

30 propositions pour des entreprises durables

Édition 2024

# Accélérer la transformation écologique et sociale



[www.cercle-giverny.fr](http://www.cercle-giverny.fr)

« La meilleure façon de réaliser ses rêves, c'est de se réveiller. »

**Paul Valéry**

# Sommaire

---

## 7

L'édito

## 8

Les 30 propositions  
du Cercle de Giverny

## 10

**PARTAGE DES VALEURS**

Quel modèle pour une  
croissance vertueuse ?

## 16

**ÉNERGIE**

Réussir l'électrification  
pour décarboner l'économie

## 22

**COMPORTEMENTS**

Comment engager  
tous les individus dans  
la transformation écologique  
et sociale ?

## 28

**NUMÉRIQUE**

Comment construire  
une IA responsable ?

## 34

**INCLUSION**

Modèles d'affaires inclusifs :  
lutter contre la pauvreté et  
les injustices pour favoriser  
une transition juste

## 40

**ADAPTATION**

Faire des territoires  
un levier de l'adaptation

## 46

**ÉTUDE**

ESG : faire de la conformité  
un avantage stratégique

## 48

Contributeurs  
et remerciements

## 50

Le Cercle de Giverny

# L'édito

---



**Romain Mouton**  
*Président*  
**Cercle de Giverny**

---

**À l'occasion de la sixième édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny dévoile 30 nouvelles propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de la France. Celles-ci sont le fruit de la réflexion et de l'engagement d'acteurs issus de divers horizons : entreprises, organisations publiques, associations, instituts de recherche... Je les remercie chaleureusement d'avoir bien voulu partager leur expertise et participer à la construction de solutions concrètes. Année après année, les membres des groupes de travail continuent de faire grandir ce laboratoire d'idées qu'est le Cercle de Giverny.**

Ces 30 propositions seront diffusées et discutées là où les décisions se construisent : Gouvernement, administration, entreprises ou encore collectivités. La lutte contre le réchauffement climatique et plus largement les sujets liés au développement durable doivent rester des priorités de l'agenda politique. Plus que jamais, nous sommes engagés afin que nos propositions contribuent à la fabrique des textes législatifs et réglementaires français et européens. Les succès que nous avons obtenus ces dernières années - comme la création d'un Observatoire de la communication à impact positif ou le pilotage du groupe de travail consacré à la Gouvernance dans le cadre de la Stratégie nationale biodiversité 2030 du Gouvernement - ont donné la preuve de l'utilité de nos travaux.

Les membres des six groupes de l'édition 2024 ont formulé des propositions urgentes, pragmatiques, parfois disruptives - celles dont nous avons grand besoin pour affronter les crises liées au réchauffement climatique, à l'atteinte à la biodiversité, et les bouleversements politiques et sociétaux qui en découlent. Ils nous montrent l'exemple d'un effort de mobilisation collective, en faveur du bien commun. À nous tous de prendre le relai et de lui donner encore plus d'ampleur.

# Les 30 propositions du Cercle de Giverny

## PARTAGE DES VALEURS

Quel modèle pour une croissance vertueuse ?

1. Former les partenaires sociaux aux sujets environnementaux.
2. Modifier le code du travail au profit d'un partage des valeurs plus favorable à l'action environnementale et sociale.
3. Mobiliser le secteur de l'investissement.
4. Inciter les entreprises à financer des projets au-delà de leur chaîne de valeur.
5. Engager les administrations publiques.

## ÉNERGIE

Réussir l'électrification pour décarboner l'économie

6. Standardiser une méthode de mesure pour la décarbonation par secteur selon une approche cycle de vie, en alignement avec les Accords de Paris, et en fixant des objectifs au niveau européen.
7. Créer des contrats de performance carbone.
8. Développer un Induscore carbone (ou CarboScore) pour les biens et services, y compris importés.
9. Généraliser le pilotage des usages pour faciliter l'équilibrage du système électrique et optimiser les flux d'énergie dans les installations.
10. Renforcer la formation aux métiers de la transition énergétique.

## COMPORTEMENTS

Comment engager tous les individus dans la transformation écologique et sociale ?

11. Faire de l'audiovisuel et des industries culturelles et créatives des leviers de création et d'information autour de nouveaux imaginaires.
12. Rendre obligatoire une notation environnementale de type Eco-score, Planet-score, ou Score carbone pour tous les produits et services.
13. Rendre obligatoire l'intégration de modules dédiés aux enjeux de la transition écologique et sociale dans les cursus de formation pour tous les publics.
14. Mobiliser la capacité d'engagement et d'influence de l'entreprise, notamment en s'appuyant sur ses engagements CSR.
15. Impulser une politique de transition écologique et sociale auprès des organisations locales pour les rendre motrices de la transformation sur leurs territoires.

## NUMÉRIQUE

Comment construire une IA responsable ?

16. Désigner un référent IA dans le conseil d'administration et le comité social et économique (CSE) des entreprises.
17. Développer un programme national d'éducation et de formation pour initier la population à l'IA (principes, limites, risques, impacts environnementaux et sociétaux, utilisation responsable).
18. Renforcer la présence de la France au sein des organes européens de normalisation de l'IA.
19. Créer un observatoire des impacts de l'IA pour partager les référentiels de bonnes pratiques et d'outils, et proposer un accompagnement aux organisations et entreprises qui n'ont pas la taille suffisante pour les développer seules.
20. Instaurer le « 1 % pour l'IA » : permettre aux entreprises d'investir 1 % de la valeur de leurs investissements pour l'IA dans un fonds dédié, au profit de la formation et de la réduction des impacts environnementaux et sociaux.

## INCLUSION

Modèles d'affaires inclusifs : lutter contre la pauvreté et les injustices pour favoriser une transition juste

21. Développer les projets de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs sectoriels dans les territoires.
22. Accompagner les publics les plus fragiles dans la transition juste, en particulier dans l'accès aux soins, aux logements économes en énergie, à la mobilité et à l'alimentation durables, par des dispositifs spécifiques.
23. Créer des indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la valeur de l'inclusion pour les acteurs économiques.
24. Rendre plus tangibles les impacts positifs de l'inclusion pour les administrations et les entreprises.
25. Développer une culture de l'inclusion par la sensibilisation, l'éducation et la formation.

## ADAPTATION

Faire des territoires un levier de l'adaptation

26. S'engager sur un scénario à +4°C dans le PNACC, le décliner dans des schémas directeurs territoriaux et y associer les entreprises.
27. Créer une dizaine de projets territoriaux d'adaptation pilotes, organisés selon des principes de conciliation, de participation et de financements collectifs (public, privé).
28. Créer des concertations territoriales pour sensibiliser la population et trouver des solutions d'adaptation pratiques et applicables.
29. Mobiliser les entreprises au travers des leviers que sont les études d'impact et la commande publique, pour leur permettre de mieux se préparer au changement climatique.
30. Sensibiliser tous les publics aux enjeux de l'adaptation et renforcer la formation en la matière.

## Quel modèle pour une croissance vertueuse ?

Dans la sphère économique, si le terme de valeur renvoie historiquement à la valeur financière, organisant autour d'elle ses outils de mesure et de comptabilité, nous entrons aujourd'hui dans une phase de rupture qui diffracte cette notion. La crise climatique impose de penser la valeur dans toutes ses dimensions, notamment environnementale et sociale. Intégrer ces dimensions implique de prendre en compte les limites planétaires et soulève nécessairement la question du partage de la valeur et de son acceptabilité.

Penser la valeur au pluriel constitue un défi d'autant plus grand que les investisseurs soutiennent les entreprises pour qu'elles mettent en place un plan de réduction crédible de leurs impacts mais qui n'affecte pas négativement la valeur financière, regardée en priorité. Une croissance vertueuse n'oppose cependant pas valeurs économique, sociale et environnementale, mais les conjugue au profit d'une performance durable, aux bénéfices collectifs.

Envisager les valeurs au pluriel implique de bien identifier et prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes, dans les secteurs public et privé. Opérer un tel changement de paradigme nous engage à mobiliser, entre autres, les entreprises de toute taille, les instances du dialogue social, les acteurs financiers ou encore le secteur public. Il passe également par la création de nouveaux

cadres de gouvernance, dispositifs normatifs, financiers et opérationnels, à même d'inciter à l'action environnementale. Enfin, cette bascule doit nécessairement s'accompagner d'un effort de formation, afin que toutes les parties prenantes disposent d'un socle de culture commun autour des enjeux environnementaux et de leur impact sur l'économie. C'est à ces conditions que nous pourrions construire un nouveau modèle de croissance vertueuse et durable.

## Le mot des coprésidents



**Mathias Burghardt**  
CEO France  
Ardian

« À l'heure où les crises environnementales et leurs conséquences s'aggravent, les entreprises ont la responsabilité de repenser leur contribution au monde, au-delà de la seule réduction d'impact dans leur propre périmètre. La création de valeur financière et son partage doivent être reconsidérés de façon à devenir plus équitables vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. À ce titre, nous appelons de nos vœux une bascule de la notion de partage de la valeur, au singulier, vers celle de partage des valeurs créées, au pluriel. Cela nécessite de redéfinir la notion de valeur au-delà de sa dimension purement financière, afin d'en envisager toute la diversité, à l'image notamment des services écosystémiques.

Opérer cette transformation nécessite tout d'abord d'identifier et de prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise, y compris la planète en tant qu'entité. En comprenant mieux leurs écosystèmes, leurs impacts, leurs dépendances et leurs opportunités, les entreprises pourront garantir l'alignement de l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, dans la recherche d'un bénéfice commun. Cet alignement devrait être encouragé par un ensemble de leviers tels que la réglementation, la formation, la gouvernance, le dialogue social et l'investissement. Nos propositions visent ainsi à dégager des pistes d'action concrètes pour favoriser cette transformation, à destination à la fois des entreprises, des fonds d'investissement et des pouvoirs publics. »



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

« Cela nécessite de redéfinir la notion de valeur au-delà de sa dimension purement financière, afin d'en envisager toute la diversité, à l'image notamment des services écosystémiques. »

## Les propositions

### 1. Former les partenaires sociaux aux sujets environnementaux.

L'implication des acteurs du dialogue social est un levier indispensable de l'accélération de l'action environnementale des entreprises. La formation aux enjeux environnementaux permettrait de favoriser cette accélération et de garantir une action plus efficace.

- Former les élus du CSE aux enjeux environnementaux, y compris aux écosystèmes et à la biodiversité.

- Désigner un représentant de la nature issu du monde scientifique dans les instances de dialogue social. Ce représentant participerait aux discussions et soumettrait des vœux, notamment lors de la consultation du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

### 2. Modifier le code du travail au profit d'un partage des valeurs plus favorable à l'action environnementale et sociale.

