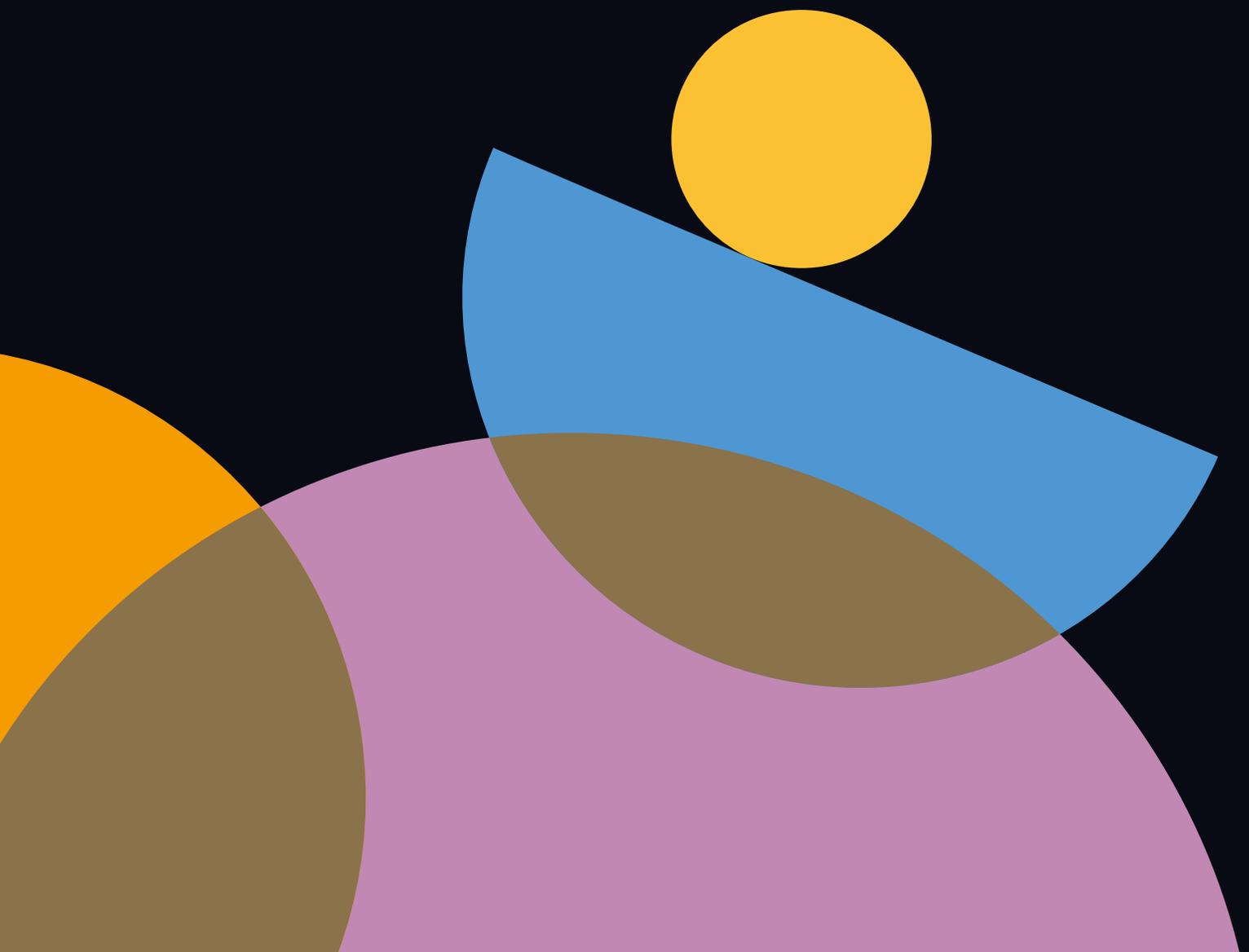




# Actes

Vendredi 1<sup>er</sup> septembre 2023



« 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

# 10

Intervention  
« Pour une RSE systémique,  
au cœur de la stratégie  
des entreprises »  
\_Romain Mouton

# 12

Intervention  
« La France est un pays  
engagé pour un système  
de valeurs »  
\_Sébastien Lecornu

# 14

**NATURE**  
Table ronde  
Comment représenter  
la nature dans les instances  
de décision?

# 34

**COMMUNICATION**  
Regards croisés  
Comment la communication  
peut-elle transformer  
l'économie?

# 36

**SANTÉ**  
Table ronde  
Santé des salariés :  
quel nouveau modèle  
pour l'entreprise?

# 40

**ADAPTATION**  
Regards croisés  
Comment s'adapter au  
changement climatique?

# 18

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

# 20

**NUMÉRIQUE**  
Table ronde  
La transformation  
responsable des business  
models avec le numérique

# 24

**LOGISTIQUE**  
Regards croisés  
Ville durable : et si tout  
dépendait du « dernier  
kilomètre »?

# 42

**MESURE D'IMPACT**  
Table ronde  
Comment tirer parti  
de la CSRD pour sa  
stratégie d'entreprise?

# 46

**FINANCE**  
Regards croisés  
Le financement  
de la transition

# 48

Entretien  
Quel avenir pour  
les 30 propositions  
du Cercle de Giverny?  
\_Antoine Pellion

# 26

**ÉNERGIES  
RENOUVELABLES**  
Table ronde  
Financer et accélérer  
le déploiement

# 30

Intervention  
« Les EnR sont une grande  
opportunité pour notre pays,  
notre souveraineté et  
notre pouvoir d'achat »  
\_Agnès Pannier-Runacher

# 32

Sondage  
Le regard des Français  
sur la RSE

# 50

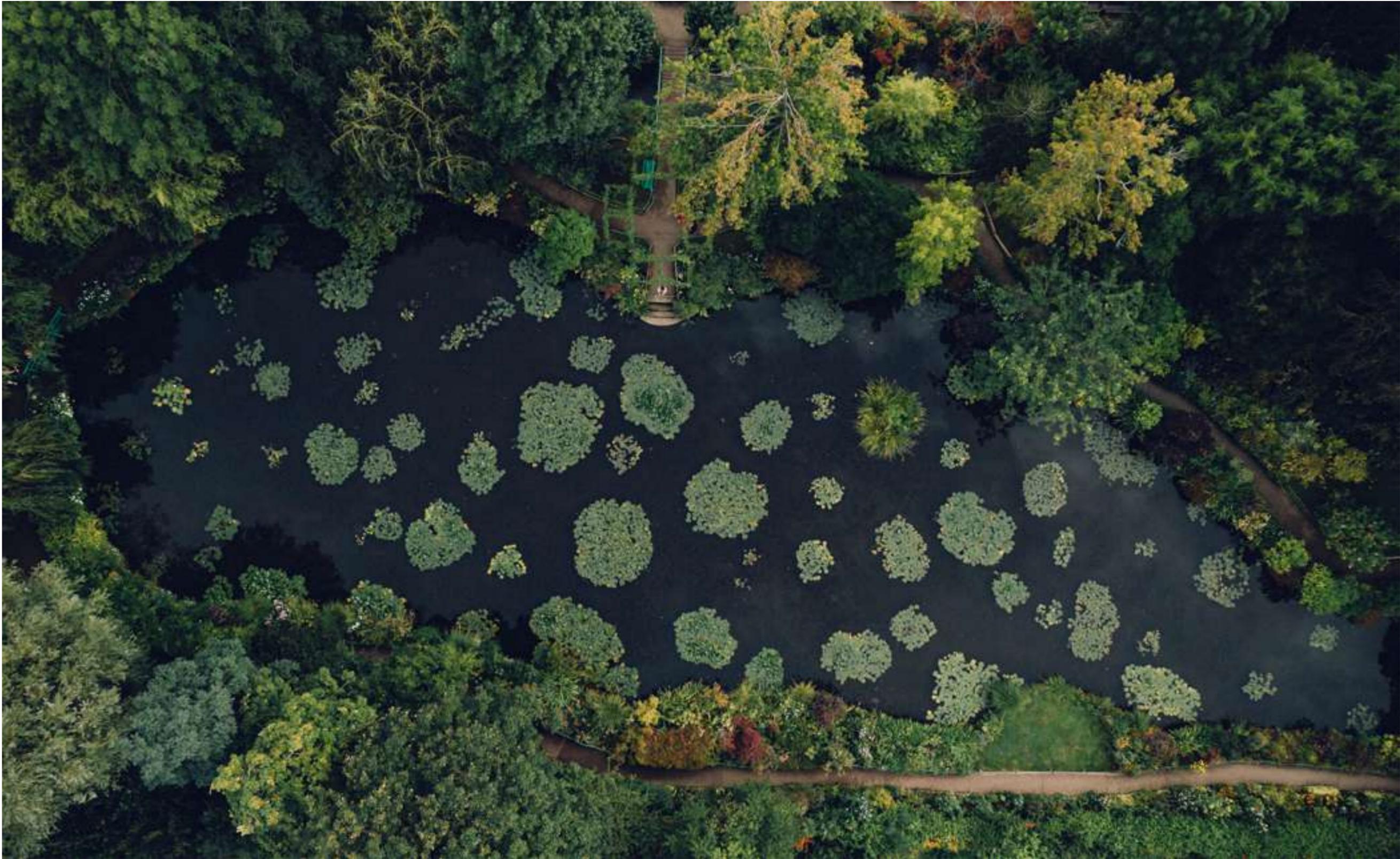
Entretien  
Comment conduire  
les entreprises à mieux  
intégrer la nature  
dans leurs décisions?  
\_Sarah El Haïry

# 52

Intervention  
« Nous vivons un moment  
de bascule des modèles  
économiques »  
\_Bruno Le Maire

# 53

Intervention  
« Ce qui se dit à Giverny  
peut inspirer toutes  
les entreprises »  
\_Christophe Béchu



## Intervention « Pour une RSE systémique, au cœur de la stratégie des entreprises »

Romain Mouton

La 5<sup>e</sup> édition du Forum de Giverny, organisé par RM conseil, s'est ouverte le vendredi 1<sup>er</sup> septembre au musée des impressionnistes. Romain Mouton, président du Cercle de Giverny, a retracé le chemin accompli au cours des cinq dernières années.



— Romain Mouton  
Président du Cercle de Giverny



— Voir la vidéo de l'intervention

« Quel plaisir de vous retrouver pour cette cinquième édition du Forum de Giverny, qui ne cesse d'étendre son action et sa portée. Cinq ans que nous profitons du cadre idyllique et préservé de Giverny, porte d'entrée du département de l'Eure et je remercie son président Alexandre Rassaërt pour son accueil. L'ambition de votre département pour une transition écologique et solidaire n'est plus à démontrer. Cinq ans que nous avons le plaisir de nous réunir au sein du musée des impressionnistes. Je remercie son directeur pour son accueil chaleureux, cher Cyrille Sciamia. Je tiens également à remercier son président, Sébastien Lecornu, pour son soutien indéfectible. Le ministère des Armées dont vous avez la charge est l'un des exemples de la mise en œuvre de la politique de développement durable sur le territoire. Enfin, je tiens à vous remercier toutes et tous pour votre confiance sans faille. Merci pour votre implication et votre travail, chers membres du Cercle de Giverny. Merci pour votre participation active et inspirante, chers intervenants.

