

Accélérer la transformation écologique et sociale de la France

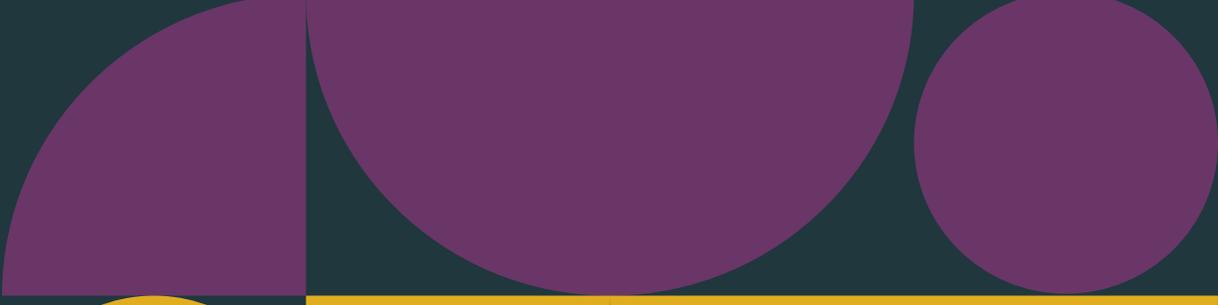
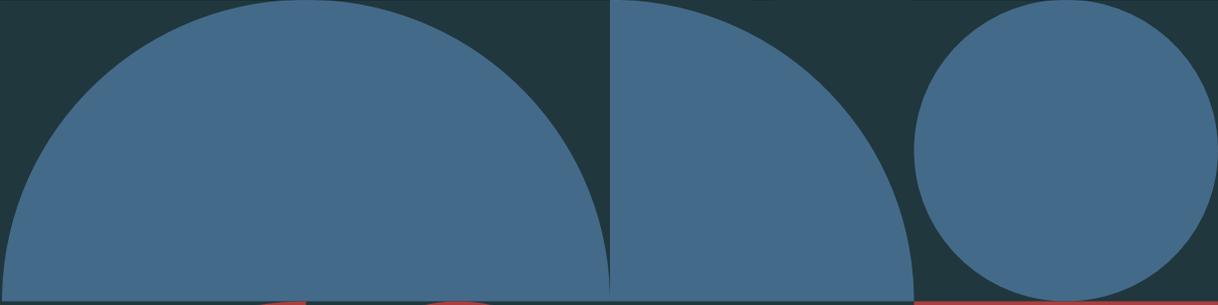
30 propositions pour une RSE systémique



Édition 2021



Cercle de
Giverny



Sommaire

5

L'édito

14

Financer
la transition
écologique
dans les
territoires

38

Les jeunes :
priorité
post Covid

6

30 propositions
du Cercle
de Giverny

20

Compter en
multi-capitaux

44

Le Défi
Giverny

8

Agir pour
la biodiversité

26

Anticiper
les métiers
d'avenir

46

Contributeurs

32

Alimentation :
produire et
distribuer
durablement

48

RM conseil
& Cercle
de Giverny

L'édito



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

La pandémie de Covid-19 a fait ressortir le rôle des entreprises dans la société et la façon dont celles-ci construisent l'avenir. La responsabilité sociétale des entreprises, pensée de façon systémique, prend naturellement sa place au cœur de cette réflexion, irrigant l'ensemble des pratiques, et infusant les stratégies globales de chaque organisation.

Si de nombreux dirigeants ont d'ores et déjà pris la mesure des impacts sociétaux que leur activité pouvait engendrer, la sensibilisation accrue et la formation concrète des donneurs d'ordres aux problématiques écologiques et sociales reste plus que jamais essentielle. Le déploiement de la RSE systémique s'appuie en effet sur une conviction réelle et sincère de la gouvernance des organisations, qui infuse ensuite à l'ensemble des parties prenantes des pratiques responsables.