Le partage de la valeur doit se recomposer afin de tenir compte des besoins d'investissements en faveur de la transition écologique. Le code du travail prévoit une négociation obligatoire dans les entreprises sur le partage de la valeur ajoutée portant sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2024, les règlements des plans d'épargne entreprise doivent proposer des fonds labellisés au titre de la transition écologique ou de l'investissement socialement responsable. Afin de poursuivre cette dynamique, il conviendrait de passer d'un dialogue social sur le partage de la seule valeur ajoutée à un dialogue social plus large portant sur le partage des valeurs économiques, sociales et environnementales.

- Remplacer, dans le code du travail, la négociation obligatoire sur le « partage de la valeur ajoutée » par une négociation obligatoire sur le « partage des valeurs », et ajouter les dispositifs suivants :

- Indexer à minima 25 % de l'intéressement à l'atteinte d'au moins un critère lié aux objectifs environnementaux de l'entreprise. Si ces objectifs n'étaient pas atteints, la part non versée irait à des actions environnementales.

- Favoriser le développement de l'actionnariat salarié.

- Soutenir des investissements intégrant au moins un critère environnemental.

### 3. Mobiliser le secteur de l'investissement.

Acteurs clés dans la chaîne de la création de valeur, les sociétés de gestion et investisseurs institutionnels doivent également contribuer à un partage des valeurs plus favorable à l'action environnementale et sociale.

- Généraliser l'intégration d'au moins un critère environnemental ou social dans la rémunération des équipes de gestion des fonds d'investissement et des dirigeants des entreprises.

- L'objectif est ici de permettre aux entreprises de partager la valeur avec les communautés locales touchées par des installations d'envergure. Cela contribuerait notamment à accélérer le développement des énergies renouvelables et l'investissement dans le secteur.

- Promouvoir le partage des valeurs dans l'écosystème direct des entreprises.

### 4. Inciter les entreprises à financer des projets au-delà de leur chaîne de valeur.

Pour accélérer la transition écologique à l'échelle mondiale, il est indispensable d'aller au-delà de la seule réduction d'impact en soutenant des projets ayant une contribution positive sur l'environnement.

- Inciter les entreprises au financement de projets environnementaux en-dehors de

leur périmètre d'activité et de leur chaîne d'approvisionnement. Ce mécanisme d'incitation pourrait concerner les investissements en faveur de solutions au fort potentiel de décarbonation ou de la préservation de zones naturelles à haute valeur patrimoniale.

### 5. Engager les administrations publiques.

Alors qu'un nombre croissant d'entreprises s'engagent pour l'environnement en intégrant des critères environnementaux dans la rémunération variable de leurs dirigeants et salariés, les administrations publiques pourraient contribuer à la dynamique en appliquant une approche similaire.

- Intégrer des critères liés à la protection de l'environnement dans la structure de rémunération des fonctionnaires. ■

**69 % des sociétés de gestion interrogées considèrent que les critères ESG font partie des priorités pour créer de la valeur dans leur stratégie d'investissement.**

—  
Source :  
PwC, Global Private Equity Responsible Investment Survey  
2023

**L'atteinte des critères ESG représente en moyenne entre 10 et 30 % du variable de court-terme des dirigeants mandataires sociaux, et entre 10 et 20 % pour leurs collaborateurs. 43 % du CAC 40 intègrent ces critères dans les dispositifs d'intéressement pour engager collectivement l'entreprise.**

—  
Source :  
PwC, ORSE et Pacte mondial Réseau France  
Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?  
Édition 2024

## Les membres du groupe

### ACCENTURE

Jérémy Latour  
Director Accenture Strategy

Laure Moaty Richon  
Managing Director - Sustainability  
Lead Financial Services

### ADVENS FOR PEOPLE AND PLANET

Grégoire Ducret  
CEO & Chief Impact Officer

### ALIXIO

Rodolphe Delacroix  
Directeur associé Rémunération  
et actionnariat salarié

### BSR

Elisa Niemtow  
Vice-présidente

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

Éric Ferdjallah-Chérel  
Directeur de la stratégie métiers  
et du département des études métiers

Hubert Tondeur  
Vice-président en charge de la durabilité

### EARTH ON BOARD

Antoine Gonthier  
Cofondateur et directeur

### EPE

David Laurent  
Directeur Transformation écologique

### EXSO

Gépy Koudadje  
Avocate, fondatrice et membre  
du Conseil de l'ordre

### FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE

Karen Degouve  
Directrice du département  
Finance durable

### FONDATION CROISSANCE RESPONSABLE

Christian Nouel  
Président et avocat à la Cour

### GROUPE SOS

Romain Garcia  
Secrétaire général Groupe

### IMPACT PARTNERS

Yasmine Hamraoui  
Partner

### LA BANQUE POSTALE

Pierre-Alix Binet  
Responsable des affaires  
institutionnelles et réglementaires

### L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE DURABLE

Raphaël Lebel  
Directeur général

### L'ORÉAL

Guillaume Breffort  
Corporate Sustainable  
Finance Director



# Réussir l'électrification pour décarboner l'économie

Le changement climatique est l'enjeu primordial auquel nous sommes collectivement confrontés, et nous conduit urgemment à décarboner nos activités. Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, l'électrification est l'un des leviers les plus efficaces. À ce titre, elle doit être encouragée, en amont, avec le développement des filières de production « zéro » carbone renouvelables et nucléaires, selon un principe de neutralité technologique, et accélérée en aval, à travers l'électrification des usages - la part de l'électricité dans le mix énergétique en Europe devant plus que doubler d'ici à 2050.

Les pouvoirs publics doivent poser un cadre clair et des règles stables, afin de permettre la visibilité à moyen-long terme des acteurs de la chaîne et préserver leur disposition à investir dans les capacités de production d'électricité décarbonée, les réseaux d'acheminement et de distribution. Afin de réussir la transition énergétique, la demande en électricité décarbonée doit également être encouragée : c'est le sens des propositions du groupe de travail en faveur d'un contrat de performance carbone et d'un score carbone, deux signaux clairs fondés sur une méthode de calcul unique, qui inciteront les clients finaux

à faire les bons choix. La simplification du « parcours client » doit être systématiquement recherchée : l'électrification ne réussira que si le chemin est simple et compétitif pour le client final.

## Le mot des coprésidents



**Cléa Martinet**  
Vice president Group Sustainability  
Renault Group

« L'énergie est derrière chacune de nos actions quotidiennes. Elle est aussi au cœur de la décarbonation de nos sociétés et de nos économies. Or, c'est précisément cette omniprésence qui fait la complexité de la tâche : chaque secteur, chaque entreprise, chaque consommateur a ses propres problématiques énergétiques. Comment les harmoniser en faveur d'objectifs communs ? Comment les faire tenir ensemble dans un cadre et des méthodologies lisibles, à même d'accélérer la réduction globale et massive des émissions de gaz à effet de serre ?

Si ce groupe de travail a souligné l'ampleur de la tâche - qui nous conduit nécessairement à une position d'humilité - il nous a aussi indiqué la voie à suivre. Nous savons que nous sommes alignés sur l'objectif de décarbonation et le levier de l'électrification ; il faut désormais travailler en coalition d'acteurs, de façon transsectorielle, en étant guidés par une vision systémique. Nous devons dépasser les différences pour œuvrer ensemble - producteurs, gestionnaires de réseaux, pouvoirs publics, entreprises, clients finaux - en dépit des difficultés à accorder nos besoins et nos stratégies. Pour ce faire, un cadrage plus net de la part de l'État et de l'Union européenne est également requis : il offrira la visibilité de moyen-long terme dont a besoin une majorité d'acteurs pour faire les investissements nécessaires à l'électrification. »



**Emmanuel Mroz**  
Directeur général  
SNCF Renouvelables

« Il faut désormais travailler en coalition d'acteurs, de façon transsectorielle, en étant guidés par une vision systémique. Nous devons dépasser les différences pour œuvrer ensemble - producteurs, gestionnaires de réseaux, pouvoirs publics, entreprises, clients finaux. »

## Les propositions

**1. Standardiser une méthode de mesure pour la décarbonation par secteur selon une approche cycle de vie, en alignement avec les Accords de Paris et en fixant des objectifs au niveau européen.**

Aujourd'hui, la cacophonie dans les différentes méthodologies de calcul de l'empreinte carbone des entreprises et secteurs rend difficile la comparaison et la lecture des trajectoires de décarbonation. Une harmonisation de ces méthodes est nécessaire, qui tienne compte de l'ensemble du cycle de vie des biens et services, comme de l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises.

- Rendre obligatoire et systématique la mesure via des outils, des processus et des référentiels homologués des émissions au cours de l'ensemble du cycle de vie (scopes 1, 2, 3).

- Fixer des objectifs de décarbonation en utilisant des références communes de trajectoire (exemple : fixation d'objectifs climatiques 2027-2035-2050).

- Mettre en cohérence tous les niveaux politiques (local, national, européen) pour éviter le télescopage entre les différentes attentes et trajectoires.

**2. Créer des contrats de performance carbone.**

L'enjeu étant la réduction des émissions de GES et l'énergie étant un levier pour y répondre, nous proposons de créer un contrat de performance carbone (CPC), inspiré des contrats de performance énergétique (CPE), qui pourrait les remplacer à terme. En effet, un contrat de performance élargi aux GES permet une approche plus large, et ainsi des actions plus globales lors d'une opération conduite sur du bâtiment, du process industriel, etc.

- Faire la mise au point et adapter les méthodes de mesure des CPE en y intégrant, pour le CPC, l'ensemble des leviers activés et les composants intégrés dans un contrat de

réduction de l'empreinte carbone (d'un site, d'un process, d'une activité, etc.).

- Cela permet de « simplifier » et d'embarquer tous les acteurs dans une démarche motivante - l'atténuation - autour d'un indicateur unique (la tonne équivalent CO<sub>2</sub>e), sur une chaîne de valeur élargie allant du fournisseur des matériels utilisés aux comportements des utilisateurs finaux. En effet, tout le monde est en mesure de réaliser son « bilan carbone » spécifique, notamment en s'appuyant sur la méthodologie uniformisée proposée plus haut.

**3. Développer un Induscore carbone (ou CarboScore) pour les biens et services, y compris importés.**

À l'instar du Nutri-score pour le secteur agroalimentaire et de l'InduScore du Pacte solaire, cette notation carbone vise à apporter de la transparence à l'utilisateur et ainsi éclairer ses choix de consommation en s'appuyant sur une méthode claire et une traduction simple. Dans le même temps, il permet de valoriser auprès des acteurs économiques des stratégies énergétiques durables décarbonées se répercutant dans leurs produits, indiquant les efforts et l'investissement des producteurs.

- Sur la base des méthodes de mesure définies pour l'ensemble de la chaîne de valeur (analyse du cycle de vie, 3 scopes), définir une échelle CarboScore simple et lisible s'étendant progressivement à un ensemble de produits impactant (plastiques, métalliques, etc.) au profit des acheteurs et consommateurs.

- Avec les producteurs et en s'appuyant sur les méthodologies en cours de développement (comme avec la CSRD par exemple), définir la trajectoire de déploiement de cette notation par secteur ; cela permet également d'alimenter d'autres chantiers (MACF<sup>1</sup> par exemple).