Merci pour votre soutien, chers partenaires. C'est grâce à vous et à votre action collective que le 1<sup>er</sup> RDV annuel de la RSE existe et rayonne chaque année. En cinq ans, nous avons créé une famille. Alors à celles et ceux qui sont là chaque année, je suis heureux de vous retrouver. À celles

et ceux dont c'est la première fois, je veux dire bienvenue.

Les cinq dernières années ont été décisives pour la RSE. Un travail remarquable a été accompli au sein du Cercle pour faire émerger le concept de RSE systémique et impulser des transformations concrètes au plus haut niveau de l'entreprise. Une RSE systémique c'est quoi ? C'est une RSE qui n'est plus cantonnée à une seule direction mais qui infuse à tous les niveaux de l'entreprise, dans tous les métiers, partout. Une RSE incontournable qui entraîne et qui n'est plus une contrainte, qui figure au cœur des stratégies des entreprises.

Les années à venir sont riches de défis à relever. Les attentes des citoyens et des consommateurs sont fortes mais la confiance qu'ils portent aux entreprises et aux institutions est limitée. Dès lors, renouer un lien fort en créant un état d'esprit collaboratif est clé. Le Cercle de Giverny forme un collectif solide, capable d'impulser cette dynamique, en formulant des propositions transformatrices et réalistes, sources d'inspiration pour les parties prenantes afin d'accélérer la transformation écologique et sociale de la France. Ces propositions sont le fruit de la réflexion et de l'engagement d'une centaine d'acteurs issus de divers horizons : entreprises, associations, universités ou encore instituts de re-

cherche. Je tiens à les remercier vivement d'y avoir apporté leur expertise. Cette année encore, les membres des cinq groupes de travail ont été à l'avant-garde des enjeux de la RSE et ont formulé 30 propositions audacieuses pour répondre aux problématiques de conservation et de restauration de la nature, de transformation des business models, de déploiement des énergies renouvelables, de santé en entreprise et de mesure d'impact. Nous sommes heureux de vous dévoiler aujourd'hui ces 30 propositions.

Que vous soyez entrepreneurs, chercheurs, scientifiques, élus, acteurs associatifs, si vous êtes à Giverny aujourd'hui, c'est parce que vous êtes acteurs de cette transformation. Alors, j'ai espoir qu'à l'issue de cette cinquième édition, chacune et chacun d'entre vous devienne à nouveau ambassadrice ou ambassadeur de nos propositions, qui sont désormais les vôtres.

Je forme le vœu que, dans ces jardins de Claude Monet, vous puissiez butiner, polliniser, déambuler, rêver, vous étonner et enrichir votre propre jardin. Que cette cinquième édition et les suivantes vous permettent de créer encore et toujours de belles rencontres, car c'est ce qui fait notre force. »

## Intervention

### « La France est un pays engagé pour un système de valeurs »

Sébastien Lecornu

**Sébastien Lecornu, ministre des Armées et président du musée des impressionnismes, a réaffirmé la nécessité de conduire la transition écologique et sociale, malgré un contexte géopolitique dégradé. Un appel au courage empreint de lucidité.**

« Le Forum de Giverny n'est plus un événement, c'est un rendez-vous », s'est félicité le président du musée des impressionnismes face à une salle comble et enthousiaste. Et que de chemin parcouru : « Quand nous avons reçu les premières éditions au musée, les gens ignoraient ce que la RSE systémique pouvait être. Le Covid est passé par là, le sujet a infusé, notamment à l'échelle locale. Ce qui est ressorti du Forum a eu une influence sur les prises de position. » Le président du musée s'est également réjoui de la visibilité offerte par ce rendez-vous annuel à son institution culturelle. Un lien naturel, pour ainsi dire, car « si Monet est venu peindre la nature à Giverny, c'est grâce au lien singulier entre culture et nature ».

Aujourd'hui, le réchauffement climatique a contraint les jardiniers du lieu à adapter le paysage : à Giverny comme partout, l'urgence environnementale est bien visible. Elle sera également abordée dans les prochaines expositions

du musée, à travers les thèmes de la mer ou des fleurs et de leur pouvoir.

C'est en tant que ministre des Armées que Sébastien Lecornu a continué son discours, et observé que si la maturité des acteurs a progressé en cinq ans, le contexte s'est fortement durci. « Nos concitoyens ont du mal à boucler les fins de mois, le contexte démocratique et sociétal a évolué ». À l'échelle globale, la situation n'est guère meilleure : « Comment continuer à sauver la planète dans des actes concrets alors que l'on assiste à un dérèglement sécuritaire mondial, sans précédent depuis la guerre froide ? La guerre en Ukraine va durer, le risque terroriste n'a pas disparu, des putschs ont lieu en Afrique, la prolifération nucléaire continue en Iran et en Corée du Nord, sans parler de la militarisation du spatial. » S'il ne fait aucun doute qu'il faut réaliser la transition écologique et sociale – c'est une attente de la jeunesse et un sujet au cœur du débat public –, la question est

celle du « bon partage des rôles » et de la « répartition de l'effort sur le long terme ».

Les Armées font leur part dans cet effort de transition. « La France est un pays engagé pour un système de valeurs. L'armée est mobilisée en Guyane, qui connaît de très sévères pollutions : mercure, déforestation sauvage, etc. Nous perdons des vies dans cette lutte pour l'environnement », rappelle le ministre. Et d'annoncer quelques risques à venir : « La raréfaction de l'eau potable en Afrique, couplée au boom démographique, va entraîner des flux migratoires inédits vers l'Europe, donc soulever un enjeu de sécurité. Le réchauffement climatique va aussi faire fondre des parties du pôle Nord, donc créer de nouvelles voies naturelles entre Chine et Corée, et engendrer des frictions entre les grandes puissances. C'est le monde dans lequel nous allons vivre, et pas dans 60 ans. » Sans découragement aucun, le ministre conclut en trois mots : « Ne rien lâcher. »



— Sébastien Lecornu  
Président du musée des impressionnismes, ministre des Armées



— Voir la vidéo de l'intervention

## NATURE

### Table ronde

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

**Alliée du climat mais insuffisamment prise en compte par les entreprises, la biodiversité est un enjeu critique et complexe à aborder. L'urgence de la situation nécessite d'en faire une priorité, et ce jusqu'au plus haut échelon : le conseil d'administration.**



— Ulrike Decoene, Marie-Claire Daveu, Adeline Haverland (AEF), Véronique Andrieux et Edward Arkwright



— Voir la vidéo de la table ronde

« Gouvernance et nature » : voilà les deux mots-clés choisis par Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, en introduction de cette table ronde. Pourquoi ? Car « sans gouvernance ambitieuse et organisée, nous ne sommes pas en capacité de changer de paradigme ou de rendre le modèle d'affaires plus responsable vis-à-vis de l'environnement », a posé la coprésidente du groupe de travail. Quant à la nature, elle reste « le parent pauvre de l'environnement », contrairement à l'enjeu climatique dont les entreprises se sont saisies : « La question des espèces ordinaires ou endémiques, les fonctionnements écosystémiques sont plus complexes à quantifier », explique-t-elle.

Également coprésidente de ce groupe de travail, Ulrike Decoene, directrice de la communication, de la marque et du développement durable du groupe AXA, a mesuré le retard des entreprises : « On sait que 50 % du PIB mondial est menacé par l'effondrement de la biodiversité, mais seulement 20 % des entreprises du SBF 120 prennent des mesures. Est-ce que ce sujet pâtit de la concentration actuelle sur la décarbonation, ou d'une fatigue, d'un manque d'énergie pour s'attaquer à ce sujet ? On sait pourtant que climat et biodiversité sont très liés. » Véronique Andrieux, directrice générale de WWF France, le confirme au travers de chiffres très parlants : « Un tiers des solutions d'atténuation pour le climat viendront des écosystèmes. On a perdu 50 % des puits carbone forestiers français en dix ans, or ce sont eux qui absorbent la moitié de nos émissions de CO<sub>2</sub>. C'est catastrophique. La nature doit être abordée avec le même niveau de priorité et d'ambition que le climat. On doit s'aligner sur la science, même si c'est plus complexe. Le SBTN a été développé justement pour avoir des solutions et des indicateurs. Dix-sept sociétés dans le monde s'en sont emparées dont seize européennes et six françaises. »



— **Véronique Andrieux**  
Directrice générale  
WWF France



— **Edward Arkwright**  
Directeur général exécutif  
Groupe ADP

**FORMER, INVESTIR, RÉGÉNÉRER**

Les six propositions formulées par le groupe de travail font désormais partie de l'arsenal des entreprises pour agir en faveur du vivant. Face à « l'appropriation insuffisante de cet enjeu par les équipes opérationnelles, managériales et les conseils d'administration », rappelée par Ulrike Decoene, l'urgence est à la formation, adaptée au modèle d'affaires de chaque entreprise et orientée vers la recherche de solutions. Le Groupe ADP en fournit un exemple, détaillé par son directeur général exécutif, Edward Arkwright : « L'effaroucheur, c'est un salarié qui doit éloigner les oiseaux. L'enjeu est de ne pas déranger ceux qui ne nous gênent pas – environ 90 %. Hier, l'effaroucheur faisait ça au fusil, aujourd'hui on travaille avec des techniques adaptées, en fauchant vers l'extérieur pour permettre aux animaux de s'enfuir. Nos employés font un métier de connaissance, ils participent au recensement des espèces et entretiennent les zones pour que la nature y prospère. C'est très concret, ça engage des changements de métier. On ne manque pas de candidats sur ce genre de projets. »

Les propositions du groupe de travail révèlent également l'importance d'indexer une partie de la rémunération variable des dirigeants sur des critères liés à la

biodiversité : « Une étude de l'Institut Français des Administrateurs montre qu'il y a dans le SBF 120 près d'un quart des bonus liés à des indicateurs ESG, mais la nature n'y apparaît pas. Il faut trouver un moyen de la faire figurer », a insisté Ulrike Decoene. C'est le cas pour le président-directeur général du Groupe ADP : « 25 % de sa rémunération variable est indexée sur l'atteinte d'objectifs environnementaux, dont la moitié concerne la biodiversité », a expliqué Edward Arkwright. « Nous soutenons cette mesure efficace, cependant moins destructeur ne veut pas dire durable. Il faut poser des objectifs alignés avec la science, pas seulement améliorer des pratiques qui partent de très bas », a mis en garde la directrice générale de WWF France.

Une des propositions concerne les investissements dans les fonds de renaturation. « C'est une façon de ne pas être simplement dans une réduction des impacts, mais dans une contribution à la régénération des écosystèmes. On sait qu'on peut régénérer la nature, alors qu'on ne peut pas revenir en arrière pour le climat », a détaillé Ulrike Decoene. C'est notamment ce que fait le Groupe ADP : « Aussi surprenant que cela soit, les aéroports sont une énorme réserve de biodiversité : nous avons 800 espèces animales et végétales sur les zones d'ADP, dont trois espèces protégées », a rappelé Edward Arkwright.

