

Édition 2024

Actes

FORUM
de **GIVERNY**
1^{er} rendez-vous
des entreprises durables

www.cercle-giverny.fr

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

Paul Valéry



SOMMAIRE

10

INTRODUCTION

« Nous avons beaucoup d'idées,
d'envie et d'espoir pour l'avenir »

Romain Mouton

12

INTERVENTION

« Il faut passer du global
au local »

Sébastien Lecornu

14

OUVERTURE

« Notre seule solution,
c'est la réduction très rapide
et massive des émissions
de gaz à effet de serre »

Robert Vautard

36

TABLE RONDE

NUMÉRIQUE

Comment construire
une IA responsable ?

40

REGARDS CROISÉS

Les régulations

42

TABLE RONDE

INCLUSION

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

16

TABLE RONDE

PARTAGE DES VALEURS

Quel modèle pour
une croissance vertueuse ?

20

REGARDS CROISÉS

Le financement

22

TABLE RONDE

ÉNERGIE

Réussir l'électrification
pour décarboner l'économie

46

INTERVENTION

L'action de l'État

48

TABLE RONDE

ADAPTATION

Faire des territoires
un levier de l'adaptation

52

REGARDS CROISÉS

Innovation financière,
innovation technologique,
quels enjeux dans un
contexte mouvant ?

26

INTERVENTION

ÉTUDE

ESG : faire de la conformité
un avantage stratégique

28

REGARDS CROISÉS

L'agriculture régénératrice

30

TABLE RONDE

COMPORTEMENTS

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

54

CLÔTURE

« Les solutions proposées
par le Cercle de Giverny sont
concrètes et applicables »

Jean-Dominique Senard



INTRODUCTION

« Nous avons beaucoup d'idées, d'envie et d'espoir pour l'avenir »

—
Romain Mouton



Romain Mouton
Président du Cercle de Giverny

La 6^e édition du Forum de Giverny, organisé par le Cercle de Giverny, s'est ouverte le vendredi 13 septembre 2024 au musée des impressionnistes. Romain Mouton, son président, a remercié tous les participants, et interpellé le nouveau Gouvernement sur l'importance des décisions et des choix décisifs à court terme.



Voir la vidéo de l'intervention

« Quel plaisir de vous retrouver aujourd'hui pour la sixième édition du Forum de Giverny, le premier rendez-vous des entreprises durables devenu, grâce à vous, un moment incontournable de chaque rentrée économique.

Je tiens à remercier le ministre Sébastien Lecornu, le préfet, le directeur du musée et les élus du département qui accompagnent et soutiennent chaque année le Forum de Giverny qui, j'en suis heureux, est une fierté pour le territoire. En témoigne le choix du Département et d'Eurêka, l'agence d'attractivité de l'Eure en Normandie, d'organiser hier un premier événement sur les sujets de développement durable, « Eurêka for the Planet ».

Nous avons le plaisir de vous dévoiler aujourd'hui 30 nouvelles propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de notre pays. Celles-ci sont le fruit de la réflexion et de l'engagement d'acteurs issus d'entreprises, organisations publiques, associations, instituts de recherche. La plupart sont ici aujourd'hui et je les remercie chaleureusement d'avoir bien voulu partager leur expertise afin de construire des solutions concrètes. C'est grâce à ces femmes et à ces hommes engagés, passionnés, membres des groupes de travail que ce laboratoire d'idées qu'est le Cercle de Giverny grandit chaque année tant en quantité qu'en qualité. Je remercie particulièrement les coprésidents de chaque groupe de travail, qui ont eu la lourde tâche de trouver des points de consensus.

Les groupes ont formulé des propositions urgentes, pragmatiques, parfois disruptives, sur six thèmes : le partage des valeurs, l'énergie, les comportements, le numérique, l'inclusion et l'adaptation au changement climatique. Nous avons beaucoup d'idées, beaucoup d'envie et beaucoup d'espoir

pour l'avenir ! Plus que jamais, nous nous engageons à faire en sorte que nos propositions contribuent à la fabrique des textes législatifs et réglementaires français et européens. La lutte contre le réchauffement climatique et plus largement les sujets liés au développement durable doivent rester des priorités de l'agenda politique. Les entreprises ont besoin d'avoir une vision claire et stable, un cap.

Le nouveau Gouvernement va devoir prendre des décisions et faire des choix décisifs à court terme sur cinq sujets : le plan national d'adaptation au changement climatique, qui est prêt et doit être mis à la consultation au plus vite ; le financement de la transition ; la protection de la biodiversité – nous souhaitons que la stratégie nationale biodiversité soit soutenue et poursuivie, en particulier sur les sujets de gouvernance où nous avons fait des propositions concrètes – ; la planification énergie-climat ; et le déploiement du Pacte vert européen, avec l'installation de la nouvelle Commission européenne.

Les défis sont immenses, mais les leviers existent ! Formons le vœu désormais que la situation politique inédite que nous traversons transforme enfin le « ministère de l'impossible » – tel qu'avait été surnommé le premier ministre de l'Environnement, en 1971, où officiait déjà Michel Barnier en tant que conseiller – en ministère des possibles.

Encore merci à toutes et à tous et bon Forum ! »

INTERVENTION

« Il faut passer du global au local »

Sébastien Lecornu

Sébastien Lecornu, ministre des Armées et président du musée des impressionnismes de Giverny, a dépeint un contexte national et mondial caractérisé par de nombreuses crises et une régression de la question écologique, appelant à la remobilisation des entreprises et de la société civile.

Face à une salle comble, Sébastien Lecornu s'est réjoui d'accueillir un public si nombreux au musée des impressionnismes, pour un rendez-vous dont la teneur est, selon lui, légèrement différente cette année. « Le rôle natif du Forum était de se retrouver pour échanger, aujourd'hui, son rôle va redevenir de convaincre », souligne-t-il d'emblée, pointant un contexte politique français troublé, marqué par la réussite aux dernières élections législatives de partis dont l'écologie n'est pas une préoccupation centrale. « Les dernières échéances électorales n'ont pas fait la part belle à la question écologique ni à celle du partage de la valeur. Dans ce grand département industriel et agricole qu'est l'Eure, la question écologique a été absente du débat. Il faut réinvestir le débat public. Il y a six ans, au premier Forum de Giverny, l'urgence de l'action écologique semblait une évidence partagée par tous. Aujourd'hui, le « tous d'accord » est moins clair », explique Sébastien Lecornu.

Le contexte géopolitique mondial n'est guère meilleur, avec des préoccupations sécuritaires que le Ministre juge « énormes », citant à l'appui la guerre en Ukraine, les Proche et Moyen-Orient en ébullition, la République Islamique d'Iran tutoyant les seuils de prolifération nucléaire, le terrorisme qui continue de l'Afrique jusqu'à l'Afghanistan et au Levant... Sans oublier la prochaine élection américaine, qui va être cruciale dans l'organisation de nombreux comportements géopolitiques. « Ce contexte pèse

sur le Forum : quand nous vivons dans un monde post-guerre froide, nous n'avons pas à nous soucier du climat sécuritaire global car il était porteur de stabilité et de prospérité. Aujourd'hui, la situation a changé », résume le Ministre. Preuve supplémentaire d'un monde en permanent bouleversement, les termes d'IA, de quantique, de deepfake ont fait irruption dans les débats en l'espace de quelques mois, jusqu'à y prendre une place considérable.

Le Ministre tire de ce bilan deux conclusions. La première est celle du rôle renforcé de l'entreprise : « Puisque les crises violentes vont se succéder, il est évident que l'État va devoir se concentrer à nouveau sur ses missions régaliennes. Alors, quel rôle pour l'entreprise dans les temps à venir ? » Elle doit selon lui contribuer au débat doctrinal, et à l'émergence d'une nouvelle voie économique alternative à l'économie libérale, qui ne fait plus consensus. Sa deuxième conclusion ? « Il faut passer du global au local. Quand on sort de Paris et qu'on rencontre les acteurs locaux, on retrouve l'énergie française », remarque le Ministre, convaincu de la capacité des territoires à être moteurs de la transformation écologique et sociale de la France.



Voir la vidéo de l'intervention



Sébastien Lecornu
Ministre des Armées et président du musée des impressionnismes de Giverny

INTERVENTION

« Notre seule solution, c'est la réduction très rapide et massive des émissions de gaz à effet de serre »

Robert Vautard



Robert Vautard
Climatologue, coprésident du groupe de travail 1 du GIEC

Climatologue et coprésident du groupe de travail 1 du GIEC, Robert Vautard a rappelé l'urgence absolue de l'action climatique, et notamment de la bascule vers les énergies bas carbone et renouvelables, à l'heure où le climat risque de largement dépasser la hausse de 1,5°C prévue par les Accords de Paris.

« En 2023, nous estimons que le réchauffement global moyen approche +1,3°C. Par conséquent, ce fameux +1,5°C des Accords de Paris va être franchi dès le début des années 2030 », pose d'emblée Robert Vautard. Cette échéance approche, et cette année verra peut-être déjà ce +1,5°C dépassé temporairement du fait du phénomène El Niño. Le rythme actuel du réchauffement climatique est de +0,2°C par décennie, avec 400Gt de CO₂ émises par décennie, dont 90 % viennent de combustion de fossiles. « Autrement dit, le réchauffement climatique va très, très vite : le climat d'aujourd'hui est déjà très différent du climat d'il y a dix ans. On le voit tous les jours, avec l'augmentation de la sécheresse, des risques de feu (dans l'Ouest des États-Unis ou en Méditerranée), la fréquence des pluies intenses et inondations, les épisodes répétés de chaleur extrême », détaille-t-il.