Cette année a encore été le théâtre du pouvoir d'innovation et de la résilience de la société civile. Les répercussions économiques, sociales, et sociétales de la crise que nous traversons ont en effet encouragé de multiples initiatives, citoyennes et entrepreneuriales, qui dessinent un avenir durable.

Comme chaque année, le Cercle de Giverny a souhaité fédérer ces faiseurs, en mettant autour de la table les entreprises, les experts, les acteurs de terrain, et les décideurs d'aujourd'hui et de demain. Convaincus de la richesse du partage d'expérience et de l'échange de savoirs, nous nous attachons à créer et alimenter un lien durable et vertueux entre une multitude d'acteurs qui s'engagent à leur échelle pour accélérer la transformation écologique et sociale. Nous avons ainsi organisé 6 groupes de travail dont les membres ont construit 30 propositions ambitieuses que nous avons le plaisir de vous adresser.

30 propositions du Cercle de Giverny

Agir pour la biodiversité

1. Placer la protection de la biodiversité au cœur des stratégies des entreprises grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs économiques.
2. Mettre en place une trajectoire biodiversité globale dans laquelle les entreprises pourront s'inscrire et expliciter leur contribution à l'atteinte des objectifs mondiaux.
3. Instaurer un système d'incitations publiques valorisant les entreprises les plus vertueuses.
4. Construire un dispositif de traçabilité des matières premières performant et opérationnel à l'échelle de l'Union européenne.
5. Favoriser le passage à l'action des PME grâce à la collaboration de l'ensemble des acteurs privés et publics.

Financer la transition écologique dans les territoires

6. Encourager l'ensemble des acteurs économiques à aller vers une transition écologique et sociale pour préserver nos communs.
7. Créer un contexte de financement favorable aux projets qui cherchent réellement à atteindre des objectifs environnementaux et sociaux.
8. Former les acteurs économiques de demain au sujet de la finance territoriale à impact en la déclinant de manière décentralisée dans tout type de formation.
9. Faire des régions le cœur du déploiement opérationnel de la transformation écologique à l'aide de la finance à impact.
10. Inciter financièrement les ETI/PME/TPE à mesurer leur impact pour se placer au cœur de la transition écologique et sociale.

Compter en multi-capitaux

11. Rendre attractive et compréhensible la comptabilité multi-capitaux auprès des entreprises pour les encourager à la mettre en place.
12. Faire évoluer les formations aux métiers d'expert-comptable, de directeur financier et de manager.
13. Faciliter l'implémentation opérationnelle de la comptabilité multi-capitaux dans les entreprises via une démarche pédagogique.
14. Favoriser l'institutionnalisation de la comptabilité multi-capitaux pour permettre l'identification des projets à impact par les investisseurs.
15. Donner aux sociétés à mission les outils pour prouver effectivement leur impact et ainsi obtenir des subventions fléchées.

Anticiper les métiers d'avenir

- 16.** Développer la prise de conscience et la formation aux thématiques de la transition écologique et sociale à chaque étape de la vie scolaire et étudiante.
- 17.** Multiplier les dispositifs valorisant les échanges et la collaboration entre les secteurs publics et privés pour faire émerger une mise en valeur des profils atypiques.
- 18.** Construire un plan d'action national concernant les métiers d'avenir, porté et supervisé par un comité interministériel.
- 19.** Établir un classement des formations de l'enseignement supérieur selon leur inclusion du développement durable à l'aide d'indicateurs clairs.
- 20.** Assurer la transformation systémique de la fonction managériale et des ressources humaines au sein des entreprises.