« Dans les aéroports parisiens, les projets de renaturation portés par les collectivités ne manquent pas. Le problème, c'est l'articulation des calendriers. Un aéroport va connaître des évolutions à dix ans, comment l'articuler avec l'agenda des collectivités ? »

**STRATÉGIE ET BUSINESS MODEL**

Une autre question d'articulation se pose : celle de la résolution à l'amiable des conflits dans la chaîne d'approvisionnement. Partant du constat qu'il est actuellement difficile d'identifier et de résoudre des problèmes liés à des impacts sur la nature dans les chaînes d'approvisionnement, le groupe de travail propose aux entreprises de se tourner vers la médiation ou l'arbitrage. Lorsque l'une ou l'autre est prévue dans la relation contractuelle avec les fournisseurs, on peut résoudre bien plus rapidement les atteintes environnementales.

Enfin, les dernières propositions insistent sur la nécessité de placer la biodiversité au cœur de la stratégie et du business model de l'entreprise. Selon Marie-Claire Daveu, cela nécessite « une connaissance fine du lien entre les activités, produits ou services mis sur le marché, et la nature », autrement dit de « progresser dans la cartographie des dépendances, des risques et des opportunités », comme dans le suivi de la performance globale. Faut-il

**Table ronde**  
**Comment représenter la nature dans les instances de décision ?**

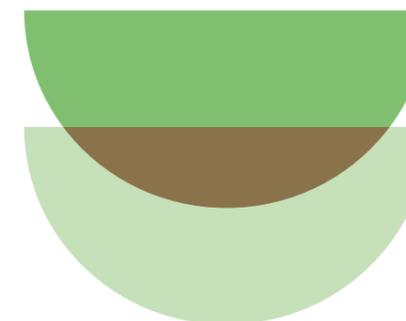
aller jusqu'à nommer un représentant de la nature au conseil d'administration ou de surveillance ? « Il est important de nommer des gens avec une connaissance scientifique et une vraie volonté de porter cette voix. Si les administrateurs votent contre leurs propositions, il leur faudra se justifier », explique-t-elle, citant l'exemple d'une entreprise écossaise de cosmétiques, Faith in Nature, ayant passé ce cap en 2022. Et de conclure : « Le rôle du groupe de travail a été de se poser les bonnes questions et de formuler des propositions disruptives », afin d'inspirer un changement profond, à la hauteur des enjeux.



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



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



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

**Marie Georges, directrice exécutive Sustainability France & Benelux d'Accenture, a présenté les résultats d'une étude visant à mesurer l'avancée des entreprises françaises en matière de technologie responsable.**

L'étude est motivée par un constat : celui du poids significatif du numérique dans les émissions de GES mondiales – environ 4 %, et 2,5 % en France grâce à son énergie décarbonée. « C'est l'équivalent du transport aérien », rappelle Marie Georges, directrice exécutive Sustainability France & Benelux d'Accenture. Pour limiter leurs externalités négatives, les organisations doivent donc adopter une stratégie efficace en matière de technologie responsable, qui réponde à trois impératifs : « Utiliser la puissance de la technologie pour accélérer l'atteinte des objectifs de développement durable, maîtriser l'impact environnemental et social de la technologie elle-même et travailler avec l'écosystème pour transformer leur modèle d'affaires. »

Menée pour la deuxième année par Accenture Research, de mai à juin 2023, cette étude a permis d'évaluer la maturité d'une quarantaine d'entreprises françaises sur ces trois aspects. Que révèle-t-elle? Marie Georges commence par une bonne nouvelle : « L'in-

dex de maturité a progressé de plus de 30 % en un an. » Dans le détail, on apprend que « 39 % des entreprises ont déjà mis en œuvre des outils de reporting RSE » et qu'une sur deux intègre l'impact environnemental et social de la technologie dans le choix de ses fournisseurs. « C'est en train de se généraliser, mais on a encore du progrès à faire sur l'écoconception des logiciels », commente Marie Georges. De même, « l'intégration entre la stratégie générale de l'entreprise et sa stratégie numérique reste à parfaire. Seules 20 % le font », souligne-t-elle.

Parmi les recommandations d'Accenture, deux sont mises en lumière par Marie Georges : « Mettre en place des structures de gouvernance pour intégrer les stratégies de développement durable dans les organisations : l'élément essentiel serait que les responsables du digital et de l'IT prennent davantage en charge ce sujet et s'impliquent plus dans l'atteinte des objectifs de développement durable », précise-t-elle. Elle conclut sur

l'importance de collaborer avec les partenaires de l'écosystème : « La moitié des entreprises collabore volontiers avec les acteurs académiques pour l'innovation. Pourquoi ne pas aller plus loin et travailler en coalition industrielle, avec les acteurs publics, pour partager les données et les solutions techniques? » Une fois de plus, la coopération s'impose comme la voie d'une « transformation systémique ».

**75 %  
des entreprises  
repensent leur modèle  
d'affaires**

**52 %  
le font en s'appuyant  
sur des projets pilotes  
autour de la data et des  
nouvelles technologies**



— Marie Georges  
Directrice exécutive Sustainability France & Benelux  
Accenture



— Voir la vidéo de la présentation  
de l'étude

## NUMÉRIQUE

### Table ronde

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

**Comment la technologie peut-elle accélérer la transformation responsable des entreprises, tout en devenant elle-même moins émettrice de gaz à effet de serre, plus transparente et mieux ancrée dans les territoires ?**  
**Pour y parvenir, la méthode est claire : il faut mettre en commun les données et les bonnes volontés.**



— Béatrice Dautzenberg, Olivier Girard, Adrien Rivierre (We demain), Sébastien Missoffe et Frédéric Vincent

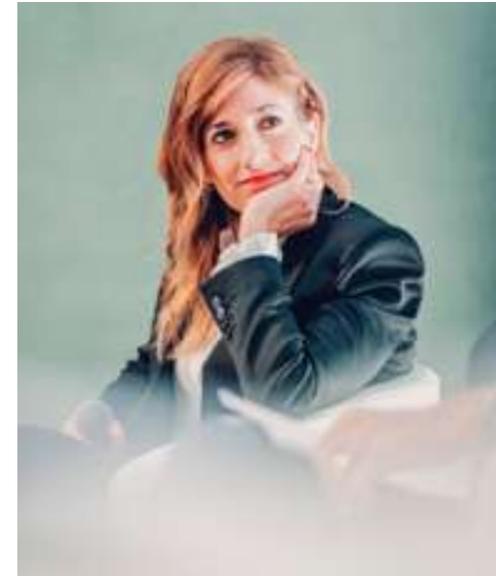


— Voir la vidéo de la table ronde

« La technologie est un secteur jeune, d'à peine plus de cinquante ans », rappelle Olivier Girard, président France et Benelux d'Accenture, en préambule de cette table ronde. De nouveaux outils et mots, comme le métavers ou le cloud, font constamment irruption dans nos sociétés, entraînant le renouvellement rapide des usages de la technologie. Pour le meilleur, et pour le pire ? Le risque est en effet de voir ses émissions de gaz à effet de serre grimper de façon excessive et incontrôlée – elles représentaient 4 % des émissions mondiales en 2022.

Parmi les solutions s'imposent la mise en commun des données et la collaboration entre acteurs économiques. Construire un numérique responsable se fera à plusieurs : « Chacun ne peut pas faire son score dans son coin », pose Béatrice Dautzenberg, directrice des services BeautyTech du Groupe L'Oréal. Pour éviter la multiplication des données et favoriser la transparence auprès des citoyens et consommateurs, « L'Oréal travaille en consortium avec les entreprises de la beauté afin de construire un indicateur commun international », précise-t-elle. Une démarche qu'Olivier Girard approuve et généralise : « Tout est en train de changer. Il faut créer plus de partenariats technologiques, dans une visée long terme, être plus collectif et systémique. » À sa façon, Google France agit dans la même direction, notamment en collaborant avec les collectivités. Son directeur général France, Sébastien Missoffe, résume ainsi sa vision : « Les solutions technologiques n'ont de sens que si on les accompagne de formation sur le terrain, pour aider à prendre de meilleures décisions. »

Le nouveau programme Environmental Insight Report mis au point par Google permet ainsi à chaque ville d'obtenir des informations environnementales sur son périmètre. « Google prend sa responsabilité très au sérieux : 55 millions de Français utilisent le moteur de recherche, nous avons presque un rôle d'intérêt général. Nous sommes partout dans les territoires et formons des centaines de milliers de personnes à nos outils », explique Sébastien Missoffe.



— **Béatrice Dautzenberg**  
Directrice des services BeautyTech  
Groupe L'Oréal



— **Olivier Girard**  
Président France et Benelux  
Accenture

**GÉRER LES DONNÉES**

La donnée est donc à double tranchant. Si on la laisse pulluler, elle pollue et brouille la compréhension des consommateurs. Au contraire, un usage intelligent, sobre et raisonné de la data dynamise l'innovation à impact positif. C'est ce que soutient Frédéric Vincent, EVP Chief Digital & Information Officer de Renault Group : « Depuis quelques années, nous avons consolidé les émissions de toutes nos activités, tout est tracé dans de grosses bases de données. C'est un métavers où l'on peut faire des analyses, des simulations pour voir comment améliorer telle ou telle partie du business. Sur la consommation énergétique des usines, nous sommes capables de réduire de façon significative les émissions en temps réel. Certes, cela entraîne quelques émissions de GES, mais on fait encore plus d'économies. » Et on développe de nouveaux business : Renault Group a par exemple créé une entité dédiée au traitement circulaire des batteries de voiture usagées.

Chez Google, on soutient également que « les données forcent à s'améliorer » : celles relatives aux data centers sont consolidées dans un Power Index annuel, qui permet de suivre la progression vers l'objectif de neutralité carbone du Groupe à l'horizon 2030.

**TRANSFORMATION ÉCOSYSTÉMIQUE**

Comment ces géants de la tech, de l'industrie ou du retail peuvent-ils entraîner dans leur sillon de plus petits acteurs économiques ? Pour enclencher la transformation de toute la chaîne de valeur, appelée par le groupe de travail dans l'une de ses propositions, les entreprises doivent chercher à faire progresser leur écosystème. Chez L'Oréal, cela signifie travailler « en écoconception avec les fournisseurs », former les coiffeurs à un usage plus raisonné de l'eau ou encore réduire l'impact des campagnes publicitaires, en collaboration avec la startup Impact+ ; le Groupe étant le quatrième annonceur mondial.

Plus globalement encore, la technologie accélère la bascule d'une économie des biens à une économie des usages. Or, comme le rappelle Olivier Girard d'Accenture, « cette économie servicielle est moins carbonée par nature. Dans nombre d'entreprises, une part croissante du chiffre d'affaires sera liée aux services, rendus possibles par la technologie. Les années 2010 ont marqué la révolution de l'accès, aujourd'hui nous devons révolutionner l'offre ». C'est ce qu'on observe déjà chez Renault. Qui aurait pensé qu'une activité aussi matérielle que la fabrication de voitures évoluerait vers du service ? « Aujourd'hui, la voiture reste beaucoup au garage. Les

gens ne veulent plus acheter de véhicule : ils veulent un service de mobilité », constate Frédéric Vincent.

