pôle  
« social & engagement »

## RENAULT DIGITAL

**Frank Leprou**  
Directeur de la  
stratégie digitale

## ROCHE DIAGNOSTICS

**Jean-Marie Cabrières**  
Directeur communication  
et RSE

## SANOFI FRANCE

**Hélène Bonnet**  
Responsable projet  
« cancer & travail :  
agir ensemble »

## Audrey Derveloy

Présidente

## SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

**Pierre-Yves Burlot**  
Directeur développement  
durable

## SIACI SAINT HONORÉ

**Myriam El Khomri**  
Directrice du conseil

## THE SHIFT PROJECT

**Hugues Ferreboeuf**  
Directeur de projet

## TRANSDEV

**Bastien Soyez**  
Directeur RSE France

## UNIVERSITÉ DE MONS

**Boris Cyrulnik**  
Neuropsychiatre  
et professeur associé

## Remerciements

Dominique Bourg  
(Université de Lausanne),  
Maxime Dupont (Groupe  
ADP), Isabelle Fouzanet  
(BNP Paribas), Silvestre  
Mazin (AXA), Laura  
Méchinaud (CNOEC),  
Marine Moschetti (WWF),  
Pauline Pigott (Kering),  
Victor Poirier (AXA),  
Alexandre Sapanel  
(Renault Digital), Sivane  
Soumagnac (Boralex),  
Roslyn Stein (AXA).

## Groupes de travail

- NATURE
- NUMÉRIQUE
- ÉNERGIES  
RENOUVELABLES
- SANTÉ DES SALARIÉS
- MESURE D'IMPACT

# 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 de les mobiliser.
5. Chaque entreprise doit être considérée dans sa singularité afin de progresser et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.
6. Seule la mise en place d'une RSE systémique, intégrant les objectifs environnementaux et sociaux au plus haut niveau de l'organisation et impliquant une réflexion globale sur la soutenabilité de sa chaîne de valeur, peut transformer en profondeur notre système économique.

7. La RSE est une formidable opportunité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à bâtir le modèle économique du XXI<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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  
2023**

**48**  
membres

**38**  
réunions de travail  
d'avril à juin

**Composition**  
**25 %**  
d'associations

**61,4 %**  
d'entreprises

**11,4 %**  
d'universités

**2,3 %**  
d'institutions publiques





Cercle de  
**Giverny**

10, rue Saint-Marc, Paris 2<sup>e</sup>

01 42 86 92 27  
[contact@cercle-giverny.fr](mailto:contact@cercle-giverny.fr)