Alimentation : produire et distribuer durablement

- 21.** Valoriser et mieux rémunérer les agriculteurs et leurs filières, acteurs incontournables de l'atténuation du changement climatique.
- 22.** Accélérer la transition écologique des secteurs du transport de marchandises, et de la logistique.
- 23.** Instituer un cadre objectif, basé sur la science et reconnu en matière de mesure d'impact du secteur agricole et alimentaire pour évaluer et valoriser les transitions en cours.
- 24.** Améliorer l'attractivité des filières agricoles, alimentaires et logistiques, pour assurer le renouvellement des générations, des savoirs et savoir-faire.
- 25.** S'appuyer sur les nouvelles technologies (blockchain, intelligence artificielle, etc.) au service de l'information des parties prenantes et de l'optimisation opérationnelle des filières.

Les jeunes : priorité post-Covid

- 26.** Accompagner les jeunes peu diplômés dans des parcours d'ascension sociale via des formations continues.
- 27.** Permettre au monde professionnel de se faire connaître aux jeunes dès l'enseignement secondaire afin d'engager un échange réciproque et fructueux.
- 28.** Proposer aux jeunes diplômés des parcours sur mesure d'intégration à l'entreprise.
- 29.** Rétablir une dynamique de confiance entre les jeunes et le monde de l'entreprise, pour faciliter l'entrée dans l'emploi.
- 30.** Inciter les écoles, l'enseignement supérieur, et les entreprises à adapter les formations et cadres proposés aux enjeux de demain et aux nouveaux métiers.



Agir pour la biodiversité

Si le dérèglement climatique est bien souvent au cœur des préoccupations de l'urgence écologique actuelle, le déclin de la biodiversité n'en reste pas moins un enjeu majeur et sous-investi.

De fait, les études montrent que 75% du milieu terrestre et 66 % du milieu marin sont sévèrement altérés par les activités humaines. Selon l'IPBES, il reste moins de 10 ans pour inverser cette tendance destructrice dont les conséquences à moyen terme seraient catastrophiques pour nos écosystèmes.

Dans un tel contexte, les acteurs incontournables du tissu économique que sont les entreprises ont pour devoir de se mobiliser pour la préservation de la biodiversité, lutte par ailleurs essentielle contre le réchauffement du climat. Afin de structurer une stratégie ambitieuse dans ce domaine primordial, les entreprises gagneraient à inclure pleinement la double matérialité inhérente aux écosystèmes naturels. L'écueil premier demeurant le sous-investissement du sujet biodiversité par nos modèles économiques, le groupe de travail a cherché à identifier les moyens permettant aux organisations de mesurer et réduire concrètement leurs impacts sur la biodiversité. L'objectif poursuivi est double : mettre en place une préservation effective du patrimoine naturel tout en créant des externalités positives en faveur de la biodiversité.

Afin d'intégrer la valorisation des écosystèmes aux stratégies des entreprises, les risques liés à la dégradation du capital naturel doivent être identifiés sur l'ensemble des chaînes de valeur, via des indicateurs communs et fiables.

À cet égard, la collecte et la mutualisation des données s'avèrent fondamentales pour assurer une mesure d'impact aboutie. Afin d'accompagner ces nécessaires efforts de traçabilité, les institutions juridiques et financières ont un rôle central à jouer dans la création d'un environnement favorable à la préservation de la biodiversité.

La prise en compte accrue des risques liés à la destruction des écosystèmes dans le processus de décision des investisseurs jouerait un rôle moteur pour insuffler une dynamique positive aux entreprises.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



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

« Le Congrès mondial de la nature de l'UICN, la COP26 à Glasgow et la COP15 sur la diversité biologique sont autant d'événements qui ponctueront une année déjà décisive pour le devenir des écosystèmes naturels. Si l'agenda international témoigne de la prise de conscience globale en faveur de la biodiversité, il est nécessaire que les directions d'entreprise mesurent pleinement l'impact de leurs activités sur la sève de notre planète. Première étape vers des engagements volontaires et ambitieux de réduction, une telle mobilisation accompagnera la transformation durable des modèles d'activité vers des pratiques respectueuses de la biodiversité.