Au cœur d'une des propositions formulées par le groupe de travail, la réglementation apparaît comme un levier de responsabilisation de la technologie et un facteur de différenciation au niveau européen. « Il faut réglementer la tech pour qu'elle inspire confiance, c'est urgent. On a besoin de règles », affirme Olivier Girard. Reste à optimiser cet ensemble réglementaire pour éviter les doublons et faire sauter les freins à la transformation responsable des modèles d'affaires, que le numérique peut formidablement accélérer.

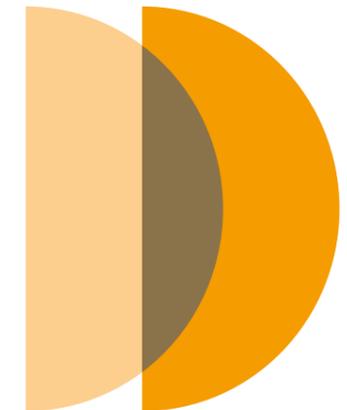
**Table ronde**  
**La transformation responsable des business models avec le numérique**



— Sébastien Missoffe  
Directeur général  
Google France



— Frédéric Vincent  
EVP Chief Digital & Information Officer  
Renault Group



## LOGISTIQUE

### Regards croisés

#### Ville durable : et si tout dépendait du « dernier kilomètre » ?

**Face à l'urbanisation croissante et l'augmentation des besoins, la décarbonation des flux logistiques est un véritable défi. Stéphane Layani, président du Marché International de Rungis, et Jean-Baptiste Djebbari, directeur général de Magellim infrastructure, ont échangé leurs points de vue.**

Rungis n'est rien de moins que « le plus grand marché du monde », rappelle son président, Stéphane Layani. En quelques chiffres, le décor est planté : « 10 milliards de chiffre d'affaires par an, 13 000 salariés, 6 millions de passages par an – soit autant que la Tour Eiffel ! Deux produits sur trois transitent par Rungis, et on nourrit 20 millions de Français en produits frais de qualité. » Si la logistique en amont est réglée « comme du papier à musique », ce qu'on appelle le dernier kilomètre – soit le trajet des produits vers les marchés et commerces de proximité – est plus fastidieux. « La grande majorité de mes 25 000 acheteurs viennent enlever la marchandise avec leur VUL, le matin. Cela représente environ 15 000 camions par jour », détaille Stéphane Layani. Avant de préciser : « 50 % de ces camions de Rungis sont propres, 30 % sont dans le critère 2, donc relativement anciens. » C'est là que le bât blesse : ces petits commerçants, « primeurs, bouchers, crémiers, boulangers », n'ont pas toujours les moyens de changer de véhicule. Un constat partagé par Jean-Baptiste Djebbari, directeur général de Magellim infrastructure, qui

rappelle la difficulté de décarboner les flottes alors que l'urbanisation et les besoins augmentent. « Avec une particularité française : on approche le sujet par la norme. Pendant que les Français faisaient des normes, les Chinois faisaient des batteries et des véhicules ! », ironise-t-il. Résultat : les véhicules électriques français coûtent plus cher et les Français vont finir par acheter la production chinoise. Quant au transport ferroviaire, « il coûte 30 % plus cher au chargeur ». Résultat : « La robustesse de l'offre n'est pas toujours au rendez-vous », constate l'ancien ministre délégué chargé des Transports.

« Le problème, c'est le coût de la décarbonation, et la question est de savoir qui le supporte : le consommateur, le contribuable, l'entreprise, la planète ? », résume Stéphane Layani, avant de continuer : « Les chefs d'entreprises nous disent : on veut prendre le virage mais on ne peut pas augmenter nos prix alimentaires jusqu'au plafond. » À partir de 2025, les véhicules estampillés critère 3 seront interdits en région parisienne : il faut selon lui rassurer les chefs d'entreprises sur les dérogations existantes jusqu'à

cette date. Et, à l'horizon des JO 2024, reconnaître à la logistique alimentaire un statut prioritaire, à la hauteur des services d'urgence.

Quant à faire repartir le fret ferroviaire, Jean-Baptiste Djebbari regrette une « approche pas trop univoque » dans la libéralisation des services de transports ces vingt dernières années. « Dans un moment où l'on a moins d'argent public, il faut que l'État et les acteurs publics agissent là où ils sont les plus efficaces et pertinents. Le secteur privé, qui a encore du capital à déployer, notamment sur les projets de temps long, fera ce travail, dès lors qu'il aura une visibilité sur la maturité technologique, sur la réglementation et sur les normes européennes », explique-t-il. Stéphane Layani affirme que « les grandes infrastructures sont un sujet fondamental » et qu'une « manière de bonifier le coût de la décarbonation est de demander aux financeurs publics si les investisseurs privés peuvent participer à leur prise en charge ». À titre d'exemple, le projet de nouvelle gare multimodale de Rungis est possible « grâce aux investisseurs privés qui se sont engagés sur le sujet ».



— Stéphane Layani, Jean-Baptiste Djebbari et Thierry Guerrier



— Jean-Baptiste Djebbari  
Directeur général  
Magellim infrastructure



— Stéphane Layani  
Président  
Marché International de Rungis



— Voir la vidéo du Regards croisés

## ÉNERGIES RENOUVELABLES

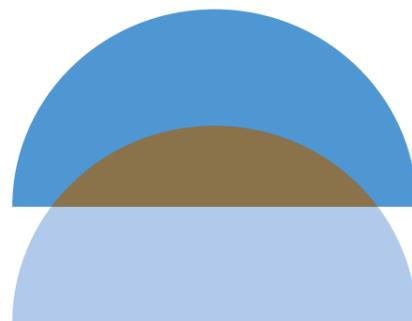
### Table ronde

#### Financer et accélérer le déploiement

Dans le déploiement des énergies renouvelables, la France se distingue par un certain retard accumulé au cours des dernières décennies, et des objectifs très ambitieux pour 2050. Comment les atteindre ? Les cinq experts réunis lors de cette table ronde ont proposé plusieurs pistes et recommandations.



— Ambroise Fayolle, Nicolas Wolff, Julien Marchal, Baptiste Morin (Europe 1), Olivier Sichel et Séverine Mateo



Multiplier par cinq les capacités de production d'énergie solaire, doubler la puissance éolienne terrestre, passer d'un à cinquante parcs éoliens en mer : les objectifs de la France en matière d'EnR sont ambitieux. Séverine Mateo, directrice du Low Carbon Transition Group de BNP Paribas, le dit sans ambages : « Le déploiement des EnR doit absolument s'accélérer, c'est l'un des socles de la transition énergétique et écologique. » Nicolas Wolff, directeur général de Boralex et coprésident du groupe de travail, constate qu'en dépit d'une « volonté forte d'avancer dans ce domaine, les volumes restent en-deçà des objectifs ». Alors, comment faire ?

Le groupe recommande tout d'abord la création de France Renouvelables, une « entité centrale, rattachée au Secrétariat général à la planification écologique, pour avoir une meilleure gestion des objectifs, les assigner par région et département, et communiquer de façon plus transparente aux citoyens sur les permis délivrés », explique Nicolas Wolff.



— Voir la vidéo de la table ronde



— **Ambroise Fayolle**  
Vice-président  
Banque européenne d'investissement



— **Julien Marchal**  
Directeur de la stratégie  
et du développement durable  
EDF Renouvelables



— **Séverine Mateo**  
Directrice du Low Carbon Transition Group  
BNP Paribas

**EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE**

Accélérer la délivrance des permis est un point clé : « Les délais de traitement des dossiers sont de cinq à sept ans dans l'administration française », rappelle Séverine Mateo. Olivier Sichel, directeur général délégué du Groupe Caisse des Dépôts, abonde : « Les financements sont là, les technologies et les entreprises aussi, mais ça bloque sur le terrain à cause d'incohérences de réglementation, d'autorisations bloquées ou du temps de recours. Aujourd'hui, 11 GW de capacités sont bloqués en préfecture, en instruction », déplore Nicolas Wolff.

Pour y remédier, le groupe de travail propose de renforcer la capacité d'instruction des projets EnR dans les territoires et d'instaurer de nouvelles règles pour délivrer les permis plus rapidement. « Dans les cas d'arbitrage, France Renouvelables pourra agir auprès des préfectures, aider à analyser les coûts et bénéfices. Mais l'État doit aussi envisager d'ouvrir des postes dédiés aux experts environnementaux dans les régions, car leur regard est essentiel dans l'examen de ces dossiers », précise Séverine Mateo. Selon Julien Marchal, directeur de la stratégie et du développement durable d'EDF Renouvelables, « avoir plus de personnel dans les services peut faire gagner un à deux ans dans l'instruction des projets ».

L'enjeu se pose également à l'échelon européen selon Ambroise Fayolle, vice-président de la Banque européenne d'investissement : « Notre décision de passer de 10 à 47 milliards d'euros de financement annuel du solaire et de l'éolien en Europe signifie que les projets vont se multiplier. Il faut donc améliorer les procédures, notamment à Bruxelles où elles commencent, assouplir les règles pour les projets d'intérêt public et déterminer des zones d'accélération. L'Allemagne, le Portugal et l'Italie le font déjà. »

**EMBARQUER L'INDUSTRIE ET LES TERRITOIRES**

Une proposition souligne le rôle de l'industrie dans le développement massif des EnR. Selon Nicolas Wolff, « la souveraineté passe par la maîtrise des outils de production, comme nous l'a rappelé la guerre en Ukraine ». Si la France a lancé des initiatives dans la production de batteries à Dunkerque et de panneaux solaires à Marseille, il faut aller plus loin encore et « trouver des mécanismes incitatifs pour pousser les industriels à s'établir chez nous. voire mettre en place un rectificatif carbone », questionne le coprésident du groupe, bien conscient de la complexité d'une telle mesure. Ambroise Fayolle rappelle également l'importance d'investir dans l'hydrogène vert pour « décarboner l'industrie lourde ». Autres parties prenantes à embarquer dans le virage vers

les renouvelables : les collectivités territoriales. « On oublie souvent que ce sont les territoires ruraux qui accueillent les parcs ; on doit leur reconnaître une responsabilité essentielle dans la transition énergétique. Paris et son administration ne décident pas de tout ! Les collectivités sont les garantes de notre réussite », soutient Nicolas Wolff. C'est la raison pour laquelle le groupe propose de revoir la répartition de l'IFER au profit de la commune d'accueil plutôt que du département, et de créer un chèque énergie pour les habitants concernés.