**L'électricité représente 27 % de la consommation finale à usage énergétique en 2022.**

—  
Source :  
Service des données et études statistiques, ministère de la Transition énergétique, Chiffres clés de l'énergie Édition 2023

→ <sup>1</sup> MACF : Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières

#### 4. Généraliser le pilotage des usages pour faciliter l'équilibrage du système électrique et optimiser les flux d'énergie dans les installations.

Le pilotage des usages est déjà une réalité : pilotage des ballons d'eau chaude, optimisation énergétique des bâtiments ou des processus industriels. Il doit se renforcer à l'avenir. En effet, les opportunités d'optimisation, installation par installation, vont se multiplier avec la production décentralisée, les gestionnaires d'énergie et le développement futur des batteries. De plus, le maintien de l'équilibre des flux électriques dans un système alimentant une consommation plus importante et intégrant davantage d'énergies renouvelables variables est un enjeu crucial qui nécessite le développement de flexibilités. Cela vaut aussi dans une moindre mesure au niveau local pour limiter le risque de congestion des réseaux.

- Renforcer le pilotage, notamment par les gestionnaires de réseaux (Enedis, RTE), de l'équilibre entre l'offre et la demande, en particulier le pilotage de la charge des véhicules électriques et tout autre moyen de stockage décentralisé.

- Tenir compte des solutions pour faciliter l'équilibre de l'offre et de la demande, comme le *vehicle-to-grid* : déployer un cadre tarifaire pour encourager son déploiement de façon pérenne, l'intégrer en option dans les contrats de fournisseurs.

- Renforcer la pédagogie (par une grande campagne de communication et de sensibilisation conduite par les fournisseurs et gestionnaires de réseaux) sur les leviers disponibles pour optimiser la puissance et l'énergie consommées par une installation : compteur du gestionnaire du réseau public, données mises à disposition, dispositif de pilotage des usages, etc.

- Développer les offres contractuelles de « prix horo-saisonnalisés » permettant de valoriser la flexibilité infra-journalière, infra-

hebdomadaire et inter-saisonnière, tout en protégeant les clients des risques associés (risque de volatilité, protection des données, etc.).

- Promouvoir les approches territoriales pour établir des acteurs locaux de la transition énergétique.

#### 5. Renforcer la formation aux métiers de la transition énergétique.

La transition énergétique crée de nouveaux emplois tout en impactant également des métiers existants. La nécessité de faire évoluer les compétences est un défi central pour l'industrie. L'État et les territoires doivent agir en coopération avec les industriels pour accélérer l'adaptation des formations initiales et continues, afin de développer les savoirs indispensables à cette transition.

- Créer des campus de formation dans les territoires, pilotés par des entreprises industrielles avec le soutien des filières professionnelles, pour répondre aux besoins en compétences associés aux métiers de la transition énergétique, en s'appuyant sur la collaboration entre les acteurs privés-publics.

- Cartographier les besoins des industriels pour les intégrer dans les programmes de formation, au niveau territorial pour le lycée et au niveau régional pour ce qui relève de l'enseignement supérieur. Communiquer cette cartographie des besoins de formation à l'Éducation nationale et à l'enseignement supérieur pour les adresser de façon intersectorielle.

- Favoriser l'intégration de séquences de formations délivrées par et dans des entreprises au travers de maquettes pédagogiques de parcours de formation qualifiants et diplômants portés par des acteurs publics, pour renforcer l'insertion professionnelle et développer l'employabilité.

- Ces formations pourraient concerner plu-

sieurs domaines technologiques : moteurs électriques et électronique de puissance, efficacité de la chaîne de traction électrifiée, fabrication, pompes à chaleur, réparation et recyclage de batteries, systèmes de mobilité intelligents, développement logiciel, data, IA et cybersécurité. ■

**La SNBC<sup>1</sup> prévoit une évolution structurelle du bouquet énergétique en faveur des énergies bas-carbone, notamment l'électricité (55 % de la consommation d'énergie finale en 2050, contre 27 % aujourd'hui) et la biomasse (24 % en 2050, contre 11 % aujourd'hui), en misant très largement sur les énergies renouvelables.**

—  
Source :  
**RTE, Futurs énergétiques 2050**  
Rapport complet  
Février 2022

<sup>1</sup> SNBC : Stratégie nationale bas-carbone

## Les membres du groupe

### ACCENTURE

**Chantal Jouanno**  
*Managing Director Energy Utilities*

**Maxime Lacroux**  
*Senior Manager - Sustainability*

### DEEPMI

**Philippe Parlange**  
*Chief Client Officer*

### EDF

**Hervé Vandenbulcke**  
*Directeur département modèle d'activité*

### ENEDIS

**Dominique Lagarde**  
*Directeur de la stratégie*

### IFRI

**Cédric Philibert**  
*Energy and Climate change analyst*

### MERIDIAM

**Xavier Ploquin**  
*Investment Director & Chief of Staff*

### METRON

**Hélène Galy**  
*Directrice marketing et communication*

### SCHNEIDER ELECTRIC

**Gabriel de Malleray**  
*Directeur stratégie et développement durable*

# Comment engager tous les individus dans la transformation écologique et sociale ?

La réussite de la transition écologique et sociale passera par la mobilisation et l'évolution des comportements des multiples identités individuelles qui nous constituent, qu'elles soient citoyenne, professionnelle (collaborateurs, entrepreneurs, etc.) ou agissant dans la sphère domestique. Parce que ces comportements sont nourris des messages et imaginaires véhiculés par l'audiovisuel, la culture ou encore la publicité, il est nécessaire d'agir via ces médias afin de renforcer la désirabilité d'un nouveau modèle de société. Les acteurs de l'information, de la création et de la communication doivent se mobiliser pour construire et diffuser de nouveaux imaginaires en faveur de la préservation du vivant et du lien social, en cohérence avec le savoir scientifique établi. En complément de ces nouveaux imaginaires, l'accès à une information fiable et vérifiée, notamment sur le changement climatique, est critique et doit être activement préservé.

Les consommateurs doivent également être accompagnés et encouragés dans des choix de consommation plus durables, notamment par l'amélioration de la transparence sur le coût environnemental et social des produits et services. De plus, la formation à la transition écologique et sociale est une façon de préparer en amont, dès l'école, les citoyens et consommateurs à faire des choix informés et éclairés.

En ce qui concerne les collaborateurs, les entreprises ont la capacité et la responsabilité de les inciter à adopter de nouvelles habitudes à travers leurs méthodes de travail, de management et de formation, mais aussi sur les dimensions de l'alimentation durable et de la mobilité bas-carbone. À des fins d'émulation et de mobilisation de toute la chaîne de valeur, les actions des entreprises dans le cadre de leur

politique RSE doivent être communiquées et expliquées au grand public, en s'appuyant sur le reporting effectué dans le cadre de la directive européenne CSRD notamment.

Enfin, les pouvoirs publics peuvent également infléchir les comportements des citoyens, en les sensibilisant aux enjeux de la transition écologique et sociale. L'échelon local est privilégié pour la mise en œuvre de plans d'action, mobilisant le pouvoir des maires, élus, associations et autres acteurs territoriaux.

## Le mot des coprésidentes



**Fabienne Dulac**  
Directrice générale adjointe  
Emeis

« Citoyen, consommateur, collaborateur : nous sommes toutes et tous constitués de dimensions multiples, qui complexifient nos choix, d'autant plus qu'ils peuvent également se confronter à des injonctions contradictoires internes et externes. La prise en compte de cette complexité a été au fondement des travaux de ce groupe et de ses propositions pour encourager le changement des comportements en faveur de la transformation écologique et sociale. Nous avons souhaité adresser la dimension émotionnelle de ces choix individuels, en consacrant une proposition au secteur de l'audiovisuel et de la création, grâce à l'expertise précieuse de plusieurs membres du groupe. Nous avons également formulé des propositions qui touchent à la dimension rationnelle des comportements, notamment par l'accès de tous à une information précise, transparente et fondée sur la science.

Pour réussir cette transformation écologique et sociale, nous pensons qu'il faut être à la fois déterminé et à l'écoute de la société. C'est la conviction qui a émergé de nos échanges. Favoriser l'incitation au changement et construire la désirabilité d'un nouveau modèle de société nous paraissent plus opportuns que de recourir à des mesures coercitives, et c'est l'esprit des propositions que nous avons élaborées. Nous remercions sincèrement celles et ceux qui y ont contribué et espérons qu'elles permettront d'accélérer la mobilisation collective. »



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

« Citoyen, consommateur, collaborateur : nous sommes toutes et tous constitués de dimensions multiples, qui complexifient nos choix, d'autant plus qu'ils peuvent également se confronter à des injonctions contradictoires internes et externes. »

## Les propositions

### 1. Faire de l'audiovisuel et des industries culturelles et créatives des leviers de création et d'information autour de nouveaux imaginaires.

Tout en étant ancrés dans le consensus scientifique sur le changement climatique, ces nouveaux imaginaires doivent permettre de changer nos comportements en agissant sur leur dimension émotionnelle.

▲ Information du citoyen : demander à l'Arcom d'appliquer strictement des pénalités financières pour sanctionner les médias qui diffusent des propos de négation du changement climatique et de son origine anthropique ; assortir ces pénalités de formation obligatoire.

▲ Consommateur et publicité : imposer aux régies publicitaires d'avoir des créneaux obligatoires dédiés à la promotion des produits à impact positif dans les tunnels de publicité (passer de 4 minutes à 4 minutes 30, et consacrer les 30 secondes supplémentaires aux produits plus vertueux).

▲ Spectateur et fiction : créer un fonds dédié à la fiction à impact (par exemple, un fonds ISR<sup>1</sup> de la fiction) pour financer et dérisquer sa production, et encourager la bascule de la fiction vers de nouveaux imaginaires.

### 2. Rendre obligatoire une notation environnementale de type Eco-score, Planet-score, ou Score carbone pour tous les produits et services.

L'accès à une information claire et synthétique sur le coût environnemental et la réparabilité des produits, apposée directement à leur support de vente, permettra de mieux signaler les options plus vertueuses et d'orienter le consommateur dans ses choix.

▲ Généraliser un étiquetage qui donne le coût environnemental du produit ou service (alimentation, billet de train ou d'avion, produit bancaire, etc.), ou de sa production, en collaboration avec l'ADEME.

▲ Inclure l'obligation d'allonger la garantie des produits afin de lutter contre l'obsolescence programmée et élargir le scope des produits concernés par l'indice de réparabilité, en attendant la mise en œuvre de l'indice de durabilité.

### 3. Rendre obligatoire l'intégration de modules dédiés aux enjeux de la transition écologique et sociale dans les cursus de formation pour tous les publics.

De l'école à l'entreprise, les individus doivent être formés tout au long de leur vie à la transition écologique et sociale, selon des modalités adaptées.