Le coprésident du groupe de travail 1 du GIEC ajoute qu'« aucune de ces évolutions n'est une surprise, même les plus récentes. Il n'y a rien que l'on ne comprenne pas, tout était projeté dès les années 1970. Le carbone fossile, en passant de la couche géologique à l'atmosphère, s'accumule et oblige la Terre à se réchauffer pour rétablir l'équilibre ». Alors, peut-on inverser la tendance ? Pour Robert Vautard, « c'est une illusion, car le prix en sera très cher. Pour récupérer deux dixièmes de degrés, il faudrait enlever une décennie de carbone de l'atmosphère. Notre seule solution, c'est donc la réduction très rapide et massive des émissions de gaz à effet de serre. Si on maintient les infrastructures d'extraction et de transformation des fossiles, on va vers un réchauffement de +2°C. Il faut urgemment dévier vers les énergies bas carbone renouvelables et nucléaire. Le climatologue souligne l'insuffisance des politiques climatiques actuellement implémentées pour stabiliser le climat : « Elles permettent d'éviter l'émission de quelques gigatonnes de CO₂ seulement.

Il faut une transition et les entreprises ont un rôle clé à jouer, avec leur vision de long terme et leurs politiques d'investissement. La finance publique ne pourra pas réaliser la transition seule. Le capital investi devrait être trois à six fois plus grand. Or, on sait aujourd'hui que le capital global nécessaire pour la transition est actuellement disponible dans le monde », affirme-t-il.

Par ailleurs, il ajoute que la transition ne fonctionnera que si elle est vécue comme juste et équitable au niveau international, national et au sein des organisations : « Les pays en développement ont très peu contribué au changement climatique et en subissent des conséquences drastiques. Ils demandent des financements. »

Le scientifique conclut sur le volet social : « On me demande quels sont les sacrifices à faire. Mais la transition ne demande pas de sacrifice, elle requiert une attention de tous les moments. À chaque instant, nous prenons des décisions qui ont un impact. Or, nous pouvons prendre des décisions qui nous rapporteraient une bien meilleure qualité de vie, en termes de santé, de mobilité, etc. » Charge aux entreprises de saisir les nombreuses opportunités qui se présentent à elle.



Voir la vidéo de l'intervention

TABLE RONDE

Quel modèle pour une croissance vertueuse ?

Historiquement entendue dans un sens uniquement financier, la notion de valeur intègre désormais les dimensions environnementale et sociale. **Les entreprises comme les acteurs de la sphère financière élaborent de nouveaux modèles d'affaires et stratégies pour en tenir compte et s'inscrire dans une profitabilité plus juste et inclusive.**



Christophe Babule, Stéphanie Bensimon, Adeline Haverland (AEF info), Marie-Claire Daveu et Hubert Tondeur

La notion de partage des valeurs, au pluriel, remplaçant celle du partage de la valeur financière, représente rien de moins qu'un changement de paradigme pour les entreprises. Pour Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, cette bascule est inévitable étant donné la réalité dans laquelle elles évoluent : « L'impact du changement climatique est déjà très visible, sur les chaînes d'approvisionnement, la qualité de la matière première, l'accès à l'eau, etc. Si aujourd'hui les entreprises veulent continuer à croître, elles n'ont pas d'autre choix que d'intégrer dans leur business model et leur stratégie cette double dimension environnementale et sociale. » C'est le constat qui a présidé à l'élaboration des cinq propositions du groupe de travail dédié à ce thème. Elles recommandent, entre autres, la formation des partenaires sociaux aux sujets environnementaux, la modification du code du travail au profit d'un partage de la valeur plus favorable à l'action environnementale et sociale, ou encore l'intégration d'un critère lié à la protection de l'environnement dans la rémunération variable des fonctionnaires.



Christophe Babule
Directeur général
administration et finances
Groupe L'Oréal



Voir la vidéo de la table ronde



Stéphanie Bensimon
Chair of the sustainability committee
Ardian



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



Hubert Tondeur
Vice-président en charge de la durabilité
Conseil national de l'ordre des experts-comptables

LE RÔLE DES ACTEURS FINANCIERS

Pour Stéphanie Bensimon, chair of the sustainability committee d'Ardian, leader français de l'investissement privé, ces évolutions sont d'autant plus bienvenues qu'elles sont désirées par les entreprises elles-mêmes : « Elles viennent chercher non pas du capital uniquement, mais de la croissance durable, de l'expertise, car elles font face à des risques environnementaux et sociaux qu'elles ne savent pas gérer. » Le monde de l'investissement a un rôle à jouer, en valorisant notamment au sein de leur portfolio les actifs qui mettent en place des mécanismes de partage de la valeur - actifs qui, selon Stéphanie Bensimon, « sont plus efficaces et retiennent mieux les talents ». La société Ardian elle-même l'a fait pour son propre compte, en instaurant des mécanismes de partage de la valeur et de la plus-value avec tous ses employés depuis 2008. Elle envisage désormais d'inclure des critères environnementaux et sociaux dans la rémunération de ses équipes de direction et de gestion. C'est ce que fait Kering depuis 2013, en indexant un pourcentage de la rémunération variable des dirigeants à la réalisation de la feuille de route sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Stéphanie Bensimon en appelle à aller plus loin, en promouvant le partage des valeurs dans toute la chaîne de valeur, au-delà du périmètre de l'entreprise. « En immobilier, on fait en sorte d'aligner les locataires des baux sur la manière de faire usage des lieux, avec des objectifs de réduction des émissions carbone », explique-t-elle, avant de citer également les fonds dédiés aux énergies renouvelables ou à l'hydrogène, dans lesquels peuvent investir les entreprises souhaitant participer à la transition écologique.

DU PROFIT À LA CRÉATION DE VALEUR

Directeur général administration et finances du Groupe L'Oréal, Christophe Babule explique comment il a reconsidéré sa fonction à l'aune de ce changement de paradigme : « De directeur financier, mon rôle

devient directeur de la création de valeur. Cela change la perspective. La formation crée de la valeur sociale, par exemple. En réfléchissant de cette façon, c'est-à-dire en passant du simple profit à la création de valeur, on aligne les objectifs de performance financière et extra-financière, et on éclaire la décision à long-terme. » Selon lui, c'est bien le rôle du directeur financier de « catalyser » ce changement disruptif. « Si l'on est capable de donner une valeur à ces nouveaux territoires que sont l'environnement et le social, on va pouvoir développer de nouveaux modèles d'affaires », ajoute-t-il.

Reste à renforcer les cadres indispensables à l'action des entreprises. Hubert Tondeur, vice-président durabilité du Conseil national de l'ordre des experts-comptables, insiste sur le besoin de règles, notamment pour la mesure et la comparabilité des données. « La CSRD va remplir ce rôle pour les grandes entités, et on peut en espérer des bénéfices indirects pour toutes les parties prenantes, y compris les TPE et PME. »

Les dispositifs fiscaux ont-ils un intérêt dans l'incitation à la décarbonation des entreprises ? Pour Hubert Tondeur comme Marie-Claire Daveu, la réponse est non. « Ce qui compte, c'est d'accompagner tous les acteurs de la chaîne de valeur dans ce processus, sans quoi ils vont tomber un par un et les grands groupes ne pourront plus réaliser leurs activités », détaille Hubert Tondeur. C'est précisément à quoi s'attèle L'Oréal : « Le Groupe s'est inscrit dans les limites planétaires, nous devons donc sortir de la chimie carbonée et reformuler nos 50 000 produits. 30 % de nos objectifs de décarbonation étant à la main de nos fournisseurs, il est stratégique pour nous de les embarquer dans notre trajectoire », détaille Christophe Babule. Marie-Claire Daveu ajoute que si la fiscalité n'est pas la solution, c'est en raison du caractère international des enjeux. Elle soutient qu'« il faut un raisonnement mondial et une approche collective », et cite en exemple le Fashion Pact développé notamment par Kering dans l'industrie textile.

Alors que le contexte global se tend et chamboule l'ordre des priorités, tous les intervenants de la table ronde s'accordent finalement sur une note optimiste : les nouvelles réglementations vont forcer la transparence, ce qui va faire évoluer les marchés dans la bonne direction ; les stratégies des entreprises se précisent et sont de plus en plus étayées de données et de preuves ; les opportunités d'investissement se multiplient tandis que le niveau d'exigence augmente et les solutions technologiques émergent. Autant de raisons de croire à un progrès bien enclenché - et « d'appuyer sur la pédale d'accélérateur », selon les mots de Marie-Claire Daveu.

REGARDS CROISÉS

Le financement

Maya Atig, directrice générale de la Fédération bancaire française (FBF), et Alexandra Palt, présidente de WWF France, ont échangé leurs points de vue sur le financement de la transformation écologique et sociale.



Maya Atig
Directrice générale
Fédération bancaire française (FBF)

« Quand on nous écoute parler, on a l'impression que c'est en route et que ça marche. Mais la situation est grave ! On investit 7 000 milliards par an dans des activités néfastes pour la nature, et 200 milliards dans des solutions basées sur la nature. Le décalage est total ». C'est par ces mots d'alarme qu'Alexandra Palt, présidente de WWF France, entre dans le débat. Si Maya Atig rappelle que les crédits verts et durables des banques sont passés de 216 milliards à 337 milliards d'euros en 2023, elle salue également ce message d'urgence. Et note toute la difficulté de financer la décarbonation, alors que « les énergies fossiles irriguent toute l'économie ».