Dans la mobilisation collective pour les EnR, n'oublions pas le rôle des PME et ETI : « Elles doivent pouvoir accéder aux contrats d'achat d'électricité verte avec les producteurs – ce qu'on appelle les corporate PPA », affirme Séverine Mateo. Elle explique les difficultés actuellement rencontrées : « Les financiers n'ont pas de visibilité sur la solidité économique de ces entreprises à long terme, or ces projets sont financés par des banques. La BPI a proposé un mécanisme de garantie en cas de défaillance, nous proposons de le renforcer. » Les corporate PPA de grande taille et de longue durée doivent aussi être favorisés au moyen d'incitations fiscales, avec un critère géographique pour privilégier les produits français ou européens. Enfin, la technologie offre elle aussi des leviers

d'accélération : « Il est nécessaire d'investir dans le stockage et les réseaux intelligents tout en adoptant une certaine forme de sobriété et un changement des usages. C'est la condition d'une transition écologique dont l'urgence est de plus en plus marquée », explique Séverine Mateo. Julien Marchal et Nicolas Wolff s'accordent sur un bénéfice supplémentaire des EnR : leur coût. « Entre 2022 et 2023, les EnR ont apporté 31 milliards d'euros à l'État. Leurs coûts de production sont fixes et beaucoup plus bas que ceux du marché. Les EnR apportent de la compétitivité aux entreprises et à l'État. Et ces 31 milliards vont financer le bouclier sur le gaz ». Selon Julien Marchal, « l'inspiration est à puiser aux États-Unis. L'inflation Reduction Act (IRA) est une forme

de protectionnisme assumé, avec ses deux niveaux de subventions : l'investissement dans les usines et les subventions pour la fabrication de chaque panneau ». Ambroise Fayolle rappelle, en réponse, que « l'Europe a financé beaucoup d'initiatives dans le temps, pour des volumes de soutien au moins comparables à ceux fournis par l'IRA ».

L'arrivée de la ministre de la Transition énergétique, Agnès Pannier-Runacher, offre aux coprésidents du groupe l'occasion de conclure sur l'urgence d'enclencher tous les leviers et de combiner la volonté politique avec la puissance d'action des entreprises.



— **Olivier Sichel**  
Directeur général délégué  
Groupe Caisse des Dépôts



— **Nicolas Wolff**  
Directeur général Europe  
Boralex

## Intervention

« Les EnR sont une grande opportunité pour notre pays, notre souveraineté et notre pouvoir d'achat »

Agnès Pannier-Runacher

**La ministre de la Transition énergétique Agnès Pannier-Runacher a clôturé la matinée d'échanges en rappelant les grandes orientations de la loi relative à l'accélération des énergies vertes.**



— Agnès Pannier-Runacher  
Ministre de la Transition énergétique

« Atteindre la neutralité carbone pour 2050 et devenir le premier grand pays industriel à sortir des fossiles » : voilà l'ambition présidentielle posée en introduction par la ministre de la Transition énergétique. Deux leviers doivent être actionnés : la réduction de la consommation énergétique d'une part, et l'augmentation de la production d'énergie décarbonée d'autre part – parmi laquelle les EnR, dont nous avons « impérativement besoin, en quantité, dès aujourd'hui ». Elles sont « une grande opportunité pour notre pays, notre souveraineté et notre pouvoir d'achat. Les EnR sont compétitives et nous offrent l'occasion de reconstruire des filières ».

Début 2023, le Parlement français a adopté la loi relative à l'accélération des énergies vertes, qui rejoint en partie les propositions du groupe de travail – preuve que les entreprises et les pouvoirs publics peuvent mutualiser leurs efforts dans une direction commune. Cette loi permet notamment « un meilleur partage de la valeur au niveau local » et une accélération des procédures d'instruction des dossiers, en particulier pour l'éolien en mer. Elle appelle également les entreprises de plus de 350 salariés à valoriser leur foncier pour produire des EnR.

« Nous engageons une nouvelle méthode de planification mettant au cœur de la décision les élus locaux, qui connaissent le mieux le territoire », résume la ministre. Elle ajoute : « Chaque mois, je réunis élus locaux et préfets, je réponds aux questions des maires. »

### RESPONSABILITÉ ET SCIENCE

Deux boussoles guident l'action du ministère de la Transition énergétique : le principe de responsabilité et la science. La première prend la forme d'un plan de sobriété énergétique et s'est manifestée dans la baisse de 12 % de la consommation d'électricité et de gaz à partir de l'hiver 2022-2023. « La sobriété est une arme climatique et économique », affirme Agnès Pannier-Runacher. « Nous devons aussi faire le choix de la science », soutient-elle. « L'écologie est une matière bien trop sérieuse pour être laissée aux écologistes qui mènent une guerre contre le nucléaire, ou à l'extrême droite qui questionne les avis du GIEC en pleine canicule ».

La ministre a profité d'être face à un public majoritairement issu du privé pour résumer ses attentes à l'égard des entreprises. Côté climat, « donner un prix à la tonne carbone serait singulièrement transformant dans l'allocation

de [leurs] investissements ». Elle appelle également les organisations privées à « faire de la transition écologique un élément central du dialogue social : un récit positif et un combat collectif, qui vont au-delà de l'Ebitda ».

Côté énergie, elle rappelle qu'il est stratégique d'investir dans l'efficacité énergétique, de sécuriser ses approvisionnements, et urgent de renforcer la formation des équipes pour les embarquer dans cette démarche. La ministre conclut sur la nécessité d'une mobilisation collective : « Face à l'ampleur des défis, nous avons besoin de chacun. Je sais pouvoir compter sur vous et sur le Forum de Giverny, et j'espère que nous allons avancer ensemble. »



— Voir la vidéo de l'intervention

## Sondage Le regard des Français sur la RSE

### Représentation de la nature au sein des conseils d'administration, accélération en matière d'énergies renouvelables ou promotion de la santé en entreprise : les Français se montrent favorables aux propositions du Cercle de Giverny, selon l'étude réalisée par l'Ifop\* et présentée par son directeur général, Frédéric Dabi.

« Les attentes des Français vis-à-vis de la responsabilité des entreprises et de la durabilité ont été amplifiées par la crise Covid », indique Frédéric Dabi, directeur général de l'Ifop, en préambule de sa présentation de l'enquête menée sur un millier de personnes. C'est notable sur la question de la représentation de la nature dans les instances de décision : « 74 % sont favorables à la présence d'administrateurs chargés de représenter les intérêts de la nature au conseil d'administration d'une entreprise. » Quant à indexer une partie de la rémunération variable des dirigeants à l'atteinte d'objectifs de protection de la nature, ils sont 70 % à le penser opportun.

Interrogés sur les moyens de lutter contre l'obsolescence programmée des produits numériques, 57 % des répondants soutiennent que la collaboration entre fabricants, plateformes et dirigeants d'entreprise serait la voie à suivre. Au cœur du débat public, le sujet de l'énergie a également été soulevé. 69 % trouveraient utile de créer une instance nationale favorisant la coordination des administrations territoriales pour accélérer le déploiement des énergies

renouvelables. « On remarque que les cadres supérieurs et les personnes âgées sont très favorables au renforcement du rôle de l'État en la matière », note Frédéric Dabi, avant de préciser que « le chèque énergie, en revanche, est peu attendu par les Français ». Preuve qu'ils attendent des choix responsables de la puissance publique, 79 % des répondants affirment que les acheteurs publics – État, collectivités – devraient pouvoir choisir les offres les plus performantes sur les critères extra-financiers.

Enfin, s'il est un sujet qui préoccupe les Français, c'est bien la santé. « C'est leur priorité numéro 1, et ce depuis avant le Covid », souligne le directeur général de l'Ifop, qui rappelle au passage que « 15 % de la population française active est atteinte de maladie chronique ». Pour une majorité de répondants, l'entreprise doit devenir un lieu de prévention où réaliser les consultations médicales des âges-clés de la vie. Ils sont 57 % à penser que l'entreprise doit aménager le temps de travail des salariés atteints d'une maladie chronique.



— Voir la vidéo de la présentation du sondage

\*Sondage Ifop réalisé sur un échantillon de 1 010 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas. Les entretiens ont été réalisés par questionnaire auto-administré en ligne du 23 au 24 août 2023.



— Frédéric Dabi  
Directeur général  
Ifop

## COMMUNICATION

### Regards croisés

#### Comment la communication peut-elle transformer l'économie ?

La fondatrice et présidente du Groupe BETC, Mercedes Erra, a échangé avec la ministre déléguée chargée des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, Olivia Grégoire, sur la valeur stratégique de la communication, lorsqu'elle est utile et ancrée dans la vérité.



— **Olivia Grégoire**  
Ministre déléguée chargée des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

Avant toute chose, la ministre démarre par un aveu d'humilité : « L'État a beaucoup de progrès à faire en matière de communication et j'ai peu de leçons à donner. » Olivia Grégoire a tout de même de l'expérience à partager, étant à la tête d'un portefeuille particulièrement vaste : artisans, commerçants, libéraux, indépendants... « La mission première de l'État, avant la communication, c'est l'information qu'on doit au citoyen comme à l'entrepreneur. Le monde va beaucoup plus vite, nous avons produit beaucoup de normes et de dispositifs d'accompagnement – 340 aides pour tous types d'entreprises. Or, comme on dit dans la communication, trop d'info tue l'info », constate-t-elle.

Pour éviter le non-recours et accélérer la transition écologique des petites entreprises, il faut « apporter l'information au bon endroit », par le bon canal : « Il y a un enjeu de segmentation stratégique du côté de l'État », poursuit Olivia Grégoire. Elle annonce également la création d'une plateforme user-centric destinée à recommander les bonnes aides aux entrepreneurs, en fonction de leur besoin. Mercedes Erra abonde : « Je crois

que l'information et la communication sont très proches. Nous voulons dire des choses utiles aux gens. Il faut être humble face au métier de communicant, le respecter », soutient celle qui est aussi présidente de l'association pour les actions de La Filière communication. Car être écouté par le grand public est une tâche ardue, dans un contexte polarisé entre le greenwashing et la critique des militants écologistes. Mercedes Erra dessine une ligne de crête : « Les gens sont acquis à la cause de la planète, mais aujourd'hui, la façon dont on raconte l'écologie est trop négative. Il faut repartir d'eux : il n'y a pas que l'écologie dans leur tête. On ne veut pas consommer davantage, mais on ne veut pas non plus revenir en arrière. »

#### INFORMATION ET COMMUNICATION

Olivia Grégoire rappelle quelques principes de base pour une communication efficace : « Si le message n'est pas compris, c'est de la faute de l'émetteur », « À ne pas étayer les constats, les solutions tombent à côté. » Surtout, « les choses simples se disent simplement », souligne-



— Mercedes Erra, Olivia Grégoire et Thierry Guerrier

t-elle, épinglant au passage les circonvolutions qui « créent de la distance avec les gens, de la déréliction ». « Selon le bilan de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité sur la communication responsable, 40 % des déclarations de non-conformité sont liées aux choix des mots », déplore la ministre, jugeant la situation « inquiétante ».