La crise du Covid-19 a d'ailleurs permis d'encourager une sensibilisation accrue des citoyens sur le lien entre risques de pandémies et dégradations des écosystèmes. Pour inverser la tendance actuelle, de nombreux outils sont déjà à disposition et ne demandent qu'à être saisis par les plus grandes entreprises, qui assureront ensuite l'accompagnement des plus petites structures.



— **Ambroise Fayolle**
Vice-président de la Banque Européenne d'Investissement

Face au défi essentiel de la sauvegarde de la biodiversité, notre décennie doit être celle d'une intégration pleine et entière de la préservation du capital naturel dans nos activités économiques. Pour accompagner une telle transformation, les acteurs financiers et politiques ont tout intérêt à accorder la même importance à la défense de la biodiversité qu'à la lutte contre le dérèglement climatique.

Si le G7 a bien affirmé sa détermination à protéger activement la biodiversité de notre planète, nous appelons dorénavant de nos vœux le lancement d'actions concrètes au service de la nature.»

Jusqu'à 1 million : c'est le nombre d'espèces menacées d'extinction dans le monde, dont de nombreuses au cours des prochaines décennies.

— Source : Rapport 2019 d'évaluation globale sur la biodiversité et les services écosystémiques publié par l'IPBES.

LES PROPOSITIONS

1. Placer la protection de la biodiversité au cœur des stratégies des entreprises grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs économiques.

Accélérer la mobilisation des comités de direction aux enjeux de la biodiversité afin de garantir un engagement de l'ensemble des entreprises et des institutions financières.

◆ Proposer des formations obligatoires à l'ensemble des dirigeants et des salariés sur la dépendance des entreprises et des institutions financières, le cas échéant, de leurs chaînes d'approvisionnement à la biodiversité, ainsi qu'aux conséquences de la dégradation de la nature. Ces formations devront être adaptées à l'activité de chaque collaborateur, obligatoires, régulièrement renouvelées et être d'une durée minimale de 4h.

◆ Intégrer dans la rémunération variable des dirigeants des critères en matière de préservation de la biodiversité et de réduction de l'empreinte pour les entreprises de plus de 500 salariés qui ont des enjeux clés concernant les écosystèmes naturels et semi-naturels.

◆ Inciter les entreprises de toutes tailles à s'impliquer dans le programme national « *Entreprises engagées pour la nature - Act4nature France* »,

et à l'échelle internationale avec « *Biodiversity for Finance Pledge* », leur donnant la possibilité d'entamer une démarche quelle que soit la maturité de leur stratégie RSE. Ces programmes permettent la création d'une dynamique collective fructueuse autour d'enjeux forts pour la biodiversité, à travers l'accès à des outils, le partage de bonnes pratiques et la nécessaire montée en compétences des entreprises sur le sujet.

2. Mettre en place une trajectoire biodiversité globale dans laquelle les entreprises pourront s'inscrire et expliciter leur contribution à l'atteinte des objectifs mondiaux.

Systematiser le recueil et le partage des données liées aux impacts sur la biodiversité dans la perspective de créer et guider un plan d'action de préservation commun et efficient.

◆ Développer l'acquisition, la mutualisation et le traitement de données relatives à la biodiversité dans tous les secteurs afin de les mettre à disposition d'une large communauté d'acteurs pour obtenir une analyse complète des atteintes aux écosystèmes naturels.

◆ Identifier les impacts, les risques et les dépendances à la biodiversité tout au long des chaînes de valeur, notamment avec une approche de double matérialité.

◆ Ériger les enjeux de biodiversité dans les matrices de matérialité au rang de risque significatif avec pour objectif de faire évoluer les prises de décisions.

◆ Gérer les risques et les opportunités liés au capital naturel dans les stratégies et politiques d'investissements, grâce à des données ESG fiables et vérifiables.

L'indice mondial Planète Vivante 2020 fait état d'une chute moyenne de 68 % des populations suivies de mammifères, oiseaux, amphibiens, reptiles et poissons entre 1970 et 2016.