Sur les enjeux de préservation de la nature et de la biodiversité, dont dépend la moitié du PIB mondial, la directrice générale de la Fédération bancaire française juge que les critères ne sont pas suffisamment clairs et homogènes aujourd'hui pour permettre aux banques d'agir à grande échelle. Au contraire, Alexandra Palt accuse un manque de leadership et de volonté : « Certes, en matière de biodiversité, il faut des critères stabilisés. Cela dit, nous savons déjà des choses, sur l'empreinte au sol, la déforestation... Et ce n'est pas parce que nous n'avons pas 300 critères que nous ne pouvons rien faire. Le problème, c'est un défaut de vision », affirme-t-elle.

UNE OPPORTUNITÉ POUR L'EUROPE

Renforcer l'engagement environnemental du secteur bancaire français est d'autant plus ardu que la place de l'investissement français dans le monde faiblit, regrette Maya Atig : « On y travaille, mais on est minoritaires. » Alexandra Palt y voit l'opportunité de positionner la France, et plus largement l'Europe, en pointe sur ces sujets de responsabilité. « Les banques françaises ont évolué sur la question du financement des énergies fossiles, bien plus qu'aux États-Unis. Maintenant il faut élargir le spectre des activités néfastes », soutient-elle, avant d'ajouter que « l'Europe a l'occasion de se démarquer ».

Par où commencer ? Pour Maya Atig, l'un des leviers indispensables est la diffusion de la connaissance, d'une part sur les enjeux environnementaux, et d'autre part sur les mécanismes financiers existants. Elle explique : « Il faut, par exemple, former à la biodiversité tous les chargés de clientèle en contact avec les PME », afin qu'ils puissent mieux les conseiller, à l'exemple de Natixis qui s'engage à discuter de ces sujets avec toutes ses grandes entreprises clientes. « Le dialogue client-financeur vise à définir les actions et les instruments, ensuite on est beaucoup plus efficace. On s'engage plus en amont que jamais dans la diffusion de la connaissance », conclut Maya Atig.



Maya Atig, Thierry Guerrier et Alexandra Palt



Voir la vidéo du Regards croisés



Alexandra Palt
Présidente
WWF France

TABLE RONDE

Réussir l'électrification pour décarboner l'économie

Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, l'électrification est l'un des leviers les plus efficaces, et elle pose un certain nombre de défis. Comment construire l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité ? Le mur d'investissements requis est-il surmontable ? Autant de questions qui se posent aux acteurs industriels français.



Nicolas Machtou, François Provost, Aurélien Fleurot (Europe 1) et Muriel Signouret

Le bilan carbone s'est imposé, ces dernières années, comme un outil incontournable de mesure et de suivi des émissions de gaz à effet de serre des entreprises. Pour autant, cet outil doit être amélioré, notamment par une harmonisation des méthodologies de calcul et des périmètres, selon Muriel Signouret, directrice de la RSE du Groupe SNCF. C'est le constat qui a conduit le groupe de travail à formuler une proposition sur la standardisation d'une méthode de mesure de la décarbonation - proposition qui a immédiatement fait consensus au sein du groupe, note l'intervenante. Et de prendre l'exemple du TGV : « La taxonomie européenne nous dit que le TGV est à zéro émissions nettes, mais selon les critères de l'Ademe, qui intègrent une partie du scope 2, le TGV émet 3 grammes de CO2 par voyageur et par kilomètre. Dès lors, comment le consommateur peut-il s'y retrouver ? Une meilleure lisibilité, fondée sur des méthodes, échéances, indicateurs et objectifs communs, c'est la condition sine qua non pour bâtir des plans de décarbonation solides et crédibles pour les consommateurs, les investisseurs et les partenaires publics. » Le directeur en charge du programme nouveau nucléaire en France du Groupe EDF, Nicolas Machtou, abonde en soulignant les bénéfices d'une standardisation en termes de transparence, de confiance et de concurrence pour les acteurs économiques, qui bénéficieraient alors de règles claires favorisant leurs investissements de long terme. Il soulève toutefois un point de vigilance : le risque de complexité de la norme, qui peut produire des effets contre-productifs.



Nicolas Machtou
Directeur du programme
nouveau nucléaire France
Groupe EDF



Voir la vidéo de la table ronde



François Provost
Chief procurement, partnerships
and public affairs officer
Renault Group



Muriel Signouret
Directrice de la RSE
Groupe SNCF



Là où la proposition du groupe introduit une nuance supplémentaire, particulièrement importante, c'est sur l'adoption d'une approche fondée sur le cycle de vie, et non l'usage. Dans l'industrie automobile, par exemple, elle consiste à prendre en compte les émissions liées à toutes les étapes de la vie d'un véhicule, de la conception au recyclage. François Provost, chief procurement, partnerships and public affairs officer de Renault Group, explique pourquoi c'est critique : « Un gros véhicule électrique de trois tonnes émet zéro CO2 sur l'usage, mais il aura un bilan carbone sur le cycle de vie supérieur à une voiture familiale, plus petite, avec le meilleur niveau d'hybridation. »

LE DÉFI DE L'ÉQUILIBRE ÉLECTRIQUE

Dans l'effort de décarbonation et d'électrification, l'un des défis consiste à équilibrer en permanence offre et demande, en particulier dans un système où les énergies renouvelables - donc intermittentes - vont gagner du terrain, explique Nicolas Machtou. Le stockage massif étant « pour le moment hors de portée économiquement », il faut développer des outils contractuels de flexibilité, grâce aux nouvelles technologies, qui permettent d'identifier des moments où les opérateurs peuvent effacer ou reporter leur consommation afin d'éviter la surcharge et d'optimiser le pilotage. Alors que c'était uniquement la responsabilité de RTE et EDF, de nouveaux acteurs peuvent contribuer à l'équilibrage du réseau électrique - notamment les particuliers grâce à leur véhicule personnel. Nouveauté européenne, le véhicule-to-grid, ou V-to-G, décrit la capacité de la voiture à redonner de l'électricité quand le réseau en a besoin. « Pendant les pics de consommation, on peut renvoyer de l'électricité dans le réseau, contribuer à la capacité globale et ainsi éviter les investissements de pics, qui sont généralement carbonés. Si on met à contribution un million de voitures, chacune équivalent à 50kW, le V-to-G devient un levier massif de rééquilibrage des réseaux », détaille François Provost. Seule limite au déploiement de ces solutions de transition énergétique, le besoin « d'investissement massif », souligné par Nicolas Machtou,

nécessaire à l'adaptation des moyens de production pilotables et non pilotables : « On parle de centaines de milliards d'euros sur des dizaines d'années. » Un montant à mettre en regard, cependant, des 80 milliards d'euros de pétrole et de gaz importés annuellement en France. « Les sommes d'investissement, aussi significatives soient-elles, seront rentables économiquement, en plus d'être bénéfiques à l'écologie, la souveraineté et l'emploi », résume-t-il.

Premier consommateur d'électricité et deuxième propriétaire foncier en France, la SNCF a aussi cherché des façons de « faire partie de la solution », en particulier pour sécuriser son approvisionnement électrique. Le groupe consomme chaque année l'équivalent de la production d'un réacteur nucléaire et demi, rappelle Muriel Signouret, pour alimenter ses 3 000 gares et milliers de trains, largement électriques. « En 2022, on est passé d'une facture d'électricité de 600 millions à 1,8 milliard d'euros », du fait de la fluctuation des prix, explique la directrice RSE. Le groupe se met donc en capacité de produire sa propre énergie solaire en équipant son foncier de panneaux photovoltaïques, soit « 1 000 hectares de panneaux d'ici 10 ans, pour produire 20 % » des besoins du groupe. « On vise l'autosuffisance d'ici 2050, à condition d'avoir réglé cette question de stockage et transport de l'énergie solaire », ajoute Muriel Signouret.

LE FREIN DU PRIX

Malgré les avancées de l'électrification, des freins continuent d'opérer. Dans l'industrie automobile, qui représente 11 % du total des émissions de GES, l'offre électrique existe bien mais la demande pêche. « L'Europe impose 100 % de véhicules électriques d'ici 2035, le problème c'est qu'on est actuellement en-dessous des 15 %, au lieu des 20 % prévus », déplore François Provost. Quelles en sont les raisons ? Le coût, d'une part, 60 % plus élevé pour un véhicule électrique par rapport au thermique. « On a 15 ans de retard sur la Chine sur la construction de la chaîne de valeur », en particulier sur les batteries, ce qui explique le manque de compé-

titivité français. L'inconstance des politiques publiques d'aide aux infrastructures ou aux particuliers est une autre raison, à laquelle s'ajoute, toujours selon le représentant de Renault Group, un prix européen de l'électricité encore trop élevé.

Sur cette question du prix, Nicolas Machtou soulève « l'absurdité » du marché européen de l'énergie : « Le prix est fixé par les moyens marginaux de production, or en Europe, c'est le gaz. Donc vous produisez beaucoup d'énergie décarbonée, que vous espérez très compétitive sur le territoire européen, et en fait vous vous retrouvez exposé aux aléas du prix des hydrocarbures sur le marché européen », explique-t-il. En France, l'électricité est compétitive grâce aux parcs hydrauliques et nucléaires historiques, déjà amortis. On peut également compter sur des politiques publiques de soutien aux nouveaux équipements, ou encore aux contrats de partage de production proposés par les fournisseurs aux industriels.

INTERVENTION

« ESG : faire de la conformité un avantage stratégique »

Marie Georges, directrice exécutive Sustainability services France & Benelux d'Accenture, a présenté les résultats de l'étude Accenture x Cercle de Giverny visant à mesurer l'avancée des entreprises françaises en matière d'ESG.