▲ Créer le « passeport écologique » pour les jeunes, sur le modèle de la Certification Pix, avec des programmes de formation à différents niveaux scolaires (classes de troisième, terminale, etc.).

▲ Inciter les entreprises à mettre en place des modules de formation obligatoires (en physique ou e-learning) sur les enjeux du climat, de la biodiversité et sur les bonnes pratiques en la matière, en suivant le modèle d'entreprises qui vont au-delà des opérations de sensibilisation et qui mettent en place des formations sectorielles obligatoires.

▲ Instaurer un tronc commun consacré à la compréhension des crises écologiques tout au long des cursus de formation de l'enseignement secondaire, supérieur et des cursus de formation continue et rendre obligatoire cette formation dans les écoles de journalisme.

### 4. Mobiliser la capacité d'engagement et d'influence de l'entreprise, notamment en s'appuyant sur ses engagements CSR.

Les entreprises peuvent contribuer au changement de comportements de toutes leurs parties prenantes : fournisseurs, prestataires, collaborateurs, etc.

**84 % des Français ont besoin de preuves pour croire aux engagements environnementaux et sociaux des marques.**

Source :  
Baromètre Greenflex - ADEME  
de la consommation responsable  
2022

→ <sup>1</sup> ISR : Investissement socialement responsable

▲ Parce qu'il est le premier signal de la transformation des entreprises, faire du reporting CSRD un levier de communication externe à destination de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, en particulier ses fournisseurs, et un levier de sensibilisation interne à destination de ses collaborateurs.

▲ Dans le cadre du plan de mobilité employeur établi par la loi LOM<sup>1</sup>, assurer la mise en œuvre du report modal et du recours aux mobilités douces, en augmentant le taux de prise en charge des frais de transports en commun et en instaurant l'indemnité kilométrique vélo.

▲ Inclure un indicateur RSE dans l'intérêt des collaborateurs.

### 5. Impulser une politique de transition écologique et sociale auprès des organisations locales pour les rendre motrices de la transformation sur leurs territoires.

Les maires et élus locaux ont un pouvoir clé dans la transition. À ce titre, ils doivent être mieux formés et bénéficier d'outils de partage des bonnes pratiques.

▲ Créer un support à destination des maires et élus locaux qui recense les initiatives locales favorisant la transition écologique et sociale (par exemple, « Le livre des solutions »). La catégorisation pourrait se faire par secteur, problématique, taille de commune, etc. Ce support pourrait être présenté lors du Salon des maires.

▲ Instaurer une demi-journée de formation obligatoire sur les enjeux de la transition pour tous les maires et élus, parmi leur droit aux 18 jours de formation. ■

**Les campagnes publicitaires plurimédia sur les sujets de RSE représentent 3,3 milliards d'euros bruts en 2023. Elles enregistrent une baisse de 6,5 %. La RSE compose 10,7 % du marché publicitaire.**

—  
Source :  
**Bump (Baromètre unifié du marché publicitaire), Le marché de la publicité et de la communication 2023 et prévisions 2024 2023**

## Les membres du groupe

### 2050NOW LE MÉDIA

**Vincent Giret**  
Directeur général

### AIR FRANCE

**Vincent Etchebehere**  
Directeur du développement durable et des nouvelles mobilités

### DANONE

**Julie Pasquier**  
Global Sustainability Transformation Director

### ENTREPRISES ET MÉDIAS

**Alexandre Telling**  
Managing Director

### EXOTEC

**Nicolas Hunsinger**  
Head of ESG

### FLYING SECOYA

**Mathieu Delahousse**  
Cofondateur et directeur général

### GROUPE ADP

**Maxime Dupont**  
Chief of Staff to the Deputy CEO

### GROUPE SOS

**Mathieu Taugourdeau**  
Directeur général - Secteur commerce et services

### QUOTA CLIMAT

**Eva Morel**  
Secrétaire générale

<sup>1</sup> LOM : Loi d'orientation des mobilités

## Comment construire une IA responsable ?

**Pilier fondamental de la transformation numérique dans tous les secteurs, l'intelligence artificielle (IA) présente à la fois de nombreuses opportunités de compétitivité et de durabilité, et de grandes préoccupations sur la transparence, l'éthique et la sécurité de ses systèmes. L'IA peut-elle être mise au service d'un progrès inclusif, alors qu'on questionne sa tendance à reproduire les discriminations par ses biais algorithmiques et qu'on devine qu'elle engendrera une transformation des emplois ? Comment évaluer les apports de l'IA, notamment générative, au regard de son coût environnemental ?**

De cette situation ambivalente émerge le besoin de construire une IA responsable fondée sur des systèmes performants, sûrs, équitables et explicables, en conformité avec les cadres réglementaires existants. L'Union européenne a en effet pris des mesures de régulation à travers l'AI Act, dont l'objectif est de créer un équilibre entre promotion de l'innovation technologique et protection des droits fondamentaux. La France contribue activement à cette dynamique en participant à l'élaboration de normes européennes et internationales pour l'IA, et à travers sa stratégie nationale pour l'IA, destinée à développer les compétences et l'innovation en la matière.

L'IA responsable représente donc une ambition à la croisée de l'innovation technologique et de la responsabilité environnementale et sociétale, qui exige un dialogue constant entre développeurs, régulateurs, utilisateurs finaux et la société dans son ensemble pour s'assurer que les technologies d'IA soient déployées de manière à renforcer la confiance publique et à promouvoir un avenir où l'humain reste au centre des décisions.

## Le mot des coprésidentes



**Emmanuelle Payan**  
Directrice générale  
Inetum Consulting

« Le développement de l'intelligence artificielle connaît une accélération fulgurante, suscitant à la fois un réel enthousiasme et des inquiétudes profondes, qui ne peuvent être ignorées. L'essor de l'IA soulève notamment des questions cruciales sur son impact énergétique et climatique : ne pas les considérer reviendrait à compromettre nos engagements en faveur de la transition écologique au profit de gains technologiques à court terme.

Face à ces défis, il est impératif de naviguer avec équilibre entre des attentes parfois trop optimistes et la réalité tangible des capacités de l'IA. Un développement à tout crin, sans prise en compte des risques, serait aussi peu prudent qu'une réticence excessive freinant l'innovation. Trouver le chemin de crête entre ces extrêmes est essentiel pour déployer une IA véritablement responsable et bénéfique.

Pour ce faire, nous devons développer des protocoles de transparence, un cadre éthique et des mécanismes efficaces. Ces mesures permettront de limiter les risques tout en rassurant les différents acteurs, les encourageant ainsi à adopter l'IA dans un environnement plus sécurisé. La rapidité du développement de l'IA impose également un accompagnement immédiat et adapté. Les entreprises et la société civile doivent être formées aux enjeux de l'IA, tant pour en saisir les opportunités que pour en comprendre les implications, et naviguer dans ce nouveau paysage technologique avec confiance et discernement. Enfin, les enjeux environnementaux doivent être au cœur du développement des systèmes d'IA. Intégrer l'IA dans la transition écologique est une nécessité, et développer des technologies qui favorisent la durabilité au lieu de la compromettre est impératif. »



**Corinne Resse**  
Responsable informatique France  
Siemens Energy

« Intégrer l'IA dans la transition écologique est une nécessité, et développer des technologies qui favorisent la durabilité au lieu de la compromettre est impératif. »

## Les propositions

**1. Désigner un référent IA dans le conseil d'administration et le comité social et économique (CSE) des entreprises.**

Un grand nombre d'organisations, en particulier parmi les ETI et PME, ont un faible niveau de connaissances et de maturité autour des sujets liés à l'IA. De plus, si elle est riche en opportunités, l'IA est aussi porteuse de risques environnementaux, sociaux, sociétaux, de gouvernance ou encore de sécurité, qui peuvent alimenter les réticences voire les peurs. La combinaison d'une faible maturité et d'une vision centrée sur les risques entraîne ces entreprises à renoncer au développement de l'IA pour elles-mêmes, ou à se limiter dans leur approche (à la manière de certaines PME auparavant réticentes à la digitalisation). Pour encourager les entreprises à enclencher cette transformation et à en tirer le meilleur parti, il serait utile d'intégrer des référents spécialistes en IA à deux niveaux clés de leur gouvernance : le conseil d'administration et le CSE.

- ◆ Nommer, au sein du conseil d'administration des entreprises, un référent IA disposant de solides connaissances en la matière. Parmi les membres du conseil d'administration, il aura pour mission d'instaurer avec les dirigeants un dialogue éclairé sur le développement de l'usage de l'IA de façon cohérente avec la stratégie de l'entreprise tout en incitant au développement de politiques de maîtrise des risques adaptées aux enjeux (cyber-sécurité, réputation, etc.).

- ◆ Inciter les organismes de formation des administrateurs à intégrer un volet IA dans leurs formations.

- ◆ Nommer, au sein du CSE, un référent spécialiste de l'IA à même d'engager des échanges sur les sujets liés à l'IA et à son impact sur l'emploi et les métiers.

**2. Développer un programme national d'éducation et de formation pour initier la population à l'IA (principes, limites, risques, impacts environnementaux et sociétaux, utilisation responsable).**

À la manière de la Finlande, qui met à disposition de sa population un module national de formation à l'IA, la France doit initier sa population à l'IA par différents dispositifs complémentaires, ciblant les besoins et problématiques spécifiques de chaque acteur (jeunes, seniors, etc.).

- ◆ Créer un MOOC sur l'IA au niveau national, en accès libre : une solution de court terme pour une première acculturation.

- ◆ Encourager l'Éducation nationale et les pouvoirs publics à intégrer l'IA dans les programmes scolaires et la formation des professeurs : une mesure de moyen-long terme, nécessaire pour développer une pratique responsable de l'IA et commencer à former la jeune génération.

- ◆ Créer des dispositifs de formation à l'IA à destination des entreprises et organisations, par exemple sur le modèle de la Fresque du climat.

**3. Renforcer la présence de la France au sein des organes européens de normalisation de l'IA.**

Les travaux de normalisation ont pour objectifs de définir les caractéristiques d'un système à base d'IA afin qu'il réponde aux exigences essentielles des nouvelles réglementations, dont l'AI Act. La France doit être proactive dans les différents groupes de travail normatifs afin de favoriser le positionnement des acteurs français au regard des enjeux économiques, mais aussi afin d'obtenir des avantages concurrentiels dans la compétition mondiale.

- ◆ Élaborer une stratégie nationale de normalisation de l'IA en s'appuyant sur les travaux

**67 % des Français déclarent qu'une réglementation de l'IA est nécessaire, et pensent qu'une autorité de réglementation de l'IA, une corégulation ou une réglementation gouvernementale seraient plus pertinentes qu'une réglementation élaborée au niveau du secteur.**

—  
Source :  
« Fait-on confiance à l'IA ? Étude mondiale sur l'évolution de la perception de l'IA par le public », KPMG & The University of Queensland 2023



de l'Afnor et du grand défi national de l'IA de confiance (pilier 3).