— Source : Rapport Planète Vivante 2020 de WWF.

Agir pour la biodiversité

3. Instaurer un système d'incitations publiques valorisant les entreprises les plus vertueuses.

Initier l'instauration de dispositifs ambitieux en faveur de la préservation des écosystèmes naturels et semi-naturels : fiscalité incitative, valorisation de la commande publique responsable, et législation environnementale.

◆ Instituer une fiscalité en faveur des entreprises, de toutes tailles, déjà vertueuses ou le devenant grâce à la réorientation des subventions dommageables à la biodiversité d'ici 2025.

◆ Intégrer l'actif environnemental dans l'assiette fiscale, avec des avantages fiscaux pour les entreprises mettant en place une comptabilité écologique et des objectifs d'augmentation de l'actif environnemental pour pouvoir prétendre à une exonération.

◆ Rediriger au moins 50 % des montants perçus grâce aux revenus des mécanismes de marché liés aux émissions du carbone vers le financement de projets dédiés à la biodiversité.

◆ Inclure des exigences minimales en termes de biodiversité dans les chartes d'appel à projet de la commande publique.

◆ Interdire le recours à la coupe rase en France, sur le modèle

Suisse : l'article 22 de la Loi fédérale sur les forêts dispose que : « *Les coupes rases et toutes les formes d'exploitation dont les effets peuvent être assimilés à ceux des coupes rases sont inadmissibles.* »

4. Construire un dispositif de traçabilité des matières premières performant et opérationnel à l'échelle de l'Union européenne.

Développer au niveau européen une obligation légale de traçabilité des matières premières pour toutes les parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Échelle nationale :

◆ Mettre en place une fiscalité avantageuse pour les fournisseurs respectant ces obligations, avec pour objectif que les choix environnementaux déléteurs ne demeurent pas les options les moins chères et surtout retenues.

Échelle européenne, grâce à l'appui du « *European Biodiversity Observation Network* » :

◆ Déployer une traçabilité fiable de toutes les matières premières animales, végétales et minérales à travers par exemple un dispositif de blockchain. La mise en place de satellites dédiés à la biodiversité pourrait compléter cette mesure, sur le modèle de Copernicus, fournissant des données fiables et accessibles à toutes les parties prenantes.

◆ Instaurer une obligation de résultat et de transparence concernant les données de traçabilité tout au long des chaînes de valeur et interdire l'usage de matières premières non tracées.

◆ S'aligner sur la définition de la traçabilité comme « *l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée* » telle que définie par la norme ISO 8402/1994.

5. Favoriser le passage à l'action des PME grâce à la collaboration de l'ensemble des acteurs privés et publics.

Généraliser l'accès des PME aux informations et outils déjà existants leur permettant de se saisir des enjeux de la biodiversité.

◆ Rendre accessibles et visibles les programmes d'accompagnement territoriaux et nationaux des petites et moyennes structures afin de favoriser une appréhension des impacts directs et indirects sur la biodiversité.

◆ Standardiser des outils de diagnostic destinés aux structures qui n'ont pas aujourd'hui les moyens humains et financiers d'y accéder, et les accompagner dans leur montée en compétence avec des contrats de filière.

◆ Encourager l'open source afin que les mécanismes biodiversité des grands groupes et du secteur public puissent guider les petites structures dans l'élaboration de leur propre stratégie.

◆ Créer un dispositif de « *chèque audit biodiversité* » financé par les régions à destination des petites entreprises. En contrepartie, les bénéficiaires devront s'engager à partager en toute transparence les résultats de ce bilan et à mettre en place un plan de réduction de leur impact biodiversité.

La France est le 6^{ème} pays hébergeant le plus grand nombre d'espèces menacées : 1 606 espèces menacées au niveau mondial sont présentes sur son territoire, en métropole et en outre-mer.

— Source : Office français de la biodiversité.