Hier une considération d'ordre secondaire, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises, à même de conférer aux plus matures d'entre elles un avantage stratégique. Justement, où en sont les entreprises dans leur intégration de l'ESG ? C'est la question qui a présidé à l'étude menée par Accenture Research sur un échantillon de 700 entreprises mondiales, avec un revenu supérieur à 1 milliard de dollars. Ont été identifiées neuf capacités dans trois domaines (la mesure ESG, la gestion de la performance ESG et les talents), chaque entreprise obtenant un score sur 9. Sa maturité est jugée moyenne pour un score allant de 1 à 6 sur 9, élevée pour un score entre 6 et 9 sur 9. Déclinée sur le périmètre français pour le Cercle de Giverny (avec un échantillon de 70 entreprises), cette étude met en évidence trois conclusions.

La première, c'est que les entreprises mondiales sont plus matures qu'on ne le pense, avec 15 % d'entre elles ayant déjà développé des capacités de mesure et de gestion de la performance ESG fortes - contre zéro en France. La maturité des entreprises françaises est moyenne à 97 % (73 % dans le monde), ce qui indique que quasiment toutes sont engagées dans la démarche, sans pour autant avoir atteint le degré de maturité qui leur permet de faire de l'ESG un véritable avantage stratégique.

La deuxième conclusion met en évidence le rôle essentiel de la technologie dans la montée en maturité des entreprises : en France, seules 30 % utilisent des technologies d'analyse prédictive pour modéliser les données ESG, contre 35 % à l'échelle internationale.

Enfin, la troisième conclusion concerne la gouvernance : plus les entreprises sont matures sur les capacités ESG, plus elles la considèrent comme une opportunité. En termes de gouvernance, cela se traduit par le fait que les entreprises les plus matures sont celles qui ont partagé la responsabilité de l'ESG entre plus de trois personnes membres de l'exécutif. Marie Georges conclut par une bonne pratique à répliquer : « La direction des systèmes d'information joue aussi un rôle dans l'ESG, et doit être incluse si l'on veut en faire un sujet de performance et de compétitivité. »

73 % des entreprises françaises déclarent avoir mis à disposition de toutes leurs entités les données ESG nécessaires, comparé à 63 % des entreprises internationales.

30 % des entreprises françaises utilisent des technologies d'analyse prédictive comme l'IA pour modéliser les données ESG, contre 35 % dans le monde.



Marie Georges
Directrice exécutive Sustainability services France & Benelux
Accenture

10 % des répondants français ont montré qu'ils sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG.



Voir la vidéo de la présentation de l'étude

REGARDS CROISÉS

L'agriculture régénératrice

Secteur stratégique majeur, occupant la moitié de la superficie du territoire français, l'agriculture est au cœur des enjeux de décarbonation et de préservation du vivant. Comment soutenir sa transition vers des modèles plus régénérateurs? Audrey Bourolleau, fondatrice d'Hectar, et Stéphane Layani, président-directeur général du Marché International de Rungis, ont esquissé quelques pistes.



Audrey Bourolleau
Fondatrice
Hectar

L'agriculture française est confrontée à de nombreux défis. Audrey Bourolleau indique que « 160 000 fermes sont à reprendre dans les trois à cinq ans qui viennent », du fait du renouvellement des générations, ce qui implique des recrutements massifs dans une profession qui souffre actuellement d'un manque d'attractivité et d'une faible rentabilité. Alors que faire ? « Innover, notamment par des modèles de rupture » : c'est le projet d'Hectar, une ferme pilote associative de 600 hectares dans les Yvelines. Elle produit des céréales, des bleuets pour l'industrie cosmétique et de l'élevage. On y teste des nouvelles technologies, et on y recrute des individus à tout âge de la vie, y compris non-formés à l'agriculture, avec des conditions de travail repensées.

À Rungis, plus grand marché de produits frais au monde, on partage le constat du rôle central de l'agriculture : « Quand on calcule l'empreinte carbone de Rungis, elle tient à 86 % à la production agricole. Je peux agir sur les camions, l'énergie, mais tout ça, ce n'est presque rien par rapport à l'amont », explique son PDG, Stéphane Layani. D'où son implication en soutien d'une dizaine d'initiatives agroécologiques par an : compensation carbone de l'élevage, recomposition des haies, etc. Les agriculteurs en ont besoin, abonde Audrey Bourolleau, qui établit le coût de l'alignement sur le référentiel SBTi d'un hectare d'une ferme céréalière française entre 100 et 150 euros : « C'est finançable, tout en sachant que ce sera plus facile sur les produits non nourriciers (bio-carburant, énergie verte, cosmétiques) qui sont plus rentables. Il y a un équilibre à

trouver, mais nous avons la maturité agronomique pour combiner les deux », défend-elle. Le soutien de toute la chaîne de valeur est déterminant : sur l'arboriculture, l'engagement des distributeurs en faveur de nouvelles filières de production françaises est pour le moment insuffisant et ne permet pas le derisking d'un acteur comme Hectar, souhaitant investir dans des vergers.

Le consommateur, lui aussi, devra accepter le surcoût associé à cette production locale. « Le monde agricole ne peut pas se financer tout seul, le client final doit aussi payer le juste prix. Avec l'inflation et la précarité alimentaire, ce n'est pas un sujet facile », admet Audrey Bourolleau. Pour son interlocuteur, « le seul moyen de redonner envie aux Français de manger des produits français plus chers, c'est de la qualité et de la diversité. Si on veut changer la donne, il faut produire des choses qui intéressent les gens : ils aiment les pommes, les clémentines, mais aussi les bananes et les mangues. C'est la réalité du sujet » - ce qui explique que la moitié des fruits soient importés, à date. « L'élasticité prix est mauvaise, le bio est actuellement 1,7 fois plus cher que le conventionnel, mais la tendance à long terme est d'avoir plus d'organique et une meilleure qualité », affirme avec confiance Stéphane Layani. Pour Audrey Bourolleau, cette transition devra s'accompagner d'un effort collectif pour « redonner envie, attirer les jeunes, construire des imaginaires par les médias ». C'est possible, la preuve selon elle : « Le Salon de l'agriculture attire 700 000 visiteurs par an ! »



Audrey Bourolleau, Thierry Guerrier et Stéphane Layani



Voir la vidéo du Regards croisés



Stéphane Layani
Président-directeur général
Marché International de Rungis

TABLE RONDE

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

L'avènement d'un modèle de société plus durable passe nécessairement par la mobilisation collective. Mais comment donner envie aux citoyens d'agir, tout en évitant l'écueil d'un discours anxiogène ou démoralisant ? Les entreprises s'interrogent sur leur pouvoir d'inspiration et de conduite du changement.



Edward Arkwright, Marie Visot (Le Figaro), Fabienne Dulac et Olivier Girard

La question des comportements est-elle la grande oubliée du débat sur la transition écologique et sociale ? C'est ce que soutient Fabienne Dulac, directrice générale adjointe d'Emeis. Elle est pourtant cruciale. « Les identités multiples de l'individu (citoyen, membre d'une famille, collaborateur, etc.) font face à des injonctions contradictoires, et sont par nature résistantes au changement. Le changement climatique impose une transition complexe, qui touche au quotidien, aux valeurs. C'est clivant », souligne-t-elle en préambule. De plus, « on ne parle de ce moment que sous l'angle de la dystopie. Or, si la peur aide à la mémorisation, elle n'induit pas l'action : au contraire, elle tétanise », analyse Fabienne Dulac. Le président France d'Accenture, Olivier Girard, appuie ce constat : « Une étude faite pendant deux ans sur 8 000 personnes dans le monde a montré que pour trois personnes sur cinq, l'idée de vivre de manière durable ne résonne pas. Les discours fabriqués par nos organisations ne jouent pas sur les bons leviers. On parle de tonnes de carbone, d'emballages. Cela ne parle pas. »



Edward Arkwright
Directeur général exécutif
Groupe ADP



Voir la vidéo de la table ronde



Fabienne Dulac
Directrice générale adjointe
Emeis

Qu'est-ce qui pourrait réconcilier ces différentes facettes de chaque individu dans cette transition - et fédérer les collectifs ? « Les imaginaires positifs », selon Fabienne Dulac. Pour inventer ces nouveaux imaginaires d'un futur désirable, les médias et les industries culturelles ont un rôle clé à jouer, notamment à travers la création de fictions. À elles de trouver des angles plus mobilisateurs, c'est-à-dire concrets et faisant appel à la dimension émotionnelle du spectateur : la nature, la biodiversité. Fabienne Dulac souligne le pouvoir d'une image pour marquer toute une génération : celle de l'ours polaire seul sur son morceau de banquise, en pleine fonte des glaces accélérée.