◆ Inciter l'industrie française, dont les entreprises du CAC 40 et plus particulièrement celles qui ont signé en 2019 le manifeste IA, à participer activement aux discussions du CEN-CENELEC<sup>1</sup>.

**4. Créer un observatoire des impacts de l'IA pour partager les référentiels de bonnes pratiques et d'outils, et proposer un accompagnement aux organisations et entreprises qui n'ont pas la taille suffisante pour les développer seules.**

Le développement accéléré de l'IA soulève de nombreuses questions, notamment sur ses impacts environnementaux (consommation d'énergie, de ressources, etc.), sociaux (transformation des métiers, destruction ou création d'emploi) et sociétaux (accès à une information fiable et de qualité, sécurité, etc.). Les entreprises et organisations ont besoin d'être renseignées et accompagnées sur ces enjeux.

◆ Créer un observatoire en reprenant le modèle de l'observatoire des impacts environnementaux du numérique et de l'IA prévu par la loi REEN<sup>2</sup>, mêlant des spécialistes issus des secteurs public, privé, académique et de la société civile, capable de :

- Recenser et diffuser les bonnes pratiques (par exemple en matière de référentiels d'écoconception).

- Aider les entreprises à évaluer la pertinence des modèles d'IA notamment par rapport à leurs besoins et aux coûts environnementaux directs et indirects pour leur activité, afin de choisir le modèle adéquat et d'en mesurer les impacts.

- Développer des outils et méthodes permettant une meilleure transparence des données liées aux coûts énergétiques et carbone des modèles d'IA et des infrastructures sous-jacentes.

**5. Instaurer le « 1 % pour l'IA » : permettre aux entreprises d'investir 1 % de la valeur de leurs investissements pour l'IA dans un fonds dédié, au profit de la formation et de la réduction des impacts environnementaux et sociaux.**

L'implémentation de l'IA va permettre aux entreprises de gagner en productivité et de générer des revenus supplémentaires. En retour, elles ont tout intérêt à réinvestir une partie de cette valeur créée dans la mitigation des impacts liés à l'IA et la formation, afin qu'elles puissent disposer des talents et compétences nécessaires à ce développement.

◆ Créer un fonds à l'échelle nationale, abondé par les entreprises et géré par les pouvoirs publics, dédié à l'investissement dans des projets de mitigation des risques, de réduction des impacts environnementaux et sociaux, et de formation en matière d'IA.

◆ Encourager les entreprises à placer volontairement 1 % de la valeur de leurs investissements dans l'IA dans ce fonds. ■

<sup>1</sup> CEN-CENELEC : Comité européen de normalisation et Comité européen de normalisation électrotechnique

<sup>2</sup> REEN : Réduction de l'empreinte environnementale du numérique

**Entre 2022 et 2026, la demande énergétique des data centers, propulsée par l'essor de l'IA et des cryptomonnaies, devrait doubler (460 TWh en 2022 à 620-1 050 TWh en 2026), équivalant à la consommation électrique d'un pays au minimum comme la Suisse, au maximum comme l'Allemagne.**

—

Source :  
"Electricity - Analysis and forecast to 2026", AIE (Agence internationale de l'énergie)  
Édition 2024

## Les membres du groupe

### BNP PARIBAS

Hugues Even  
Chief Data Officer

### BSR

Jonathan Morris  
Associate Director, Tech, Industrials and High-Growth

### CAISSE DES DÉPÔTS

Patrick Laurens-Frings  
Directeur de la Transformation opérationnelle, digitale et des SI

### CAMPUSCYBER

Yann Bonnet  
Deputy CEO

### DEVINCI EXECUTIVE EDUCATION

Joachim Massias  
Directeur de l'executive MBA en IA et data innovation

### EKIMETRICS

Théo Alves Da Costa  
Head of AI for Sustainability & Climate

### GOOGLE

Ludovic Peran  
Product Manager for Responsible Open Models

### GROUPE SOS

David Giffard  
Directeur de l'Innovation Groupe

### L'ORÉAL

Ariane Thomas  
Global Tech Director of Sustainability

### ROCHE DIAGNOSTICS

Jean-Marie Cabrières  
Head of communications, CSR and site

### THALES

Juliette Mattioli  
Expert senior en intelligence artificielle

### THE SHIFT PROJECT

Ingrid Buquicchio  
Associate Expert and European Coordinator - Digital Technologies

## Modèles d'affaires inclusifs : lutter contre la pauvreté et les injustices pour favoriser une transition juste

Dans un contexte marqué par des inégalités persistantes, aggravées par la crise sanitaire puis par l'inflation, ainsi qu'une forte polarisation du débat politique, la question de l'inclusion économique et sociale revêt une importance particulière. Pierre angulaire de toute société démocratique fondée sur l'égalité en droits de tous ses membres sans distinction, l'inclusion est indispensable au bien-vivre ensemble, à la confiance et à la prospérité collective. Elle est ici définie principalement comme l'accès de tous aux droits humains essentiels (logement, emploi et salaire décent, santé, alimentation, eau, énergie, éducation, etc.).

L'État doit veiller à l'égalité des chances dès l'école, à l'accès de tous aux services publics et à la bonne distribution des aides publiques à leurs bénéficiaires. Les entreprises, quant à elles, ont aussi une responsabilité dans la mise en œuvre et la promotion de l'inclusion. Il leur incombe de lever les barrières discriminantes d'accès à l'emploi et de créer un environnement de travail où chaque collaborateur a la possibilité d'exprimer son plein potentiel et de contribuer pleinement à la réussite de son entreprise. Elles ont beaucoup à y gagner : elles s'ouvrent ainsi à un vivier considérable de talents, dont la diversité est synonyme de représentativité, créativité, attractivité et donc d'une meilleure performance.

Au-delà de leur recrutement, les entreprises ont également un moyen d'agir sur l'inclusion dans leurs offres de produits et services, en veillant à ce qu'elles répondent aux besoins des populations les plus fragiles sans les enfermer dans la « double pénalité de pauvreté »<sup>1</sup>. C'est particulièrement critique en ce qui concerne les produits et services de la transition écologique (mobilité durable, logement bas-carbone, alimentation saine et responsable, etc.). Face à l'urgence et à l'intrication de ces différentes dimensions de l'inclusion, la coopération entre pouvoirs publics, associations et entreprises est de mise.

<sup>1</sup> « En 2023, les ménages français les plus pauvres paient en moyenne 700 € plus cher par an l'accès aux mêmes biens et services que les consommateurs médians », selon l'étude sur la double pénalité de pauvreté en France, menée en 2023 par Action Tank, le Boston Consulting Group, La Banque Postale et la Délégation interministérielle à la Prévention et à la Lutte contre la Pauvreté.

## Le mot des coprésidents



**Laurence Peyraut**  
Directrice générale  
Leem

« Les dernières élections législatives nous l'ont montré : les risques de fracture sociale sont plus élevés que jamais en France, et soulèvent des enjeux de tous ordres - humains, politiques, sociétaux, mais aussi financiers. Dans ce contexte particulièrement menaçant, nous devons nous mobiliser pour résoudre les tensions, apaiser la société et promouvoir le vivre ensemble.

L'inclusion est au cœur de ces problématiques et doit constituer un axe d'action prioritaire, aussi bien pour les pouvoirs publics que pour les entreprises et associations, notamment sur un mode de collaboration tripartite. Nous savons que l'inclusion est fructueuse, partout où elle est déjà mise en œuvre. Avec les forces spécifiques qui sont les leurs, les acteurs du monde professionnel inventent des solutions, sur le terrain, dans une relation de proximité avec leurs parties prenantes, et réussissent bien souvent à régler localement des problèmes. Ce sont ces efforts que nous devons identifier et amplifier, en systématisant ces initiatives inclusives et en les faisant passer à l'échelle pour maximiser leur impact.

Au-delà de la problématique de l'inclusion, il en va également de la confiance accordée par la société civile aux pouvoirs publics et aux entreprises. Nous avons la responsabilité d'avoir une action bénéfique tangible sur la cohésion sociale. Nous devons démontrer que nous pouvons changer la vie des individus, pour restaurer la confiance et la capacité de projection collective vers l'avenir. L'urgence est claire, à nous d'y répondre. »



**Antoine Sire**  
Conseiller pour l'économie  
à impact et l'inclusion sociale  
BNP Paribas

« Nous avons la responsabilité d'avoir une action bénéfique tangible sur la cohésion sociale. Nous devons démontrer que nous pouvons changer la vie des individus, pour restaurer la confiance et la capacité de projection collective vers l'avenir. »

### 1. Développer les projets de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs sectoriels dans les territoires.

Des initiatives telles que La France s'engage, Territoires Zéro Chômeur ou encore Action Cœur de ville, ont donné la preuve de l'efficacité de cette coopération tripartite et des méthodes utilisées. Ces initiatives confirment que l'échelle territoriale est la plus pertinente pour agir en faveur de l'inclusion. Parmi les acteurs publics, les maires jouent un rôle clé dans ces dispositifs, grâce à leur situation de proximité avec les habitants.

■ Développer, sur les territoires, les projets de coopération entre public, privé et associations, en s'appuyant sur une gouvernance paritaire, en s'autorisant des expériences novatrices, en innovant au service des territoires, et en s'appuyant sur les initiatives locales qui peuvent être généralisées.

■ Mobiliser les expertises et les compétences opérationnelles des entreprises privées et de leurs métiers au-delà de leur capacité de financement et/ou de mécénat de compétences.

■ Favoriser l'approche sectorielle pour organiser ces projets de coopération territoriaux, en associant les CCI, OPCO<sup>1</sup>, les branches territoriales du Medef et les branches sectorielles.

### 2. Accompagner les publics les plus fragiles dans la transition juste, en particulier dans l'accès aux soins, aux logements économes en énergie, à la mobilité et à l'alimentation durables, par des dispositifs spécifiques.

Logement, mobilité et alimentation sont les trois postes les plus carbonés dans la vie d'un ménage : ce sont donc ceux sur lesquels il faut agir en priorité pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cependant, en raison de son coût élevé, cette transition est très difficile pour les foyers les plus vulnérables. Il faut donc accompagner ces publics, en concevant des dispositifs spé-

cifiques qui leur permettent d'accéder à la rénovation de l'habitat pour une meilleure efficacité énergétique, à la mobilité durable, aux soins et à une alimentation saine et équitable. Ces dispositifs doivent combiner quatre aspects essentiels :

- le soutien associatif, essentiel pour aller vers les publics économiquement fragiles, mais également pour rendre visibles les actions du terrain qui sont effectives ;
- la mobilisation des entreprises, notamment via des tarifs et/ou produits différents, et leur capacité à détecter des fragilités parmi leurs clients ;
- les financements privés, en s'appuyant sur la capacité de distribution des réseaux bancaires et assimilés ;
- les garanties publiques pour inciter les prêteurs à aller vers les plus fragiles.

### 3. Créer des indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la valeur de l'inclusion pour les acteurs économiques.