Comment en sortir ? En proposant une vision du monde enthousiasmante, selon Mercedes Erra : « Le rôle des communicants, entreprises ou État, est de construire un futur meilleur pour les gens, sinon on bloque le monde. » De plus, la communi-

cation est précieuse pour partager les progrès des entreprises et répondre à la demande croissante du grand public. Olivia Grégoire, quant à elle, insiste sur « le grand retour de l'information à prévoir dans un univers de communication toujours plus rapide, agressif et fake ». « L'information, la donnée, la preuve vont devenir les actifs stratégiques de demain », prédit-elle. Et Mercedes Erra de compléter : « L'information seule passe difficilement. Je suis obsédée par la vérité, et pour la faire entendre, nous avons besoin de la communication. »



— **Mercedes Erra**  
Fondatrice et présidente Groupe BETC



— Voir la vidéo du Regards croisés

## SANTÉ

### Table ronde

#### Santé des salariés : quel nouveau modèle pour l'entreprise ?

**Quels sont les moyens d'action des entreprises pour préserver la santé de leurs collaborateurs et accompagner ceux qui sont atteints de maladie ?**

**Trois membres du groupe de travail, aux expériences diverses, ont répondu très concrètement à la question en offrant des exemples à suivre.**



— Myriam El Khomri, Audrey Derveloy, Boris Cyrulnik et François Miguet (Le Point)



— Voir la vidéo de la table ronde

Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, coprésident du groupe de travail, ouvre cette table ronde avec une mise en perspective historique : « Le mot travail ne désigne pas du tout la même chose aujourd'hui qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, quand les femmes travaillaient principalement à la maison et les hommes à la mine ou aux champs, entre 12 et 15 heures par jour. » L'attitude des travailleurs a également évolué avec l'avènement de « la société du préjudice », résumée en une phrase par le professeur : « Si l'on se sent mal, c'est de la faute de ceux qui nous gouvernent. » D'où un poids accru sur les entreprises, qui ont en partie la responsabilité du bien-être de leurs salariés. Celui-ci est mis à mal par ce que Boris Cyrulnik nomme « l'usure », ce « phénomène de violence insidieuse », due notamment à l'omniprésence de la technologie au travail. Solitude face aux écrans, privation d'altérité, immobilité au poste : ces nouvelles habitudes de travail créent une usure, un stress qui se vérifie biologiquement, et s'exprime dans une augmentation de l'anxiété et de la fatigue, malgré des conditions de travail matérielles confortables. Dit simplement, « les gens sont abattus sans avoir bougé de la journée », résume Boris Cyrulnik.

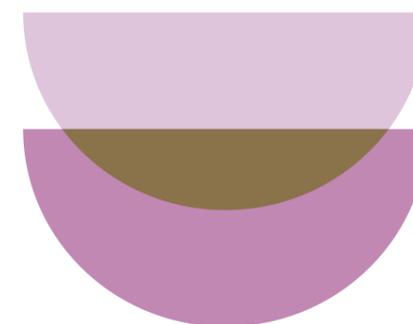
Ce constat posé, Audrey Derveloy, présidente de Sanofi France, présente les propositions du groupe de travail qu'elle a coprésidé pour faire évoluer l'entreprise dans son rapport à la santé. Trois axes ont été explorés : la prévention, l'accompagnement des maladies chroniques et évolutives, et le soutien aux initiatives de santé publique. Audrey Derveloy insiste sur le deuxième : « On a tous entendu parler des maladies chroniques : maladies auto-immunes, cancer, détresse psychologique, etc. Elles concernent 10 millions de travailleurs en France, et 80 % des cas sont invisibles. Certains veulent en parler, d'autres pas. » Dès lors, comment traiter cette situation de l'intérieur de l'entreprise, en brisant les tabous ? La réponse apportée par Sanofi est de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs, ces pairs aidants, capables d'accompagner les personnes concernées.



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



— **Audrey Derveloy**  
Présidente  
Sanofi France



### CANCER ET TRAVAIL

C'est le principe du programme « Cancer & Travail : Agir Ensemble », développé par la firme. « Nous avons 150 antennistes (nom donné aux membres du réseau) sur le cancer chez Sanofi, qui ont accompagné 300 collaborateurs – soit des personnes atteintes de la maladie, soit des managers qui veulent des conseils pour aider un collaborateur malade dans leur équipe. Ils peuvent s'entraider et se comprendre parce qu'ils ont un vécu commun », explique-t-elle. Elle révèle que ce programme sera bientôt applicable dans toutes les filiales de Sanofi à l'étranger, mais aussi, pourquoi pas, en externe : « Nous voulons partager ce programme au-delà de Sanofi, notamment auprès des PME en région. » Avec une marge de progrès, néanmoins, sur la parité des antennistes : « 70 % sont des femmes. C'est un sujet qui doit aussi concerner les hommes », rappelle Audrey Derveloy.

Myriam El Khomri, directrice du conseil et de la stratégie RSE du Groupe Diot-Siaci et ancienne ministre du Travail, prend la suite en insistant sur l'importance de « déployer une culture de la prévention plutôt que de la réparation », dans la lignée des précédents Plans Santé au travail. Cela implique d'embarquer le maximum de parties prenantes issues de la santé publique, des entreprises, de la recherche et

du dialogue social, dans un esprit de consensus – qui est celui de la loi Santé 2021. Myriam El Khomri soulève néanmoins un problème : « On constate aujourd'hui que les entreprises subissent des dégradations de la sinistralité, avec des hausses de cotisations. Il y a beaucoup de dispositifs assurantiels qui existent en matière de prévention mais il y a une vraie marge de progression en termes de mutualisation. »

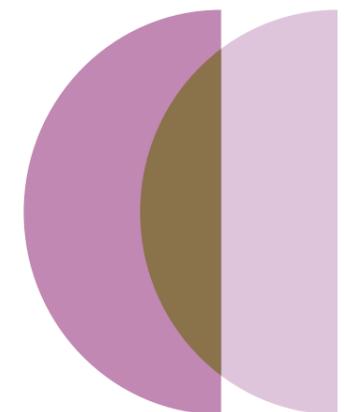
Elle aborde l'enjeu de réduire l'absentéisme en entreprise – a fortiori dans les secteurs où il atteint des seuils inédits.

« Sur les métiers du grand âge, la sinistralité (c'est-à-dire l'incidence de maladies et accidents professionnels) est à 100 pour 1 000 salariés, contre 34 pour 1 000 dans la population générale des salariés. C'est un record, et cela renforce l'absentéisme. S'ensuit une piètre qualité de vie au travail, une difficulté à remplacer les absences, et encore plus d'absentéisme ». Lucide, elle rappelle qu'il n'y a pas de « solution miracle ». « Il faut agir sur l'organisation du travail, le respect des délais de prévenance, l'évaluation des risques professionnels, ou encore le fait de pouvoir partir en formation ». Des réflexions sont en cours pour « créer un organisme paritaire au niveau de la branche pour prioriser l'action et les moyens vers ces grands enjeux ». Pour lutter contre le burn-out, d'autres solutions sont explorées, comme la semaine de quatre

jours évoquée par Boris Cyrulnik : « Les entreprises anglo-saxonnes qui l'ont adoptée voient leur absentéisme diminuer », note-t-il.

En conclusion, pas question de rajouter des normes supplémentaires aux entreprises, affirme Audrey Derveloy. « On en a bien assez, en revanche les entreprises ont l'opportunité de repenser leurs façons de travailler et d'aller beaucoup plus loin en termes de prévention. Nous n'avons pas besoin de loi pour travailler tous ensemble. N'allons pas sur-sophistiquer quelque chose qui relève finalement de la cohésion sociale », résume-t-elle.

## Table ronde Santé des salariés : quel nouveau modèle pour l'entreprise ?



## ADAPTATION

### Regards croisés

#### Comment s'adapter au changement climatique?

**Ressource vitale en raréfaction, l'eau était au centre de la discussion entre Emma Haziza, hydrologue et présidente du centre de recherche Mayane, et Isabelle Spiegel, directrice de l'environnement du Groupe Vinci. Ensemble, elles ont dressé un état des lieux et évoqué des solutions à appliquer, sans plus tarder.**



— Isabelle Spiegel, Emma Haziza et Thierry Guerrier



— Emma Haziza  
Présidente  
Mayane



— Voir la vidéo du Regards croisés

Le changement est imperceptible et pourtant massif : l'axe de rotation de la Terre s'est décalé de quatre-vingt centimètres sur les trente dernières années, selon un récent article scientifique cité par Emma Haziza. La faute en est à notre extraction massive de l'eau des nappes phréatiques, localisées dans le sous-sol. « Partout, on a développé le coton, le riz, le blé. Derrière toutes ces filières se cache de l'eau », rappelle l'hydrologue. L'avènement de pompes bon marché a permis de surexploiter cette ressource souterraine, donc d'augmenter la production, créant de véritables « bombes à retardement ». Car certaines zones sont plus exposées que d'autres au manque d'eau. La scientifique alerte le public : « 1 300 communes l'année dernière ont connu une rupture d'alimentation en eau potable, c'est absolument inédit. »

Isabelle Spiegel affirme que le Groupe Vinci a bien pris la mesure de l'urgence, en accélérant en 2023 sa recherche de solutions et surtout son innovation en matière préventive. « Sur les chantiers réalisés pour nos clients en zone urbaine, nous créons des îlots de fraîcheur, des techno-sols plus absorbants, ou encore des lacs de rétention d'eau pour éviter les inondations », détaille-t-elle. Avec un but : « Remettre de l'eau dans les nappes. »

Face à l'urbanisation continue, Emma Haziza insiste sur la nécessaire création de la « ville-éponge », qui permette l'infiltration. En terres rurales, l'enjeu est de limiter les intrants chimiques et la dégradation des sols. Des mesures nécessaires pour lutter contre l'aridification de la France, un pays historiquement riche en eau mais qui « se réchauffe 20 % plus vite que le reste du monde », selon deux études mentionnées par Emma Haziza.

« Aujourd'hui, aucun modèle économique ne nous permet de soutenir la régénération de ces nappes, car tout ce qu'on produit requiert de l'eau », déplore l'hydrologue, qui rappelle également que la question du carbone est intimement liée à celle de l'eau. Chez Vinci, on veille pour autant à ne pas cultiver un état d'esprit « anxigène », mais une posture proactive. « Nous avons un catalogue de solutions, proposées aux clients » – avec le risque que ceux-ci ne veuillent pas payer le coût associé.

Emma Haziza conclut sur une note prospective : « Aujourd'hui, un milliard de Chinois mangent du riz cultivé dans des rizières alimentées seulement par les nappes phréatiques. Il leur reste cinq à dix ans avant qu'elles ne soient tarées. On doit se poser la question de comment les nourrir, et comment

gérer le flux migratoire qui va en découler. » Ce premier jour de septembre 2023, on annonce une nouvelle canicule exceptionnelle en France. Pour affronter cet épisode et tous ceux qui suivront, un mot d'ordre d'Emma Haziza : « Cultivons notre résilience. »



— Isabelle Spiegel  
Directrice de l'environnement  
Groupe VINCI

## MESURE D'IMPACT

### Table ronde

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

Face à la Corporate Sustainability Reporting Directive, les entreprises françaises et européennes doivent passer la vitesse supérieure dans leur collecte des données environnementales et sociales. **Pour la plupart, et en particulier pour les PME, c'est un défi méthodologique, opérationnel et financier.**



— Marc Boissonnet, Édouard Hénaut, Jacques Pommeraud, Marie Visot (Le Figaro) et Hubert Tondeur

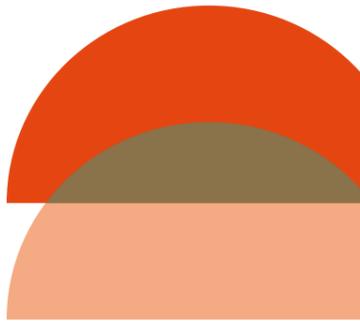


— Voir la vidéo de la table ronde

Marc Boissonnet, directeur du développement durable du Groupe Bureau Veritas, commence par un rappel : « Avec la CSRD, il s'agit de transparence. Ce n'est pas une directive de contrainte, la seule obligation est de communiquer sur les activités liées à la durabilité. » Cette directive s'applique aux entreprises des pays membres de l'Union européenne, qui devront l'adapter à leur réglementation, et se complète de normes de reporting : les ESRS. Avec une nouveauté d'approche, la double matérialité, qui prend en compte à la fois la matérialité financière et la matérialité d'impact.