INSPIRER OU OBLIGER

Certains soutiennent que la transition écologique nécessite des mesures coercitives, mais ce n'est pas l'avis d'Edward Arkwright, directeur général exécutif du Groupe ADP, selon qui « la conduite du changement passe difficilement par l'obligation ». Surtout quand on traite d'un service - le transport aérien - qui, en dépit de son impact carbone lourd, reste synonyme de liberté et de découverte. Citant l'exemple des Jeux Paralympiques de Paris à peine achevés, Edward Arkwright souligne l'immense pouvoir de l'enthousiasme collectif pour faire progresser une cause. « Sur la question de l'accessibilité des infrastructures aux personnes en situation de handicap, on est passé d'une approche de conformité (des clauses dans un contrat) à la conviction que le projet mérite vraiment nos efforts », explique-t-il. Chez ADP, on encourage donc la modération dans l'usage de l'avion. « C'est dans l'intérêt social de l'entreprise d'émettre moins de CO2, le temps qu'on arrive à la neutralité carbone par la technologie. Sur une certaine durée, on sait qu'on peut concilier liberté individuelle de voler et préservation de la liberté collective de bien vivre sur Terre », assure Edward Arkwright. Il ajoute : « Une interpellation sur l'impact carbone d'un billet d'avion n'est pas une remise en question du métier mais une incitation à discuter et changer. » Fabienne Dulac partage l'idée de ne rien forcer, et met en avant le pouvoir de l'édu-

cation - obligatoire mais non coercitive : « On vit dans un monde qui bouge, qui nous oblige tous à rentrer dans des logiques apprenantes. La transition écologique doit entrer dans la formation tout au long de la vie. La science progresse, mais elle est encore contestée. On ne luttera pas contre la désinformation sans formation. »

Olivier Girard insiste quant à lui sur la nécessité d'adapter le discours à la personne pour « rendre la durabilité plus humaine ». « Nous réagissons tous à des stimuli différents, donc il faut parler de façon différenciée aux divers profils-types. » L'optimiste diligent, qui s'engage volontiers, le fataliste détaché, qui voit l'avenir en noir et est motivé par le prix, ou encore le pragmatique déterminé, qui croit surtout au collectif. Sans oublier d'orienter ces discours aussi vers l'interne, pour les entreprises : « On ne parle pas assez à nos propres collaborateurs », regrette-t-il. Représentante de la filière éminemment humaine du soin, Fabienne Dulac le rejoint sur l'importance de leur « raconter une histoire » et conclut : « Toute transition est plus portée par le local et la proximité que par les méta-discours. »



Olivier Girard
Président France
Accenture



TABLE RONDE

Comment construire une IA responsable ?

Porteuse de **formidables opportunités dans des champs aussi divers que la transition énergétique, l'industrie ou la recherche médicale**, l'IA est aussi **critiquée pour son coût environnemental et ses risques éthiques**. Dès lors, **que pourrait être une IA responsable, et comment la développer ?**



Guillaume Grallet (Le Point), Anne-Laure de Chammard, Sébastien Missoffe, Jacques Pommeraud et Olivier Sichel



Voir la vidéo de la table ronde

La question de la responsabilité de l'IA se pose d'abord sur le plan environnemental. Quel peut être son bénéfice quand on sait qu'elle consomme une quantité d'eau et d'énergie colossale ? Anne-Laure de Chammard, vice-présidente exécutive de Siemens Energy, souligne que la consommation du machine learning « double tous les 100 jours » et qu'« il faudrait construire 500 nouvelles centrales nucléaires dans le monde pour faire tourner les data centers nécessaires à l'IA d'ici 2030 ». Néanmoins, ce coût environnemental est à mettre en regard avec les gains d'énergie que l'IA permet de réaliser : « Aujourd'hui, 10 % de l'énergie produite dans le monde est perdue, et si l'on ne fait rien d'ici 2040, la moitié de l'énergie renouvelable produite en Europe pourrait ne pas être utilisée », or « l'IA peut nous aider à mieux réguler et optimiser les réseaux ». Chez Siemens Energy, elle sert déjà à optimiser la fabrication et la maintenance, et à réduire les accidents.



Anne-Laure de Chammard
Vice-présidente exécutive
Siemens Energy



Sébastien Missoffe
Directeur général France
Google



Olivier Sichel
Directeur général délégué
Groupe Caisse des Dépôts



Jacques Pommeraud
Président-directeur général
Inetum

DES INTERROGATIONS ÉTHIQUES

Jacques Pommeraud, président-directeur général d'Inetum, ajoute que l'acceptabilité de l'IA est également questionnée sur le plan éthique, et de façon différenciée selon les pays. Chaque culture a ses valeurs : la liberté d'expression prime aux États-Unis, là où la Chine favorise la cohésion sociale et l'Europe la protection des données. « Nos valeurs européennes sont humanistes, dans la Silicon Valley elles sont transhumanistes », abonde Olivier Sichel, directeur général délégué du Groupe Caisse des dépôts. Avant d'ajouter que l'IA devrait avant tout être responsable devant la loi : « On traverse actuellement une crise de démocratie, les gens se demandent qui fixe le cadre. » C'est à l'Europe de le faire, non seulement en régulant les technologies mondiales mais en favorisant l'émergence de ses propres champions. Car « si vous avez l'IA d'Apple embarquée par défaut dans tous les iPhones, qui développera une IA pour les smartphones en Europe ? On doit réguler pour permettre l'innovation. On évite ainsi la captation de marché par des acteurs très bien lancés », affirme Olivier Sichel.

Sébastien Missoffe, directeur général France de Google, confirme l'idée que « plus on a des lois claires en Europe, plus on peut innover », tout en ajoutant que « l'approche responsable dans la culture d'entreprise est très importante, même dans les phases initiales d'innovation où les lois n'existent pas encore ». Cette approche consiste par exemple à renoncer à certaines applications de l'IA, jugées trop risquées. Chez Siemens Energy, on a volontairement choisi de ne pas l'utiliser pour filtrer les CV dans le processus de recrutement, afin d'éviter la reproduction de biais discriminants. Chez Google, l'open source est contrôlé de façon à bloquer l'accès à certains modèles, en particulier dans la recherche médicale sur les protéines.

ACCOMPAGNER TOUTES LES ENTREPRISES

Pour Jacques Pommeraud, l'adoption de l'IA est un enjeu de compétitivité : elle va aussi contribuer à la création de valeur, et indi-

rectement au financement de la transition écologique. « Le décrochage de richesse économique entre les États-Unis et la zone euro vient d'un décrochage de productivité, lui-même dû à un manque d'adoption de la technologie », affirme-t-il, en citant le rapport de Mario Draghi sur la compétitivité européenne. Avant d'ajouter : « La France est le pays où l'on a le moins confiance en l'IA. » On sait pourtant qu'elle est porteuse de croissance, avec un impact jugé positif sur l'emploi, explique Jacques Pommeraud. « L'OMC, le FMI font des statistiques : 40 à 60 % des emplois dans le monde vont être impactés. Certains vont disparaître. Mais pour un emploi perdu, 1,1 est créé. Dans le métier du code par exemple, grâce à l'IA générative, d'énormes pans de travail vont être automatisés, mais on aura toujours besoin des codeurs et des développeurs : leur travail sera plus intéressant, moins fastidieux », assure-t-il.

Alors, comment accompagner toutes les parties prenantes dans la prise en main de l'IA ? Jacques Pommeraud soutient qu'il faut « mettre à disposition des entreprises et administrations des cas d'écoles, pour les faire passer du test à la mise en œuvre à grande échelle, et partager des bonnes pratiques. Tout le tissu d'ETI doit accéder à la formation et se sentir capable d'adopter la technologie. » Sébastien Missoffe insiste sur le besoin de pédagogie pour donner envie : « Nous avons développé des produits pour les PME ; une solution permet de faire un tableau Excel à partir de photos de factures, par exemple. On travaille aussi avec Carrefour, la CMA-CGM pour optimiser les process. » Face au retard de la France, l'adoption de l'IA nécessitera également un effort de formation conséquent, pour pallier le manque de data analysts et scientists. Anne-Laure de Chamnard va plus loin et soutient qu'il faut former au code dès le collège.

Face à ce qui représente une véritable révolution scientifique, l'enjeu n'est donc plus de reculer, mais de se préparer à en tirer les meilleurs bénéfices. « À l'avènement des ordinateurs dans les années 1990, certains

insistaient sur les risques, mais on ne pouvait pas bloquer la vague. Aujourd'hui, on sait que dans dix ans l'IA représentera 10 % de la consommation énergétique du monde, on va devoir s'en occuper. Et il faut développer l'IA avec nos valeurs européennes. Ne pas le faire, c'est subir la version des autres », conclut Anne-Laure de Chamnard.

REGARDS CROISÉS

Les régulations

Quel rôle peuvent jouer les autorités de régulation financière dans l'accélération de la transition vers une économie neutre en carbone ? Marie-Anne Barbat-Layani, présidente de l'Autorité des marchés financiers (AMF), et Mary Schapiro, vice chair global public policy de Bloomberg L.P., se sont penchées sur la question.

Malgré le renouvellement imminent de la Commission européenne, une réalité demeure : l'accélération du changement climatique, qui impose aux autorités publiques et aux entreprises d'agir vite et bien. C'est la conviction de Marie-Anne Barbat-Layani : « L'agenda européen en matière de durabilité a été très fort et rapide, de nombreuses réglementations ont été promulguées dans les lois. » Elle concède aussi que « le cadre général n'est pas totalement cohérent et il est parfois difficile de mettre en œuvre cette réglementation, c'est pourquoi nous devons l'examiner et la clarifier pour tout le monde », même si les entreprises françaises cotées avaient été préparées à la CSRD par des réglementations préexistantes, comme la DPEF. « Cela reste un immense défi », admet Marie-Anne Barbat-Layani, que l'AMF essaie d'alléger en publiant ses attentes, ainsi que des bonnes pratiques pour les entreprises. « Nous savons que cette transition est un projet collectif progressif, et nous allons d'abord l'accompagner, avant de penser aux sanctions », assure la présidente de l'AMF.

Aux États-Unis, la transition a été stimulée par l'*Inflation Reduction Act*, porteur selon Mary Schapiro d'opportunités : « On parle beaucoup du changement climatique sous l'angle des risques, mais la transition vers une économie neutre en carbone est la meilleure opportunité business de notre époque. L'IRA a prouvé que les investissements peuvent créer des centaines de milliers d'emplois. La transition vers les énergies renouvelables va aussi nous offrir plus de sécurité énergétique et nous affranchir de

l'instabilité géopolitique globale. Enfin, cette transition va nous permettre de réduire le coût du changement climatique, qu'il soit humain ou financier », explique-t-elle.