Ces outils permettraient de montrer l'alignement des intérêts de la sphère économique avec la cohésion sociale. Une meilleure inclusion dans l'entreprise peut conduire à des bénéfices mesurables de façon quantitative ou qualitative : meilleure rétention des collaborateurs, baisse du turnover, renforcement de l'attractivité, etc.

■ Créer et publier un index d'inclusion, sur le modèle de l'index diversité et inclusion dans le monde professionnel, pour le secteur public et les entreprises. Cet index aurait un caractère exploratoire et volontaire. S'il est performant, il s'agira de généraliser son application.

■ Créer un nouveau baromètre de l'inclusion pour l'intégrer dans la transformation des entreprises et des administrations, sur le modèle du baromètre des inégalités en cours d'élaboration par L'Ascenseur avec l'Ifop.

Selon les Français, les actions pour favoriser l'inclusion en entreprise passent avant tout par l'embauche et le maintien de l'emploi (65 %).

Source :  
Baromètre « Les Français et l'inclusion »,  
Groupe APICIL et OpinionWay  
Mars 2023

<sup>1</sup> OPCO : Opérateur de compétences, organisme français agréé par l'État, chargé d'accompagner la formation professionnelle.

#### 4. Rendre plus tangibles les impacts positifs de l'inclusion pour les administrations et les entreprises.

Une meilleure prise en charge financière de l'inclusion associant privé, public et associatif peut conduire à maximiser les coûts évités et les bénéfices socio-économiques pour tous les acteurs de la société.

- Inclure des critères liés à l'inclusion dans la commande et les appels d'offres publics.

- Proposer un cadre et un référentiel sur l'inclusion pour les études d'impact conduites en amont de chaque projet de loi.

- Développer des contrats à impact sociaux couvrant des enjeux divers d'inclusion et d'insertion sociale (personnes en situation de handicap, réfugiés, etc.).

#### 5. Développer une culture de l'inclusion par la sensibilisation, l'éducation et la formation.

L'inclusion est un enjeu qui concerne la société dans son ensemble. À ce titre, elle doit faire l'objet d'un apprentissage dès l'enfance, mis à jour tout au long de la vie. Des efforts en matière de formation et de pédagogie sont indispensables pour élaborer une culture de l'inclusion partagée par tous.

- Inclure dans les cursus d'éducation et de formation des modules sur les sujets d'inclusion, notamment dans les cours d'éducation civique pour les jeunes.

- Promouvoir l'inclusion comme un des piliers de leadership en sensibilisant les dirigeants, conseils d'administration et collectivités aux enjeux de l'inclusion sociale et économique des publics en situation de fragilité.

- Former les journalistes, qui ont une responsabilité de sensibilisation et de mobilisation, aux enjeux de l'inclusion sociale et économique, et valoriser les initiatives des

entreprises en la matière. Ils pourraient rejoindre la plateforme en cours de création avec Ashoka pour diffuser cette formation à l'ensemble des écoles de journalisme et aux divers parcours destinés aux leaders d'opinion. ■

**Seulement 3,5 % des dirigeants des COMEX du SBF-120 sont issus de la diversité.**

—  
Source :  
**Cabinet de conseil en stratégie d'inclusion économique Mozaïk RH et le cabinet MeandYouToo 2022**

## Les membres du groupe

### ACCENTURE

**Claire Aubertin-Noel**  
Managing Director - Business Innovation, Sustainability, Social impact

### ACTION TANK ENTREPRISE & PAUVRETÉ

**Jacques Berger**  
Directeur

### ADIE

**Alice Rosado**  
Directrice générale adjointe

### BANLIEUES SANTÉ

**Abdelaali El Badaoui**  
Fondateur et président

### L'ASCENSEUR

**Mathilde Boulay**  
Déléguée générale

### CROIX ROUGE FRANÇAISE

**Audrey Frut Gautier**  
Directrice déléguée à la transformation et au pilotage des programmes

### EACH ONE

**Théo Scubla**  
Cofondateur & CEO

### FONDATION FACE

**Timothée Delacôte**  
Délégué général

### GROUPE SOS

**Romain Del Grosso**  
Directeur du développement

### JUST INSTITUTE

**Davide Forcella**  
Director

### NICKEL

**Marie Degrand-Guillaud**  
Directrice générale

### ORSE

**Lydie Recorbet**  
Chargée de missions  
Engagement social et sociétal

### SCHNEIDER ELECTRIC

**Gilles Vermot-Desroches**  
Senior vice-président citoyenneté

### TÉLÉMAQUE

**Ericka Cogne**  
Directrice générale

### TOTALENERGIES

**Carole Le Gall**  
Sustainability & Climate Senior Vice President

### TRANSDEV

**Bastien Soyez**  
Directeur RSE

## Faire des territoires un levier de l'adaptation

La gravité des conséquences du changement climatique, qui va s'accroître au fil des années, doit nous conduire à faire de l'adaptation une priorité absolue. À ce titre, elle nécessite une approche à la fois pragmatique et stratégique de la part des organisations publiques et privées, au niveau local. Pour les entreprises en particulier, l'urgence est de sortir d'une approche fondée sur la gestion de crises pour entrer dans une adaptation proactive, en assumant les coûts associés. Cette adaptation doit les conduire à repenser leurs modèles opérationnels, notamment la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement et de leurs flux logistiques.

Ces efforts doivent se faire en complément de la réduction des émissions de gaz à effet de serre : autrement dit, atténuation et adaptation doivent être menées de concert pour rendre les organisations plus résilientes face aux bouleversements présents et futurs, engendrés par la raréfaction des ressources, notamment en eau, les catastrophes naturelles ou encore l'augmentation de la pollution. Chaque acteur doit prendre en compte les particularités du territoire sur lequel il se trouve afin d'en tirer des solutions efficaces et durables.

même que la mise en cohérence des plans d'actions établis à différents niveaux, du Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) aux schémas directeurs territoriaux. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de poser comme référence commune la trajectoire de réchauffement à +4°C d'ici 2100, sans mettre de côté la nécessité de maintenir les efforts mis en œuvre dans le cadre de l'Accord de Paris, qui vise à limiter l'élévation de la température à 1,5°C.

La réussite des plans d'adaptation passera par la voie du collectif : l'implication, la concertation et la coopération de toutes les parties prenantes sont nécessaires, de

## Le mot des coprésidents



**Marc Boissonnet**  
Senior advisor  
Bureau Veritas

« Le premier pas consiste à abandonner la vision d'une adaptation tardive et défensive, au profit d'une vision proactive et participative. »



**Antoine Denoix**  
Directeur général  
AXA Climate

« Moins visible que l'atténuation du changement climatique, l'adaptation n'en est pas moins un enjeu absolument critique pour la survie de notre société, qui se fait bien sentir lors des phénomènes climatiques extrêmes : sécheresse, inondations, chutes de grêle, etc. N'attendons pas d'être confrontés à de nouvelles catastrophes pour agir.

Alors que faire ? Nous sommes convaincus que le premier pas consiste à abandonner la vision d'une adaptation défensive, au profit d'une vision proactive et participative. Face à la déferlante qui approche, construire un mur de béton serait inutile : il faut nous réunir, réfléchir ensemble et inventer des solutions locales, qui tiennent compte des spécificités et font levier sur les forces du territoire, qu'elles soient naturelles, économiques ou sociales. Car là où les efforts d'atténuation doivent nécessairement être mondiaux pour produire les effets escomptés, l'adaptation est un processus ultra-local, qui nous impose de nouveaux modes de coopération au-delà des clivages entre public et privé, décideurs et habitants. Seules ces solutions nous éviteront la mal-adaptation, qui ne fait que déplacer le problème, en augmentant les émissions de gaz à effet de serre par exemple. À nous de trouver des manières de nous adapter qui soient porteuses d'opportunités pour les entreprises et de mieux-vivre pour les citoyens.

L'argument du coût de l'adaptation, quant à lui, n'est plus audible : on sait que la non-adaptation nous coûtera collectivement encore plus cher. Pour ne prendre qu'un exemple, le coût des sinistres climatiques pour les assurances pourrait augmenter de 93 % d'ici 2050 par rapport à 2020, selon France Assureurs (2021). Si l'on ne fait rien pour s'adapter au changement climatique, ses conséquences sur l'agriculture, les infrastructures essentielles ou encore la santé seront non seulement financièrement désastreuses mais aussi dangereuses.

Au sein de notre groupe de travail, nos échanges ont mis au jour un intérêt pour l'adaptation à la hauteur de l'enjeu. Nos propositions sont nées de notre conviction commune que l'adaptation doit se préparer dès maintenant, et de notre détermination à indiquer cinq pistes d'actions concrètes et synergiques. Nous espérons qu'elles réveillent les consciences et suscitent l'envie de coopérer sur le terrain. »

« Si l'on ne fait rien pour s'adapter au changement climatique, ses conséquences sur l'agriculture, les infrastructures essentielles ou encore la santé seront non seulement financièrement désastreuses mais aussi dangereuses. »

## Les propositions

**1. S'engager sur un scénario à +4°C dans le PNACC, le décliner dans des schémas directeurs territoriaux et y associer les entreprises.**

À des fins de clarification et de mise en cohérence de l'action des différentes parties prenantes, le scénario d'élévation de la température de 4°C d'ici la fin du siècle doit être posé comme référence unique dans le PNACC et ses déclinaisons territoriales.

- Intégrer et valoriser le volet adaptation dans les schémas directeurs (SCoT<sup>1</sup>, PLU<sup>2</sup>, SDAGE<sup>3</sup>, SRCAE<sup>4</sup>, PPRT<sup>5</sup>).

- Faire de la mise en cohérence territoriale (mise en commun des schémas, clarification des rôles, etc.).

- Créer une trajectoire globale en priorisant des combats et en créant une matrice de matérialité par schéma ou par territoire.

- Planifier l'action avec des KPIs, afin de responsabiliser les acteurs en charge du suivi et de l'évaluation.

- Embarquer les entreprises et tous les acteurs dans ces schémas, tout en plaçant le territoire en son centre.

**2. Créer une dizaine de projets territoriaux d'adaptation pilotes, organisés selon des principes de conciliation, de participation et de financements collectifs (public, privé).**

Ces projets pilotes sur l'adaptation au changement climatique, émanant des territoires, se constitueraient à l'échelle jugée la plus pertinente en fonction de la problématique en jeu (SCoT, « pays », communauté de communes, etc.), et avec une gouvernance ad hoc. Ils bénéficieraient de fonds publics fléchés. Les projets alimentaires territoriaux (PAT) peuvent servir d'exemple. Ces projets permettront aux territoires de gagner en résilience, de viabiliser leur activité économique et sociale à moyen-long terme, tout

en développant de nouvelles compétences localement, en lien avec leur singularité.

- Lancer une dizaine de projets pilotes sur le financement collectif des conditions d'adaptation locales, en embarquant les pouvoirs publics.

- Dans un second temps, lancer un appel à projets pour étendre la démarche à un plus grand nombre de territoires.