« La marche à franchir est loin d'être négligeable », concède Marc Boissonnet, expliquant que la charge de travail pour se mettre en conformité les premières années sera probablement assez lourde. Mais le jeu en vaut la chandelle : « La RSE, c'est un peu comme l'amour : on a besoin d'actes et de preuves, pas juste de déclarations. La CSRD va aider les entreprises à structurer leur action, démontrer ce qu'elles font et se démarquer par rapport aux concurrents étrangers », assure le membre du groupe de travail. Elle les engage également à aligner leur trajectoire de décarbonation avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Parmi les bénéfices de la CSRD, Marc Boissonnet mentionne enfin « l'ouverture du marché de la vérification à des organismes qui ne sont pas des sociétés d'audit financier » dans certains pays – dont la France, où l'on peut s'attendre à voir émerger « une dynamique de marché très utile ».



— **Marc Boissonnet**  
Directeur du développement durable  
Groupe Bureau Veritas



— **Édouard Hénaut**  
Directeur général France  
Transdev

### RÉVOLUTION

Pour une entreprise comme Transdev, représentée à la table par son directeur général France, Édouard Hénaut, « la CSRD est un accélérateur » d'une démarche déjà très ancrée. « Nous sommes une industrie de service complètement tournée vers la décarbonation du transport et le report modal, pour limiter l'usage de la voiture », explique-t-il. « Par rapport à une logique purement financière, il y a deux à trois fois plus de données à assimiler avec la CSRD, mais cela représente une opportunité : nous sommes en train d'aligner notre organisation, de faire de la formation ».

Pour Jacques Pommeraud, président-directeur général d'Inetum, la CSRD n'en n'est pas moins un « choc normatif ». « Nous comptons 30 000 collaborateurs chez Inetum, nous avons donc les ressources pour traiter cette montagne de données et créer les rapports. Mais pour une entreprise de 250 salariés, c'est très compliqué », souligne-t-il. Optimiste, il soutient qu'« à terme, générer ces rapports devra être aussi simple que créer son compte de résultats entièrement automatisé ». Quoiqu'il en soit, cette directive s'inscrit dans un objectif de « croissance verte » auquel Jacques Pommeraud souscrit pleinement : « Nous n'avons pas d'autre choix. Sur Terre, il y a un milliard de personnes qui ont le luxe de se questionner sur la

décroissance, les sept milliards restants veulent croître. »

Président du comité extra-financier du Conseil national de l'ordre des experts-comptables, Hubert Tondeur décrit un univers normatif prolifique. D'une part, ces nouvelles normes européennes s'ajoutent aux normes américaines et internationales, avec une marge de manœuvre faible de la France pour adapter la CSRD. D'autre part, la Fondation IFRS produit également ses propres normes et rejette totalement le concept de double matérialité. « On se retrouve, pour les grandes entreprises, avec des dispositifs hétérogènes d'un pays à l'autre, et un besoin de pédagogie à propos du marché », constate-t-il.

Hubert Tondeur remarque également que la CSRD ne s'applique finalement qu'à une part très réduite des entreprises françaises : environ 6 000 sur deux millions. Celles-ci devront cependant collaborer avec leur chaîne de valeur – fournisseurs inclus, même lorsque ceux-ci se trouvent en dessous des seuils d'application de la CSRD. Les informations transmises par ces fournisseurs devront être « consolidées et fiables » : c'est une nouvelle contrainte pour les PME et TPE, qu'Hubert Tondeur qualifie de « révolution ». Et une révolution risquée, dans un contexte économique difficile, avec un fort niveau de dette.

« S'il y a des investissements à faire dans les PME, ils seront fléchés vers des process qui améliorent la performance environnementale en réduisant les coûts de production. Mais investir sur la dimension administrative de reporting, c'est une autre affaire. D'autant que les PME souffrent déjà du sous-investissement chronique dans la digitalisation », note Hubert Tondeur.

### PROPOSITIONS

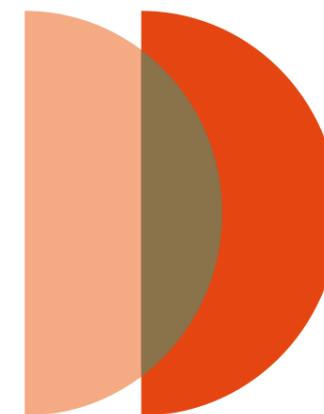
Face à cette complexité, les propositions du groupe de travail visent à simplifier la mise en place de la CSRD au sein des entreprises de toutes tailles. Pour ce faire, la RSE doit occuper une place centrale et transversale, en lien avec la finance d'une part (« il faut provisionner des capitaux, sinon les plans RSE ne sont pas crédibles », affirme Marc Boissonnet), et les fonctions supports d'autre part. La RSE doit aussi prendre plus de poids au conseil d'administration : « Elle ne peut plus être portée uniquement par les comités exécutifs », et requiert des administrateurs adéquatement formés. Les pouvoirs publics peuvent aussi agir, notamment en privilégiant les offres les mieux-disantes sur les critères de durabilité dans leurs appels d'offres. « Aujourd'hui, les collectivités sont bloquées sur le critère économique », déplore Édouard Hénaut. Le groupe de travail propose également de renforcer la transparence des méthodes de rating des agences de notation,

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

et de leur transférer la charge de collecter les données nécessaires dans celles publiées pour la CSRD. Un ensemble de mesures qui devrait soulager les entreprises, tout en accélérant leurs engagements en faveur de la durabilité : « Nous avons la connaissance, il est de notre responsabilité de faire bouger les lignes », conclut Marc Boissonnet.



— Jacques Pommeraud  
Président-directeur général  
Inetum



— Hubert Tondeur  
Président du comité extra-financier  
Conseil national de l'ordre  
des experts-comptables

## FINANCE

### Regards croisés

#### Le financement de la transition

**L'ampleur des transformations à conduire pose une question cruciale : celle de leur financement. Le récent rapport rendu par Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz fait état d'un besoin de 70 milliards d'euros supplémentaires par an. Maya Atig, directrice générale de la Fédération bancaire française, et Astrid Panosyan-Bouvet, députée et coprésidente du groupe d'études ESS et RSE à l'Assemblée nationale nous donnent des premiers éléments pour répondre au plus vite à cet enjeu.**

Comment financer la transition écologique et garantir « l'habitabilité de la planète » tout en préservant la « cohésion sociale » et la « compétitivité économique » ? Voilà les enjeux posés en introduction par Astrid Panosyan-Bouvet, députée et coprésidente du groupe d'études ESS et RSE à l'Assemblée nationale. Sur la somme de 70 milliards d'euros supplémentaires par an – plus que le budget de l'Éducation nationale, rappelle-t-elle –, la moitié serait à trouver du côté du privé, l'autre, de l'État. « Avec une dette de 115 % du PIB et des impôts qui correspondent à 47 % de la richesse nationale, nous n'avons pas du tout la même marge de manœuvre que d'autres pays », constate la députée, avant de rappeler que « le rôle de l'État n'est pas que financier : il a la responsabilité des normes, et du derisking des investissements en faveur de

l'innovation technologique ». Pour trouver des ressources, la France peut cibler les niches brunes, ces dix milliards d'euros de niches fiscales qui financent chaque année des secteurs à fortes externalités négatives. La députée soulève la question de l'impôt, indissociable de celle de « l'efficacité de la dépense publique ». Selon elle, « on distribue aujourd'hui 140 milliards d'euros d'aides fiscales aux entreprises, soit 5 points du PIB, sans conditionnalité. Il va falloir aborder la question du donnant-donnant ». La députée insiste sur le besoin de veiller à l'acceptabilité sociale de la transition : « Le sentiment que le fardeau du financement est porté par les plus faibles, c'est une machine à nourrir le populisme », met-elle en garde.

Du côté du privé, Maya Atig porte un message rassurant : « Les financements nécessaires

existent. » Elle estime que « la priorité aujourd'hui, c'est de décider quoi financer », pour les entreprises comme les ménages. « Toutes les banques encouragent leurs clients à réfléchir à leurs projets de transition et à leur coût », en matière de mobilité, de logement ou autre. Reste ensuite, pour les ménages, à « mobiliser leur propre épargne de précaution, qui est considérable en France », ou à se tourner vers « des solutions de crédit de marché classiques et des subventions publiques ». Pour les grands projets d'infrastructure – Maya Atig prend l'exemple des EnR – « il y a une concurrence féroce entre les financeurs », avec un total de 42 milliards d'euros mis à disposition par les banques pour ce secteur. Les entreprises qui portent les projets trouvent donc sur le marché ce dont elles ont besoin.



— Maya Atig, Astrid Panosyan-Bouvet et Thierry Guerrier

#### FINANCE FACILITATRICE

De sa précédente carrière dans le privé, Astrid Panosyan-Bouvet évoque l'expérience d'une prise en compte des enjeux extra-financiers par les équipes ESG des institutions financières, mais pas par le reste des analystes « traditionnels », qui ont pourtant « le plus de poids ». Pour sortir de ce dilemme, la députée évoque des pistes : « Mieux intégrer les équipes ESG au sein de ces institutions financières » et valoriser les entreprises pionnières sur « la prise en compte du coût interne du carbone ou la comptabilité intégrée », par exemple. Pour Maya Atig, « ces sujets d'indicateurs extra-financiers sont en train de concerner absolument tout le monde : ça se compte en heures de formation, en systèmes d'information ». Cela dit, « ce n'est pas à la banque de décider que l'entreprise ou le ménage fasse tel ou tel investissement. C'est

à eux de prendre la décision. L'argent public ou privé n'est pas là pour déclencher la transition, c'est un facilitateur ». Interrogées en conclusion sur le projet de loi Industrie verte, Maya Atig met en avant sa capacité à clarifier les dispositifs et faciliter les projets, tandis qu'Astrid Panosyan-Bouvet en souligne l'ambition, puisqu'il concerne aussi bien « la fiscalité, la mobilisation de l'épargne existante » que la formation aux métiers de la transition et le développement d'un écosystème adapté.



— Voir la vidéo du Regards croisés

## Entretien Quel avenir pour les 30 propositions du Cercle de Giverny?

Antoine Pellion

**Ancienne par sa méthode, nouvelle par son ambition, la planification écologique engagée par le Gouvernement il y a un an doit drastiquement accélérer l'action environnementale. Et réussir à mobiliser toutes les parties prenantes pour atteindre le seuil critique.**



— Antoine Pellion  
Secrétaire général à la planification écologique



— Voir la vidéo de l'entretien

Émissions de gaz à effet de serre, biodiversité, ressources naturelles, santé ou encore environnement. La planification écologique confiée à la Première ministre, et dont Antoine Pellion est la cheville ouvrière au secrétariat général, touche tant à la préservation de l'environnement qu'à l'adaptation au changement climatique.