POUR UNE COOPÉRATION DES RÉGULATEURS

Si la réglementation ne sera jamais la même en Europe et outre-Atlantique, la coopération internationale des régulateurs reste de mise, selon Mary Schapiro, notamment pour offrir aux investisseurs des informations relativement comparables d'un continent à l'autre. À ce titre, deux éléments sont indispensables : la communication des risques et opportunités climat, et les plans de transition des entreprises et institutions financières engagées vers la neutralité carbone – des plans qui doivent être « publics, clairs et crédibles ». Sur les risques et opportunités climat, Mary Schapiro souligne l'immense progrès accompli, notamment grâce au référentiel de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, mis au point en 2017, adopté par vingt juridictions et qui couvre 55 % du PIB mondial. Sur les plans de transition carbone, Mary Schapiro se réjouit que plus de 200 institutions financières en aient développé un l'an passé, et que cinquante de plus les rejoignent cette année. Pour aller encore plus vite et faciliter le travail des régulateurs en la matière, les coalitions du secteur privé comme la *Glasgow Financial Alliance for Net Zero* (GFANZ) ont un rôle essentiel à jouer. La *Net-Zero Data Public Utility*, financée par Bloomberg Philanthropy, supervisée par le *Climate Data Steering*

Committee et soutenue par le président Emmanuel Macron, est une autre initiative qui vise à rendre plus transparentes les données sur les émissions de gaz à effet de serre des entreprises pour les institutions financières, grâce à l'implication de décideurs politiques.

« L'Europe a besoin de centaines de milliards d'euros de financements supplémentaires », conclut Marie-Anne Barbat-Layani, pour réaliser la transition énergétique, celle de l'IA et aussi pour renforcer sa défense. « Le projet-clé, mentionné par le récent rapport Draghi, c'est l'union des marchés de capitaux : il était passé de mode, mais il doit être remis à l'ordre du jour ».



Voir la vidéo du Regards croisés



Marie-Anne Barbat-Layani
Présidente
Autorité des marchés financiers (AMF)



Mary Schapiro
Vice chair global public policy
Bloomberg L.P.



Adeline Diab (Bloomberg Intelligence), Marie-Anne Barbat-Layani et Mary Schapiro

TABLE RONDE

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

Pierre angulaire d'une société démocratique fondée sur l'égalité en droits de tous ses membres, **l'inclusion est indispensable au bien-vivre ensemble et à la confiance**. Comment l'intégrer aux modèles d'affaires, pour une croissance qui profite à tous ?



Edouard Hénaut, Laurence Peyraut, Jules Stimpfling (Le Crayon), Antoine Sire et Gilles Vermot Desroches

Si les enjeux environnementaux prennent une large place dans le débat sur la transition écologique, ils ne doivent pas pour autant nous conduire à en oublier les problématiques sociales, et en particulier l'inclusion. « Pour les entreprises, ce n'est pas la cerise sur le gâteau », soutient Gilles Vermot Desroches, senior vice-président citoyenneté de Schneider Electric. « Depuis vingt ans, on ne pense pas la transition de façon juste. Or, si on n'embarque pas les populations les plus fragiles, alors on n'invente pas les bonnes solutions, et on est moins innovants. On doit tous s'intéresser à l'inclusion, s'en tenir responsable, parce qu'on ne fera pas société sans elles », ajoute-t-il en préambule.



Edouard Hénaut
Directeur général France
Transdev



Voir la vidéo de la table ronde



Laurence Peyraut
Directrice générale
Leem



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



Gilles Vermot Desroches
Senior vice-président citoyenneté
Schneider Electric

La bonne façon de procéder, selon lui et ses interlocuteurs, c'est par la coopération entre secteurs privé, public et associatif. Comme le fait Transdev, représenté par Edouard Hénaut, son directeur général France : « Chez nous, l'approche territoriale et sectorielle fait sens. Notre métier, c'est de travailler à 95 % avec les collectivités locales pour les usagers des territoires. Nous sommes aussi au cœur des enjeux de transition énergétique et de décarbonation. Nous savons que cette transition sera réussie si elle crée de la cohésion sociale », explique-t-il. Le credo de Transdev ? « La mobilité du quotidien ». L'entreprise développe l'offre de mobilité dans les périphéries, aux abords des métropoles et villes moyennes, et dans les zones rurales, là où la voiture est encore souvent le seul moyen de se déplacer - discriminant celles et ceux qui n'en ont pas dans l'accès à l'emploi. Transdev développe les transports en commun ou le covoiturage, ainsi que des solutions pour mieux utiliser les réseaux existants. Pour ce faire, l'entreprise travaille avec des associations, des missions locales d'insertion, la BPI, ainsi que des chercheurs qu'elle finance pour trouver des solutions inclusives de mobilité. « En créant cette offre, on favorise l'emploi et on crée du pouvoir d'achat », conclut Edouard Hénaut.

« PREMIUMISATION » DU MONDE

Pour Antoine Sire, conseiller pour l'économie à impact et l'inclusion sociale de BNP Paribas, il s'agit de lutter contre la « premiumisation du monde », à l'œuvre aussi bien dans l'accès aux études qu'aux biens et services, et qui crée un « sentiment de déclassement » chez les populations les moins favorisées. Comment y contrevenir ? Il cite en exemple l'action de Télémaque, une association qui réunit entreprises et jeunes publics bénéficiaires autour de l'éducation. Tout le monde doit coopérer : « Les enseignants acceptent l'intervention de l'association, l'entreprise doit accepter de désigner un mentor pour chaque jeune, et l'association organise tout », explique-t-il. Il souligne les succès de cette approche : « Avec l'accompagnement de Télémaque, le taux de réussite au bac des élèves issus des quar-

tiers prioritaires d'éducation est de 100 %, le taux de mention de 85 % ».

Les entreprises peuvent également lutter contre cette « premiumisation » en veillant à concevoir des biens et services accessibles aux publics les plus fragiles. Antoine Sire mentionne Nickel, une offre de carte bancaire de BNP Paribas délivrée par les buralistes, accessible à tous, y compris aux personnes ayant été interdit bancaire ou à très faibles revenus. « Cette carte permet à 3 millions de personnes de recevoir leurs allocations et de payer leurs factures », ajoute-t-il. L'autre option étant de proposer des offres sous conditions de ressources - sur l'achat d'une voiture ou de produits alimentaires pour bébé, par exemple - avec la difficulté de la faire connaître des bénéficiaires potentiels.

MODÈLES D'AFFAIRES INCLUSIFS

Mettre l'inclusion au cœur d'un modèle d'affaires, selon Laurence Peyraut, directrice générale du Leem, implique de repenser sa stratégie pour que l'enjeu soit traité tout en haut de l'organisation. À titre d'exemple, elle cite Danone, chez qui « le double projet économique et social s'incarne dans une gouvernance chargée de présenter chaque mois les indicateurs de performance financière et extra-financière ». De plus, chaque nouveau produit est passé au crible d'un raisonnement stratégique sur l'inclusion et la durabilité. De même, le Leem vient de créer une direction de l'engagement, afin que l'inclusion figure en haut de la liste des priorités du comité exécutif. Elle insiste sur la nécessité d'avoir des indicateurs de suivi : « Il faut en créer de nouveaux sur l'inclusion, à l'image de ce qui a été fait il y a dix ans sur la parité », affirme-t-elle.

Antoine Sire en appelle quant à lui à un renforcement du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui joue un rôle fondamental dans la redistribution : « C'est un partenaire important et dynamique, il doit avoir plus de moyens financiers. » Pour l'encourager, BNP Paribas a mis au point le dispositif Action Impact, qui forme une centaine de collaborateurs dans le pays à l'accompagne-

ment des entreprises de l'ESS. « Des outils financiers se développent, comme le contrat à impact : une collectivité constate un problème (de santé, d'emploi, de mobilité, etc.) qui peut être résolu par l'action de terrain d'une association. La banque va chercher un investisseur pour l'association et l'aider à passer à l'échelle. C'est elle qui organise cette collaboration : elle s'assure que le travail de l'association a réellement amélioré la situation, et équipe son investisseur pour surveiller non pas seulement son rendement financier mais aussi son rendement social », détaille Antoine Sire, qui juge ce dispositif tout à fait fonctionnel. Autant de nouveaux modèles et outils à même de construire une meilleure prospérité collective.

INTERVENTION

L'action de l'État

Thomas Courbe, directeur général des Entreprises au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, est revenu sur les modalités d'action de l'État en soutien à la décarbonation de l'économie française.

« Sur la transition écologique du pays et des entreprises, il faut admettre le débat entre compétitivité et transition, et tirer des leçons du passé. Pendant quatre décennies, la transition s'est faite avant tout par délocalisation : entre 1995 et 2015, on a baissé les émissions du pays de 33 % et augmenté l'empreinte de 32 %, ce qui montre l'inefficacité de cette méthode. Ces cinq dernières années au contraire, on a réussi à décarboner et réindustrialiser l'économie française », introduit Thomas Courbe, directeur général des Entreprises au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Selon lui, l'État peut s'appuyer sur trois leviers. Le levier réglementaire, tout d'abord, qui commence par une approche top-down négociée au niveau européen, déclinée au niveau national, et intégrée dans une planification écologique construite notamment avec les industriels. Le levier du signal prix, ensuite, qu'il soit européen ou national, par exemple via la fiscalité de l'énergie ou l'incitation de marchés. L'interdiction de produits, enfin, est le troisième levier : c'est le cas sur les véhicules thermiques d'ici 2035.