- Flécher les fonds publics.

- Créer des pôles de compétences territoriaux pour préparer l'expertise des métiers de demain.

**3. Créer des concertations territoriales pour sensibiliser la population et trouver des solutions d'adaptation pratiques et applicables.**

Afin d'éviter d'imposer des formations de façon descendante sur ce sujet fondamentalement local qu'est l'adaptation, il serait préférable de sensibiliser les parties prenantes à travers des formats de délibération, qui encouragent la mise en action locale. Ceux-ci peuvent s'inspirer de la Convention citoyenne pour le climat, des COP régionales initiées par Antoine Pellion, ou encore des conventions des entreprises pour le climat, au niveau régional.

- Créer des conventions citoyennes locales sur l'adaptation au changement climatique, qui soient représentatives de la population.

- Impliquer les entreprises dans ces lieux de concertation.



**Pour les villes, un investissement annuel de 100 millions de dollars dans la plantation d'arbres urbains pourrait créer suffisamment d'ombre pour réduire les températures moyennes de 1°C pour 77 millions de personnes dans le monde.**

Source :

*The Nature Conservancy and C40 Cities, A Global Analysis of the Role of Urban Trees in Addressing Particulate Matter Pollution and Extreme Heat 2016*

<sup>1</sup> SCoT : Schéma de cohérence territoriale  
<sup>2</sup> PLU : Plan local d'urbanisme

<sup>3</sup> SDAGE : Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux

<sup>4</sup> SRCAE : Schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie

<sup>5</sup> PPRT : Plan de prévention des risques technologiques

#### 4. Mobiliser les entreprises au travers des leviers que sont les études d'impact et la commande publique, pour leur permettre de mieux se préparer au changement climatique.

L'objectif est d'éviter une dilution de responsabilité entre acteurs du même secteur sur le sujet de l'adaptation, en particulier sur sa dimension préventive. Les financements d'adaptation à moyen-long terme doivent être identifiés en amont et intégrés dans les budgets des plans de prévention.

- Prendre en compte l'adaptation dans les études d'impact pour les entreprises porteuses de projets d'installations.

- Demander aux acheteurs publics d'inclure dans le cahier des charges de leurs appels d'offres des informations relatives à l'adaptabilité d'un projet à un scénario +4°C à l'horizon 2100.

- Demander la mise en cohérence des entreprises via la mise au point d'un plan d'adaptation sur l'eau (sur le modèle du plan énergie existant), spécifique par région.

#### 5. Sensibiliser tous les publics aux enjeux de l'adaptation et renforcer la formation en la matière.

Si la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre est désormais comprise par une large part de la population, l'adaptation au changement climatique est encore peu connue, alors même que son urgence se fait déjà ressentir, notamment lors des catastrophes naturelles (inondations et crues, sécheresse et canicules, etc.). Parce qu'elle va nécessiter des déplacements de personnes et des changements drastiques des comportements, l'adaptation doit être expliquée à la population.

- Lancer une campagne de communication publique de l'ADEME sur l'adaptation.

- Renforcer l'enseignement sur les enjeux

de l'adaptation au changement climatique dans les programmes de l'enseignement supérieur.

- Prendre appui sur la CSRD pour renforcer la formation des administrateurs d'entreprises aux enjeux de l'adaptation. ■

**En business as usual, le PIB mondial pourrait baisser significativement, de 11 % à 14 %, selon un scénario de réchauffement climatique entre +2°C et +2,6°C d'ici 2050. Si les pays engagent une forte politique climatique, fondée sur les Accords de Paris, la baisse du PIB mondial serait moindre, d'environ 4 %. Ainsi, le coût de l'inaction est plus élevé que celui de l'action immédiate.**

—  
Source :  
**Swiss-Re Institute, The economics of climate change : no action not an option**  
Avril 2021

## Les membres du groupe

### ACCENTURE

**Coralie Lancerotto**  
Managing director strategy  
& consulting - Sustainability

### BSR

**Julie Dugard**  
Manager - Climate change

### DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

**Mariella Morandi**  
Cheffe du bureau du financement  
multilatéral du développement  
et du climat

### EDF

**Catherine Halbwachs**  
Directrice RSE de la DPNT (Direction de  
la production nucléaire et thermique)

### EPE

**Ken Guiltaux**  
Responsable climat et achats

### GROUPE PIERRE & VACANCES - CENTER PARCS

**Emilie Riess Demeusois**  
Directrice RSE

### GROUPE SOS

**Pierre Pageot**  
Directeur général Transition  
écologique

### ORANGE FRANCE

**Gaëlle Le Vu**  
Directrice RSE et Conformité

### REMOVALL

**Jérôme Beilin**  
CEO et cofondateur

### SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

**Pierre-Yves Burlot**  
Directeur développement durable

### SGEVT

**Arnaud André**  
Président

### SIMPLICITI

**Maxime Bérard**  
CEO

### VINCI CONCESSIONS

**Joffrey Mai**  
Environment & Sustainability  
Director

### WWF FRANCE

**Laure Lemarquis**  
Senior expert - Business  
engagement on natural capital

# ESG : faire de la conformité un avantage stratégique

## Comment les entreprises françaises peuvent s'appuyer sur les réglementations pour accélérer leurs stratégies RSE

À l'occasion de la 6<sup>e</sup> édition du Forum de Giverny, le Cercle de Giverny et Accenture dévoilent en exclusivité le résultat de l'étude « **ESG : faire de la conformité un avantage stratégique** » qui s'appuie sur une analyse mondiale menée par Accenture Research, auprès de 730 directeurs financiers et cadres supérieurs dont 72 français.

Les entreprises françaises (et plus largement, toutes les entreprises qui opèrent en Europe) font face à un environnement réglementaire en rapide évolution, qui influence profondément leurs modes de réflexion et d'action. Parmi les lois et réglementations récemment entrées en vigueur, plusieurs imposent de nouvelles exigences en matière de reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG) : la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) à l'échelle de l'Union européenne, ainsi que les nouveaux standards définis par l'International Sustainability Standards Board (ISSB).

Se conformer à ces nouvelles réglementations peut s'avérer complexe, car elles ont de multiples impacts pour les directions financières et RSE et se traduisent par de nouvelles exigences en termes d'auditabilité. Les entreprises pourraient devoir publier jusqu'à 1 000 indicateurs sur leurs performances ESG. Toutefois, ces réglementa-

tions représentent également une opportunité pour les entreprises de déployer de nouvelles technologies qui peuvent les aider à collecter des informations de meilleure qualité, à prendre des décisions plus éclairées et à générer de la valeur en lien avec les enjeux ESG.

**Nos études et notre expérience auprès de nos clients ont révélé des capacités principales** liées à la technologie et aux talents que les organisations doivent développer pour dépasser la simple conformité et créer un avantage stratégique en accélérant leurs stratégies RSE.

Ces capacités se répartissent en trois catégories : **la mesure de l'ESG, le gestion de la performance ESG et les talents**. Sur la base des résultats de l'enquête, nous avons réparti les répondants en trois catégories de maturité (faible, modérée, solide).

### La très grande majorité des entreprises françaises sont en cours de construction de leurs capacités ESG

Seulement 3 % des entreprises françaises interrogées et environ 12 % des entreprises internationales ont « de faibles capacités de mesure et de gestion de la performance ESG ». Cela démontre une dynamique positive des entreprises françaises dans le développement de capacités ESG. Dans le meilleurs des cas, ces entreprises ont une collecte de données partiellement automatisée. Toutes ces entreprises effectuent des contrôles qualité sur leurs données, mais manuellement. Les informations ESG dont elles disposent ne sont accessibles qu'à certaines parties de leur organisation. Ce qui manque le plus à ces entreprises, c'est la capacité d'extraire des informations utiles des données qu'elles collectent et d'intégrer les critères ESG dans leur prise de décision.

### Les principales capacités à acquérir pour aller plus loin que la mise en conformité et bénéficier d'un avantage stratégique :

#### La mesure de l'ESG

Pour respecter leurs obligations déclaratives, les directeurs financiers doivent être en capacité de mesurer avec précision les performances ESG. Cela implique de mettre en place les bons processus et les bonnes technologies pour collecter toutes les données ESG pertinentes, garantir leur qualité et les rendre disponibles dans l'ensemble de l'organisation. Des technologies telles que l'IA générative peut jouer un rôle clé pour accélérer l'automatisation de la collecte des données et leur diffusion dans l'ensemble de l'entreprise.

#### La gestion de la performance ESG

Il est également important que les directeurs financiers pilotent la performance ESG de l'entreprise en toute confiance. Cela implique de relier les indicateurs de performance extra financiers aux indicateurs financiers, mais aussi d'analyser et de prédire la valeur des indicateurs ESG afin d'identifier les risques et les opportunités. Pour ce faire, un suivi extra financier régulier est nécessaire, afin d'identifier et de résoudre les incohérences entre les résultats et les objectifs. Il s'agit également de permettre aux dirigeants de l'organisation

d'accéder facilement aux données ESG afin qu'ils puissent prendre des décisions stratégiques.

#### Les talents

La mesure et la gestion de la performance ESG ont besoin de talents. Si la maîtrise des enjeux ESG est cruciale au sein de la direction financière, elle l'est tout autant pour les autres équipes, afin qu'elles puissent collaborer efficacement avec leurs collègues des finances. Pour ancrer le développement durable au cœur des performances de l'entreprise, il est indispensable que l'ensemble de l'organisation compte des collaborateurs dotés à la fois de compétences financières et de compétences en matière d'ESG.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

- Les directives CSRD et CSDDD de l'UE ainsi que les normes ISSB redéfinissent le paysage réglementaire ESG en Europe.
- La transformation des données ESG en insights actionnables est essentielle pour piloter la performance durable et soutenir la prise de décision stratégique.
- La plupart des entreprises internationales (73 %) et des entreprises françaises (97 %) ont des capacités modérées de mesure et de gestion de la performance ESG. Toutes ces entreprises disposent de meilleurs processus de collecte des données ESG et de contrôles qualité plus robustes. Elles mettent leurs données ESG plus largement à disposition de l'ensemble de leur organisation. Bien qu'elles s'orientent vers une prise en compte plus poussée des informations ESG dans leurs processus de travail, cette intégration est encore incomplète.

- Les entreprises françaises disposent encore d'une marge de progression pour améliorer leurs capacités, notamment pour harmoniser leurs informations et en maximiser l'efficacité. Seulement 22 % des entreprises françaises interrogées centralisent toutes les informations ESG nécessaires dans une solution « single source of trust » aux côtés de leurs données opérationnelles et financières. Seulement 17 % des entreprises françaises interrogées ont mis en place des mesures pour contrôler la qualité des données de façon automatisée.