Sur la baisse des émissions de GES, le secrétaire général mentionne l'objectif de -55 % d'ici 2030. « Nous nous sommes attachés à être le plus concret possible : il y a un chemin pour y arriver, nous l'avons construit collectivement, il est crédible et cohérent ». Un point critique est « la répartition de l'effort. Pour qu'un maximum de personnes s'engagent dans le mouvement, il faut qu'elle soit juste », soutient le secrétaire général. Un principe en découle : « On demande un peu aux petits, beaucoup aux gros. » Par exemple, « la moitié de la baisse des émissions de GES est dans les mains des entreprises, un quart des collectivités locales, un quart des ménages », détaille-t-il. La planification est un travail profondément collectif, porté par une équipe de bientôt 25 personnes,

en lien étroit avec les ministères et dont les réflexions « irriguent toutes les politiques publiques ». Concertation, conseils nationaux sur le transport ou le logement ont aussi nourri la discussion.

Après une année d'action, quelles sont les perspectives pour la suivante? La Première ministre a présenté l'économie générale du plan en juillet 2023 et annoncé 7 milliards d'euros supplémentaires de crédits pour 2024. Les actions opérationnelles vont se démultiplier suite au conseil de planification écologique, prévu mi-septembre 2023, sur plusieurs thématiques phares : « Rénovation énergétique, transports, décarbonation de l'industrie », entre autres.

« Les propositions du Cercle de Giverny illustrent la mobilisation des entreprises, dont nous dépendons », se félicite Antoine Pellion. L'idée de placer la nature au centre des décisions, par exemple, est essentielle – le secrétaire général cite le projet de loi Industrie verte, qui comporte un dispositif pour développer des zones de compensation et de renaturation. Interrogé sur l'opportunité de nommer des admi-

nistrateurs représentant la nature au sein des conseils d'administration des entreprises, Antoine Pellion souligne la valeur structurante d'un tel engagement, tout en rappelant que « le rôle de la planification n'est pas de décider depuis Paris ce que chacun des acteurs doit faire, mais de donner un cadre, une direction ».

Antoine Pellion conclut sur l'importance du numérique pour l'accélération de la transition. La personnalisation qu'il permet peut notamment guider les individus dans l'adoption de comportements et habitudes de consommation plus sobres. Le numérique est également indispensable « pour suivre les progrès » et organiser l'action de façon coordonnée et collaborative : « Développer les communs numériques sur ces sujets est absolument central », juge le secrétaire général, qui donne rendez-vous dans un an pour mesurer le chemin accompli.

## Entretien

### Comment conduire les entreprises à mieux intégrer la nature dans leurs décisions ?

Sarah El Haïry

**Secrétaire d'État chargée de la Biodiversité, Sarah El Haïry a insisté sur le lien entre biodiversité et climat, et sur la dépendance des entreprises vis-à-vis des écosystèmes naturels, avant d'appeler à la mobilisation collective.**

Épineuse question que celle de la définition de la biodiversité. Pour Sarah El Haïry, « c'est tout ce qui nous entoure. Et c'est l'angle mort de la transition écologique ». Elle argumente : « On parle beaucoup de climat et de décarbonation, beaucoup moins des ressources et de notre dépendance à la nature. L'effondrement du vivant, c'est notamment 80 % des insectes disparus en Europe, on le voit. Des oiseaux ont disparu en France. Il y a encore des gens qui le nient. » Il est donc nécessaire de bien poser le diagnostic, avant de passer à l'action. « Si on ne prend pas conscience des bénéfices écosystémiques, on ne peut pas les intégrer dans l'équation », explique la secrétaire d'État, rappelant au passage que « 75 % des prêts bancaires sont basés sur des écosystèmes ». Les vigneron dépendent des pollinisateurs. L'industrie du bâtiment, des forêts.

Des entreprises, Sarah El Haïry attend qu'elles aient « le réflexe de penser climat et biodiversité en même temps. 44 000 milliards du PIB mondial dépendent de l'environnement. Les entreprises

doivent transformer leur processus en fonction de cette donnée ». Elle prend l'exemple de l'eau : « On a des tarifications qui augmentent, puis des restrictions. On se retrouve avec des modèles économiques boiteux. Il faut prendre en compte cette dépendance aux ressources naturelles dans les modèles économiques. »

Au sein de l'Europe, la position de la France sur la question se veut forte : « Plus on est ambitieux, sur le Green Deal, sur la directive de restauration de la nature, plus on rend nos entreprises résilientes. Je ne pense pas que laisser persister une instabilité rende service aux entreprises. » La secrétaire d'État annonce que l'Ademe et la BPI s'apprêtent à rendre disponible un outil de diagnostic plus accessible, avec l'objectif que les entreprises et leurs sous-traitants partagent leurs données. « Pour y arriver, on a besoin de tous », affirme-t-elle, en écho au mot d'ordre de cette journée d'échanges.

Sarah El Haïry conclut en appelant les entreprises à orienter leur philanthropie vers la nature : « Aujourd'hui, 25 % de celles qui

font du mécénat s'orientent vers la cause environnementale, mais assez peu vers la biodiversité. Pourquoi ? Peut-être en partie parce qu'on ne dispose pas de l'indicateur unique qui facilite le fléchage, contrairement à la compensation carbone. » Une complexité qui ne doit pas occulter les opportunités concrètes d'agir pour restaurer la nature, « notre bien commun ».



— Voir la vidéo de l'entretien



— Sarah El Haïry  
Secrétaire d'État chargée de la Biodiversité

## Intervention « Nous vivons un moment de bascule des modèles économiques »

Bruno Le Maire

**Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique Bruno Le Maire a dressé le bilan de six années d'action politique en faveur d'un modèle économique français et européen plus solidaire et protecteur de l'environnement. Face aux modèles chinois ou anglo-saxon, cette différence doit être encore renforcée.**



— **Bruno Le Maire**  
Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Le ministre a démarré en rappelant que « la transformation économique et sociale du pays est un enjeu majeur que nous portons avec le président de la République : nous voulons une économie qui réussisse, mais une économie qui protège l'environnement, et une économie de solidarité ». Il salue l'alignement des trente propositions du Cercle de Giverny avec ce projet global, qui différencie l'économie française et européenne des modèles chinois ou anglo-saxon. L'heure est à un rapide bilan : « Nous avons fait pas mal de choses depuis plus de six ans : les entreprises à mission, la loi Pacte, le bilan des émissions de gaz à effet de serre, la conditionnalité des aides vertes pour un certain nombre d'entreprises ou pour les marchés publics, l'égalité femmes-hommes avec la loi Rixain. Tout cela va dans le bon sens et commence à donner de bons résultats », se réjouit-il. Il faut encore aller plus loin. « Sur l'égalité femmes-hommes, qui est un sujet qui me tient profondément à cœur : ce n'est pas uni-

quement l'égalité de postes, c'est l'égalité de salaires et de rémunération à compétences égales qui doit être notre objectif », affirme le ministre. Sur l'engagement climatique, il en attend davantage des entreprises : « Il n'y a que 60 % des entreprises qui ont rempli l'obligation de faire leur bilan d'émissions de GES. Il faut que ce soit 100 % le plus vite possible. Elles doivent aussi trouver les solutions, les innovations qui nous permettent d'accélérer la décarbonation de notre économie que nous soutenons totalement. »

La question sociale est tout aussi cruciale selon Bruno Le Maire. Il précise : « La conférence sociale annoncée par le président de la République doit nous permettre d'avancer sur ce sujet et de mettre fin à des niveaux de rémunération de référence dans les branches, inférieurs au niveau du Smic. Nous devons regarder si la pente des allègements de charges n'est pas trop brutale, de sorte que lorsque l'on a zéro charge au niveau du Smic, on hésite à augmenter son

salarié, pas parce qu'on ne veut pas, mais parce que cela coûte trop cher », explique-t-il.

Bruno Le Maire termine en insistant sur le moment de bascule des modèles économiques que nous vivons actuellement. « L'Europe doit affirmer les piliers de son modèle économique et social : la solidarité, la valorisation du travail, la décarbonation de son économie, doivent être des engagements forts dans les décennies qui viennent. Et de ce point de vue-là, je suis certain que les travaux du Forum de Giverny seront utiles », conclut-il.



— Voir la vidéo de l'intervention

## Intervention « Ce qui se dit à Giverny peut inspirer toutes les entreprises »

Christophe Béchu

**Christophe Béchu, ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, félicite les acteurs du privé pour leur mobilisation et les encourage à prolonger leurs efforts, en matière de formation, d'investissement ou encore de production d'idées.**



— Voir la vidéo de l'intervention

Le ministre place son intervention sous le signe de « l'addition des forces ». « Au-delà de la volonté politique, du cap clair que nous traçons, au-delà des moyens conséquents que l'État va engager pour la transition écologique, avec près de 7 milliards d'euros de crédits supplémentaires, c'est bien de la mobilisation de tous les acteurs économiques dont nous avons besoin pour relever ce défi de taille », affirme Christophe Béchu. Il prend l'exemple du financement de la transition, dont l'État seul ne peut porter la responsabilité. « Nous avons besoin des énergies et des capitaux du privé pour faire levier et franchir le mur d'investissements que nous avons devant nous pour décarboner notre économie », soutient-il, rejoignant le point de vue exprimé par plusieurs intervenants tout au long du Forum de Giverny.

Le ministre évoque ensuite la nécessité de réindustrialiser l'Europe autour des technologies de rupture, et de créer des filières « fortes, indépendantes et struc-

turées ». Il devient indispensable de « revoir notre politique de compétences et de formation » – un autre domaine dans lequel « État et entreprises doivent travailler main dans la main » pour l'identification des besoins et des réponses à y apporter. « Le bâtiment, l'économie circulaire, la gestion de l'eau, des déchets ou le développement des EnR » : la transition écologique engage avec elle la création de nouveaux métiers. « Nous devons donner aux jeunes les moyens et la capacité de rejoindre ces métiers qui recrutent », affirme Christophe Béchu avec conviction.

S'il y a un terrain qui rassemble public et privé, « c'est celui des idées et des initiatives », selon le ministre, qui se félicite de la forte mobilisation du privé autour de la planification ou de la préparation du projet de loi Industrie verte, entre autres. Le ministre termine en saluant la contribution du Forum de Giverny qui « vient apporter une pierre importante à notre réflexion collective,

notamment au travers des trente propositions, qui marquent des perspectives très intéressantes pour placer les enjeux de la préservation de la biodiversité, de la transition écologique, au cœur de notre modèle ». Et de conclure : « Ce qui se dit à Giverny peut inspirer l'ensemble des entreprises de ce pays. »



— **Christophe Béchu**  
Ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires





## Partenaires principaux

---



## Partenaires officiels

---



## Partenaires soutiens

---



## Partenaires médias

---





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)