Cette action est conduite « dans un contexte de concurrence internationale exacerbée », souligne Thomas Courbe, mentionnant des surcapacités en Asie qui ont fait chuter les prix et perturbent les entreprises européennes. « Des investissements supplémentaires de 70 milliards d'euros par an en France, 600 milliards à l'échelle européenne, pour partie non rentables, doivent être faits pour limiter cette concurrence et atteindre les objectifs de décarbonation », reconnaît-il.

Il faut en parallèle conduire une politique de soutien à l'offre. « Nous avons en France un écosystème très dynamique de green et clean tech, et beaucoup de programmes, dont France 2030, sont orientés vers ces start-ups qui innovent pour la transition, dans la capture du carbone, les réacteurs nucléaires innovants, etc. », se réjouit Thomas Courbe. « Pour des raisons économiques évidentes, on souhaite que l'installation des ENR nécessaires à la transition se fasse en partie au moins avec les productions françaises et européennes. C'est pourquoi nous avons installé des chaînes de valeur de production de batterie, d'électrolyseurs d'hydrogènes, de panneaux photovoltaïques, etc. », poursuit-il. Les crédits d'impôts industrie verte ont permis de soutenir 10 milliards d'investissements privés dans l'éolien et le photovoltaïque. « Et pour que ces investissements puissent se réaliser, on a aussi besoin d'assurer une politique commerciale européenne qui protège de la concurrence déloyale, et notamment des produits réalisés avec des subventions illégales à l'OMC », ajoute-t-il. La combinaison de ces leviers est nécessaire pour créer les conditions économiques de la décarbonation, tout en maintenant la compétitivité des entreprises.

Quelle serait l'étape d'après ? Pour Thomas Courbe, il s'agit de mieux valoriser les efforts des entreprises investies dans la décarbonation. Il assure que « la CSRD est l'une des méthodes pour leur permettre de se différencier ». Il cite également l'objectif politique européen d'aller encore plus loin dans le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, avec une meilleure reconnaissance du contenu environnemental de tous les produits mis sur le marché. « On l'a fait sur les

batteries pour protéger l'industrie naissante en Europe », et un accord a été conclu avec la Belgique pour appliquer ce même raisonnement aux médicaments. L'idée serait de généraliser cette approche, en s'appuyant sur le règlement éco-conception européen. Une approche soutenue également par le *Net-Zero Industry Act*, qui permet de valoriser la notion de résilience, remise à l'ordre des priorités par la crise Covid.



Thomas Courbe
Directeur général des Entreprises au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie



Voir la vidéo du Regards croisés

TABLE RONDE

Faire des territoires un levier de l'adaptation

Moins connue et évoquée que l'atténuation du changement climatique, l'adaptation n'en est pas moins une priorité absolue pour la pérennité de nos sociétés. Et pour la réaliser, les territoires constituent l'échelle la plus adaptée.



Marc Boissonnet, Antoine Denoix, Vincent Giret (2050NOW le média), Corinne Lepage et Nicolas Notebaert

Commençons par une définition de ce « parent pauvre de la transition climatique », selon Marc Boissonnet, senior advisor de Bureau Veritas. « L'adaptation, c'est accepter que le climat change, mais reconnaître que ce phénomène est porteur d'opportunités », affirme Antoine Denoix, président d'AXA Climate. « Et la première de ces opportunités, c'est de nous reconnecter aux territoires. Les risques climatiques sont éminemment locaux. À quelques kilomètres près, on peut avoir des modélisations complètement différentes », explique-t-il. Là où les émissions de gaz à effet de serre ont des incidences planétaires, indépendantes de leur pays d'origine, les solutions d'adaptation, elles, sont uniques à chaque territoire.

La seconde opportunité, c'est la collaboration : pour Antoine Denoix, « l'adaptation sera collective ou ne sera pas ». Corinne Lepage, avocate associée de Huglo Lepage Avocats, approuve : « L'eau, la chaleur, la transformation des espèces cultivables, la disparition de certaines forêts, etc. Tout ça, ce sont des connaissances locales. Ça ne se limite pas à l'entreprise, ça concerne toute sa chaîne de valeur. L'aspect physique doit être au cœur de leur réflexion pour elles-mêmes, et pour la chaîne de valeur. » La concertation locale semble alors être une modalité de collaboration particulièrement utile et pertinente. Antoine Denoix mentionne aussi une bonne pratique développée par AXA Climate, le « partage à son voisin » : « À chaque fois qu'on fait une étude de risques pour une entreprise, on la partage à la collectivité. Ce sont des informations qui peuvent lui être utiles. »



Nicolas Notebaert
Directeur général
Vinci Concessions



Voir la vidéo de la table ronde



Antoine Denoix
Président
AXA Climate

UN HORIZON À +4°C

Pourquoi l'adaptation est-elle indispensable ? Car les effets du réchauffement climatique vont excéder nos prédictions. « On sait qu'on va vers +4°C à l'horizon 2050, et on ne sait pas mesurer les effets d'une telle hausse. Cela va être bien supérieur à ce qu'on connaît », reconnaît Marc Boissonnet. Difficile, pour autant, de se projeter à si long terme : les investissements d'adaptation sont massifs (environ 19 milliards d'euros par an pour la France), et le retour sur investissement très lointain. Face à cette « urgence de long terme », il faut rester optimiste et mobilisé. Et, pour Marc Boissonnet, « partir du plan national d'adaptation au changement climatique, mis au point par le ministre Christophe Béchu, le décliner avec les acteurs publics, privés et les citoyens, dans des plans d'actions locaux. Il faut des indicateurs, du suivi, une coordination locale ».

Corinne Lepage souligne néanmoins une réelle prise de conscience collective : « Je pense vraiment que le sujet est descendu dans la société. Quand on a commencé à parler de dérèglement climatique il y a trente ans, on pensait que c'était pour 2100. En 1995, on envisageait une augmentation de la température de +1,5°C en 2100. Or, nous y sommes à peu près, en 2024, et en France on est plutôt à +2°C. Tout le monde a bien compris que l'heure est arrivée. » Pour renforcer cette prise de conscience, il faut selon elle « massifier les success stories ». Marc Boissonnet insiste quant à lui sur le besoin de sensibilisation et de formation des publics, notamment des étudiants ingénieurs.

LE RÔLE DE LA CONCESSION D'INFRASTRUCTURES

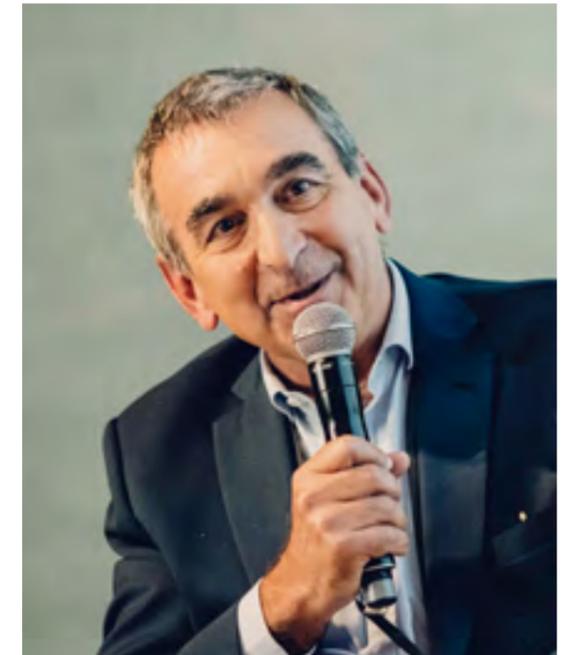
Nicolas Notebaert, directeur général de Vinci Concessions, détaille le rôle des acteurs de la concession d'infrastructure : « L'adaptation pour une infrastructure de très longue durée, c'est imaginer tout ce qui peut se passer et investir pour l'éviter. C'est dans notre intérêt d'investir pour éviter un risque à forte probabilité », explique-t-il, avant de remarquer que l'avantage d'un acteur privé

comme Vinci est qu'il ne souffre pas de la compétition pour l'usage de ses fonds, contrairement à la puissance publique. « Dans les années 1960, on ne pensait qu'à la croissance des infrastructures : multiplier les autoroutes, agrandir les aéroports. Ensuite, on a commencé à mettre en place des solutions de compensation, comme les bassins de rétention, les passages à faune. Maintenant, il faut le faire dans n dimensions », continue Nicolas Notebaert. L'échelle de temps est parfois drastiquement raccourcie dans les zones les plus à risque : dans le Kansai au Japon, où Vinci Concessions opère les aéroports, l'un d'entre eux a été submergé par la mer, entraînant une rupture électrique totale. « Cela implique de re-planifier ensemble, public, privé et assureurs, pour éviter que cela ne se reproduise », souligne-t-il. La puissance publique a aussi son rôle à jouer dans l'orientation des comportements et investissements privés. « La commande publique doit valoriser davantage la prise en compte de l'adaptation dans ses cahiers des charges, malgré le surcoût qu'elle entraîne », affirme Nicolas Notebaert. Corinne Lepage considère que cela progresse, via le verdissement des marchés publics, dans la législation française et européenne. « Le *Net-Zero Industry Act* explique aussi comment les objectifs de la taxonomie européenne doivent être pris en compte dans les marchés publics », ajoute-t-elle. Nicolas Notebaert complète en disant que le rôle des régulateurs doit être de ne pas seulement encourager la baisse des prix, mais de construire un équilibre de façon à ce que « la course au volume cède la place à la course à l'investissement pour la nature ».