Découvrez les résultats complets de l'étude, les recommandations stratégiques d'Accenture et les témoignages de membres du Cercle de Giverny ici :





# Contributeurs et remerciements

## Groupes de travail

PARTAGE DES VALEURS

ÉNERGIE

COMPOTEMENTS

NUMÉRIQUE

INCLUSION

ADAPTATION

### 2050NOW LE MÉDIA

**Vincent Giret**  
Directeur général

### ACCENTURE

**Claire Aubertin-Noel**  
Managing Director - Business Innovation, Sustainability, Social impact

**Marie Georges**

Directrice exécutive  
Sustainability France et Benelux

**Chantal Jouanno**

Managing Director Energy Utilities

**Maxime Lacrouts**

Senior Manager - Sustainability

**Coralie Lancerotto**

Managing director strategy & consulting - Sustainability

**Jérémy Latour**

Director Accenture Strategy

**Laure Moaty Richon**

Managing Director - Sustainability Lead Financial Services

### ACTION TANK ENTREPRISE & PAUVRETÉ

**Jacques Berger**  
Directeur

### ADIE

**Alice Rosado**  
Directrice générale adjointe

### ADVENS FOR PEOPLE AND PLANET

**Grégoire Ducret**  
CEO & Chief Impact Officer

### AIR FRANCE

**Vincent Etchebehere**  
Directeur du développement durable et des nouvelles mobilités

### ALIXIO

**Rodolphe Delacroix**  
Directeur expert rémunération et actionnariat salarié

### ARDIAN

**Mathias Burghardt**  
CEO France

### AXA CLIMATE

**Antoine Denoix**  
Directeur général

### BANLIEUES SANTÉ

**Abdelaali El Badaoui**  
Fondateur et Président

### BNP PARIBAS

**Hugues Even**  
Chief Data Officer

**Antoine Sire**

Conseiller pour l'économie à impact et l'inclusion sociale

### BSR

**Julie Dugard**  
Manager - Climate change

**Jonathan Morris**

Associate Director, Tech, Industrials and High-Growth

**Elisa Niemtzow**

Vice president

### BUREAU VERITAS

**Marc Boissonnet**  
Senior advisor

### CAISSE DES DÉPÔTS

**Patrick Laurens-Frings**  
Directeur de la Transformation opérationnelle, digitale et des SI

### CAMPUSCYBER

**Yann Bonnet**  
Deputy CEO

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

**Éric Ferdjallah-Chérel**  
Directeur de la stratégie métiers et du département des études métiers

**Hubert Tondeur**

Vice-président en charge de la durabilité

### L'ASCENSEUR

**Mathilde Boulay**  
Déléguée générale

### CROIX ROUGE FRANÇAISE

**Audrey Frut Gautier**  
Directrice déléguée à la transformation et au pilotage des programmes

### DANONE

**Julie Pasquier**  
Global Sustainability Transformation Director

### DEEPMI

**Philippe Parlange**  
Chief Client Officer

### DEVINCI EXECUTIVE EDUCATION

**Joachim Massias**  
Directeur de l'executive MBA en IA et data innovation

### DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

**Mariella Morandi**  
Cheffe du bureau du financement multilatéral du développement et du climat

### EACH ONE

**Théo Scubla**  
Cofondateur & CEO

### EARTH ON BOARD

**Antoine Gonthier**  
Director

### EDF

**Catherine Halbwachs**  
Directrice RSE de la DPNT (Direction de la production nucléaire et thermique)

**Hervé Vandenbulcke**  
Directeur département modèle d'activité

### EKIMETRICS

**Théo Alves Da Costa**  
Head of AI for Sustainability & Climate

### EMEIS

**Fabienne Dulac**  
Directrice générale adjointe

### ENEDIS

**Dominique Lagarde**  
Directeur de la stratégie

### ENTREPRISES ET MÉDIAS

**Alexandre Telling**  
Managing Director

### EPE

**Ken Guillaux**  
Responsable climat & achats

**David Laurent**

Directeur Transformation écologique

### EXOTEC

**Nicolas Hunsinger**  
Head of ESG

### EXSO

**Gépy Koudadje**  
Avocate et membre du Conseil de l'ordre

### FBF

**Karen Degouve**  
Head of sustainable finance department

### FLYING SECOYA

**Mathieu Delahousse**  
Cofondateur et directeur général

### FONDATION CROISSANCE RESPONSABLE

**Christian Nouel**  
Président et avocat à la Cour

### FONDATION FACE

**Timothée Delacôte**  
Délégué général

### GOOGLE

**Ludovic Peran**  
Product Manager for Responsible Open Models

### GROUPE ADP

**Maxime Dupont**  
Chief of Staff to the Deputy CEO

### GROUPE PIERRE & VACANCES - CENTER PARCS

**Emilie Riess Demeusois**  
Directrice RSE

### GROUPE SOS

**Romain Del Grosso**  
Directeur du développement

**Romain Garcia**

Secrétaire général Groupe

**David Giffard**

Directeur de l'Innovation Groupe

**Pierre Pageot**

Directeur général Transition écologique

**Mathieu Taugourdeau**

Directeur général - Secteur commerce et services

### IFRI

**Cédric Philibert**  
Energy and Climate change analyst

### IMPACT PARTNERS

**Yasmine Hamraoui**  
Partner

### INETUM CONSULTING

**Emmanuelle Payan**  
Directrice générale

### JUST INSTITUTE

**Davide Forcell**  
Director

### KERING

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

### LA BANQUE POSTALE

**Pierre-Alix Binet**  
Responsable des affaires institutionnelles et réglementaires

### LEEM

**Laurence Peyraut**  
Directrice générale

### L'OBSERVATOIRE FINANCE DURABLE

**Raphaël Lebel**  
Directeur général

### L'ORÉAL

**Guillaume Breffort**  
Corporate Sustainable Finance Director

**Ariane Thomas**

Global Tech Director of Sustainability

### MERIDIAM

**Xavier Ploquin**  
Investment Director & Chief of Staff

### METRON

**Hélène Galy**  
Directrice marketing et communication

### NICKEL

**Marie Degrand-Guillaud**  
Directrice générale

### ORANGE FRANCE

**Gaëlle Le Vu**  
Directrice RSE et Conformité

### ORSE

**Lydie Recorbet**  
Chargée de missions Engagement social et sociétal

### QUOTA CLIMAT

**Eva Morel**  
Secrétaire générale

### REMOVALL

**Jérôme Beilin**  
CEO, cofondateur

### RENAULT GROUP

**Cléa Martinet**  
Vice president Group Sustainability

### ROCHE DIAGNOSTICS

**Jean-Marie Cabrières**  
Head of communications, CSR and site

### SCHNEIDER ELECTRIC DURABLE

**Gabriel de Malleray**  
Directeur stratégie et développement durable

**Gilles Vermot-Desroches**

Senior vice-président citoyenneté

### SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

**Pierre-Yves Burlot**  
Directeur développement durable

### SGEVT

**Arnaud André**  
Président

### SIEMENS ENERGY

**Corinne Resse**  
Responsable informatique France

### SIMPLICITI

**Maxime Bérard**  
CEO

### SNCF RENOUEVABLES

**Emmanuel Mroz**  
Directeur général

### TÉLÉMAQUE

**Ericka Cogne**  
Directrice générale

### THALES

**Juliette Mattioli**  
Expert senior en intelligence artificielle

### THE SHIFT PROJECT

**Ingrid Buquicchio**  
Associate Expert and European Coordinator - Digital Technologies

### TOTALENERGIES

**Carole Le Gall**  
Sustainability & Climate Senior Vice President

### TRANSDEV

**Bastien Soyez**  
Directeur RSE

### VINCI CONCESSIONS

**Joffrey Mai**  
Environment & Sustainability Director

### WWF FRANCE

**Laure Lemarquis**  
Senior expert - Business engagement on natural capital

## Remerciements

**Muriel Barnéoud** (Emeis)  
**Léa Barnier** (L'Ascenseur)  
**Jean-Marie Boutin** (Google)  
**Marion Carpio** (Kering)  
**Martin Caulliez** (Air France)  
**Julia Clavel** (Emeis)  
**Maxime Coutureau** (Danone)  
**Guillaume Cravero** (Ardian)  
**Julie Drihen** (Leem)  
**Cathy Excoffier** (Orange France)  
**Isabelle Fouzanet** (BNP Paribas)  
**Hilda Gameiro** (Accenture Song)  
**Juliette Gayraud** (Inetum)  
**Ludovic Gineste** (Simpliciti)  
**Isabelle Giordano** (Fondation BNP Paribas)  
**Hannah Khier** (Siemens Energy)  
**Arnaud Khodjamirian** (Kering)  
**Tamara Krzisch** (Ardian)  
**François Lanavère** (AXA Climate)  
**Fabrice Le Chatelier** (BNP Paribas)  
**Alice Lefort** (Transdev)  
**Amélie Lummaux** (Groupe ADP)  
**Cécile Marchal** (Air France)  
**Florence Massenet** (Télémaque)  
**Gaëlle Mbock** (Enedis)  
**Victoire Nicolle** (Télémaque)  
**April Tissier** (Ardian)

# Le Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées hybride qui rassemble et accompagne les décideurs engagés pour des entreprises durables. Ses travaux sont placés sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.



Notre raison d'être est d'accompagner et connecter les décideurs pour impacter positivement la société.

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.

**FORUM de GIVERNY**  
1<sup>er</sup> rendez-vous des entreprises durables

Temps fort de chaque rentrée économique, le Forum de Giverny est le 1<sup>er</sup> rendez-vous annuel des entreprises durables. 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.

**LE CLUB DES ADMINISTRATEURS ENGAGÉS POUR LA RSE**

Ce Club, lancé en 2024, permet de développer le réseau des administratrices et administrateurs, leurs connaissances et leur visibilité. Il est ouvert aux administratrices et aux administrateurs qui se retrouvent autour de réunions à huis clos en comité restreint. Ponctuellement, le Club est ouvert aux parties prenantes, comme lors de son lancement en présence du ministre de la Transition écologique et de la ministre déléguée chargée des Entreprises.

**PALMARÈS GIVERNY**  
x Le Point

Le Palmarès Giverny x Le Point 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. Les lauréats sont désignés grâce à une méthodologie transparente, par un jury paritaire et hautement qualifié, composé de 14 acteurs incontournables de l'économie responsable issus à la fois d'entreprises, d'institutions et du monde associatif.



Issu des propositions du Cercle de Giverny, l'Observatoire de la communication à impact positif piloté par la Filière Communication a lancé en 2024 les premiers trophées des Nymphéas. Ces prix de la communication à impact positif sont les premiers à valoriser le rôle de la communication dans la transition écologique et sociale.

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 les modèles d'affaires. 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. ■

**Groupes de travail 2024**

—  
**79 membres**

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

**Composition des groupes de travail 2024**

—  
**29,8 % d'associations**

**56,2 % d'entreprises**

**3,1 % d'universités et d'experts**

**10,8 % d'institutions publiques**





17, avenue Hoche, Paris 8<sup>e</sup>  
[contact@cercle-giverny.fr](mailto:contact@cercle-giverny.fr)  
[www.cercle-giverny.fr](http://www.cercle-giverny.fr)