La table ronde s'achève sur un appel à la responsabilité de Marc Boissonnet : « On ne peut pas ne pas agir, pour deux raisons. D'abord parce que le coût de l'inaction serait bien supérieur à celui de l'action. Ensuite parce que nous savons. Nous serions responsables de ne pas avoir agi, et beaucoup pourraient nous le reprocher, y compris sur le plan légal. »



Corinne Lepage
Avocate associée
Huglo Lepage Avocats



Marc Boissonnet
Senior advisor
Bureau Veritas



REGARDS CROISÉS

Innovation financière, innovation technologique, quels enjeux dans un contexte mouvant ?

La directrice générale d'Orange, Christel Heydemann, a échangé avec Augustin de Romanet, président de Paris Europlace et président-directeur général du Groupe ADP, sur les impacts de l'innovation technologique et financière sur l'économie.

« On est dans une économie totalement dépendante de la technologie », reconnaît Christel Heydemann d'entrée de jeu. La panne mondiale de Microsoft, le 19 juillet 2024, l'a bien montré, entraînant des arrêts du trafic aérien et bien d'autres perturbations. Au-delà même de ce genre de bug mondial, la vigilance doit être quotidienne. « On part du principe qu'on est impactés tous les jours. Notre enjeu, c'est de connaître, prévenir et surveiller les équipements critiques dans nos réseaux », explique la directrice générale. Pour limiter les risques, Orange choisit toujours plusieurs fournisseurs. Le Groupe ADP, quant à lui, tente de limiter cette dépendance en choisissant des technologies qui ne sont pas leader du marché, qui ne sont pas à maintenance automatique et qui ne le placent pas sous autorité américaine. Raison pour laquelle le groupe n'a pas été affecté par le bug de CrowdStrike. « ADP est tellement dépendant vis-à-vis des cyberattaques qu'on prend grand soin de s'en protéger. Nous avons des équipes de cybersécurité très évoluées, qui travaillent nuit et jour. Au début de la guerre en Ukraine, nous avons eu des centaines d'attaques quotidiennes », explique Augustin de Romanet, président-directeur général du Groupe.

En matière d'innovation technologique, le Groupe ADP a fait le choix de l'open innovation, qui s'incarne dans un espace dédié au cœur de l'aéroport Paris-Roissy Charles de Gaulle. « Nous investissons dans des start-ups qui répondent exclusivement à des préoccupations de nos directions opérationnelles - la gestion des bagages, des files d'attente, etc. Nous ne voulons pas faire de l'innovation théorique », commente Augustin de

Romanet. Chez Orange, Christel Heydemann souligne l'importance de l'IA : « Sans IA aujourd'hui, on ne saurait pas servir nos clients d'Orange Cyberdéfense, parce que les volumes de données qu'on doit traiter sont énormes. Nos réseaux sont d'une telle complexité que sans IA, on ne saurait pas arbitrer sur tel ou tel investissement. Et quand on gère 280 millions de clients, on ne peut pas avoir de service clients sans IA ni data. »

TECHNOLOGIE ET TRANSITION

S'il n'est pas le secteur le plus émetteur de gaz à effet de serre, le numérique a un rôle à jouer dans la réduction de son empreinte et dans l'éducation des clients. « La question de l'usage responsable du numérique est au cœur de notre raison d'être. On se pose cette question tous les jours », assure la directrice générale d'Orange, citant à l'appui des engagements pour la neutralité carbone à l'horizon 2040. Nativement consommateur d'électricité en Europe, le groupe s'engage à développer des générateurs électriques et solaires sur ses sites mobiles en Afrique. Mais Orange « n'oppose pas RSE et développement économique » : dans les villages d'Afrique non couverts, il faut continuer d'étendre le réseau mobile en dépit de son coût carbone, car c'est la condition de leur développement. Enfin, Orange agit aussi sur la collecte des smartphones en fin de vie, pour promouvoir le reconditionnement - un sujet critique quand on sait qu'il se vend tous les ans 150 millions de téléphones en Europe.

Du côté du transport aérien, la décarbonation repose sur la promesse des fiouls verts et d'innovations technologiques qui restent à inventer. « Il faut trouver les moyens d'in-

dustrialiser les modes de propulsion qui vont remplacer les avions à kérosène », affirme Augustin de Romanet. Quelles sont les technologies possibles ? Il cite l'avion électrique pour le court-courrier, les avions à hydrogène, des carburants à base d'huiles de cuisson usagées, de biomasse ou encore de CO2 récupéré dans l'atmosphère couplé à de l'hydrogène vert. « Aujourd'hui, il est important que nous déclenchions chez les industriels l'acte de recherche et d'investissement », ajoute le président-directeur général d'ADP. Selon lui, l'argument du surcoût ne tiendra pas face à la nécessité d'intégrer ces carburants verts, dès qu'ils seront disponibles.

INNOVATION ET FINANCE

Sur l'innovation financière, Augustin de Romanet défend qu'elle doit être « au service des humains et de la transition, pas d'elle-même ». C'est la raison pour laquelle Europlace a créé son Institut de la finance durable : « Les besoins en milliards de milliards d'euros pour la transition écologiques sont tels qu'il va falloir trouver des canaux pour diriger l'épargne des ménages vers des investissements à rentabilité différée ou allégée. » Pour Orange, l'innovation financière se concentre sur le continent africain, très peu « bancarisé », et où le téléphone portable tient un rôle central dans l'économie, rappelle Christel Heydemann. « L'enjeu numéro un de l'Afrique c'est la croissance économique. Quand on apporte le mobile dans un village, on favorise l'arrivée de l'électricité avec le déploiement de kits d'énergie solaire par exemple, facturés grâce au mobile. Les opérateurs téléphoniques sont au cœur d'enjeux économiques, agricoles, énergétiques, et nous sommes très fiers de ce rôle. »



Christel Heydemann
Directrice générale
Orange



Augustin de Romanet
Président
Paris Europlace



Voir la vidéo du Regards croisés



Christel Heydemann, Thierry Guerrier, Augustin de Romanet



Jean-Dominique Senard
Président du conseil d'administration de Renault Group

CLÔTURE

« Les solutions proposées par le Cercle de Giverny sont concrètes et applicables »

Jean-Dominique Senard

Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration de Renault Group, a conclu la sixième édition du Forum de Giverny sur un appel à la responsabilisation et à l'espoir.

« Quel honneur et quel défi de conclure ! D'abord, il me semble que cette journée a surmonté l'obstacle : les groupes de travail ont pu parler librement, sans langue de bois, avec des représentants de différents bords de la société. Les solutions qui ont été proposées sont concrètes et applicables, si tout le monde y mettait de la bonne volonté.

Quelques points ressortent. D'abord, la question du modèle de croissance. Je suis très heureux de voir que les conclusions des groupes de travail portent sur le capitalisme responsable. C'est le modèle de croissance qui va nous permettre de régler les problèmes dont nous souffrons. Nous devons admettre la nécessité des profits mais imposer qu'on s'intéresse aux enjeux environnementaux et sociaux. C'était le sens du changement d'un article du code civil avec la loi PACTE, et qui aujourd'hui le remet en cause ? Nous sommes au cœur du modèle de croissance idéal pour l'Europe. Le traité de Rome ne disait pas autre chose : il est à la racine de notre culture.

Sur la décarbonation, je me réjouis que les groupes aient pesé le sujet au point d'arriver à cette conclusion indispensable : il faut mesurer doctement la décarbonation, arrêter les mesures qui ne veulent rien dire, et enfin intégrer le cycle de vie. Dans l'industrie automobile, c'est au cœur de la stratégie. En 1990, Michelin créait le pneu vert, dans l'indifférence générale. Il représentait un investissement massif de l'entreprise, au point de la mettre en déséquilibre financier. Mais sans cela aujourd'hui, elle ne serait nulle part ! L'industrie automobile a été longtemps décriée mais elle a fait de grands progrès depuis cent ans. Nous avons aussi un besoin urgent de stabilité, de cohérence, et d'analyse d'impact. La mesure d'interdiction de la vente de moteurs thermiques va être respectée bien sûr, mais elle a été prise sans analyse d'impact. Or, nous avons un sujet de dépendance et de vulnérabilité par rapport

aux matières premières, ce qui rajoute du poids sur nos épaules.

La formation est également cruciale : nous sommes tous en train de nous demander comment absorber ces transformations qui ne sont pas séquentielles, mais cumulatives. Ce sont des milliards d'euros d'investissement qui sont requis pour former aux nouveaux métiers et mettre en œuvre les innovations. Sans cela, les transformations sont en danger.

Sur les territoires comme levier d'adaptation, j'ai entendu des propos très sensés. L'impact de la force des territoires est incroyable : on est localement capable de résoudre des tonnes de problèmes, de sauver des usines, des systèmes d'éducation. Cela fait 200 ans qu'on parle de décentralisation, mais on devrait s'y mettre sérieusement, d'autant que les attentes sont très fortes.

J'aimerais pour finir insister sur un point : la responsabilisation. C'est une obsession personnelle, et elle est devenue une ambition nationale. Il est temps de confier des responsabilités au terrain, de faire confiance, sur les territoires et dans les entreprises, pas sur le régalien mais sur le reste. On ne peut pas résoudre les problèmes de la France sans responsabilisation. Les propositions du Cercle de Giverny doivent entrer dans les carnets de commande de notre pays, qui souffre actuellement d'un excès de verticalité et d'un manque de confiance.

Je terminerai sur une citation de Saint-Exupéry qui me tient à cœur : « Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré. »



Voir la vidéo de l'intervention



Partenaires principaux



Partenaires officiels



Partenaires soutiens



Partenaires médias





17, avenue Hoche, Paris 8^e
contact@cercle-giverny.fr
www.cercle-giverny.fr