LES MEMBRES DU GROUPE

AFNOR

Sylvain Boucherand

Président de la commission biodiversité

AGROPARISTECH

Nathalie Frascaria-Lacoste

Professeure

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

Adrien de Bassompierre

Conseiller du vice-président

Eva Mayerhofer

Spécialiste environnement et biodiversité

BNP PARIBAS

Sébastien Soleille

Responsable transition énergétique et environnement

CDC BIODIVERSITÉ

Antoine Cadi

Directeur Recherche et Innovation

ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT (EPE)

Claire Tutenuit

Déléguée générale

Sylvie Gillet

Responsable environnement et RSE

FINANCE FOR TOMORROW

Natacha Boric

Responsable des contenus et publications

FONDATION DE LA MER

Isabelle Hanouët

Chargée de mission

FONDATION POUR LA RECHERCHE SUR LA BIODIVERSITÉ

Hélène Soubelet

Directrice

FRANCE INVEST

Alexis Dupont

Directeur général

GROUPE ROCHER

Claude Fromageot

Directeur Développement Durable

GROUPE SOS

Pierre Pageot

Directeur général Transition Écologique

IPSEN

Feryal Ghouadni

Vice-présidente et directrice RSE

KERING

Paul Guyot-Sionnest

Responsable des affaires institutionnelles

MICROSOFT FRANCE

Côme Perpère

Directeur Développement durable et Transformation

OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ

Audrey Coreau

Directrice Acteurs et Citoyens

Matthieu Delabie

Chef de Service Adjoint Mobilisation et Accompagnement des entreprises et des territoires

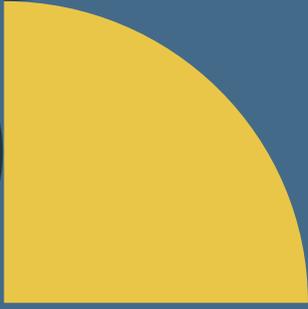
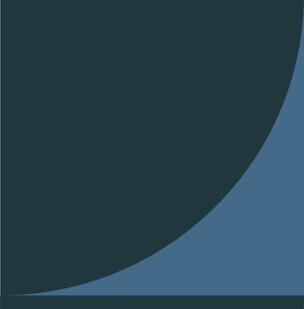
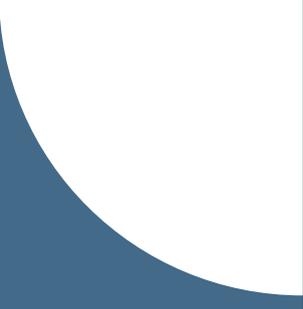
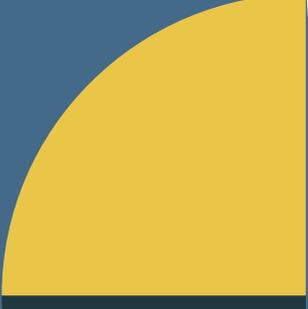
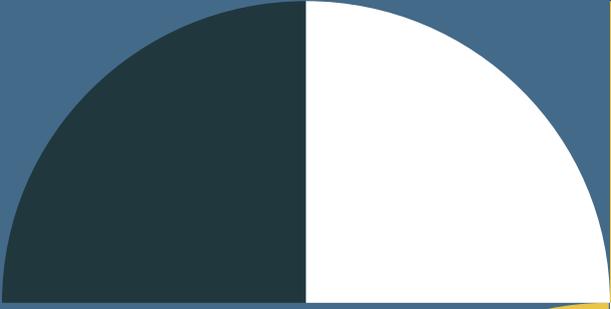
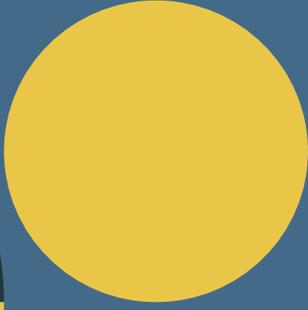
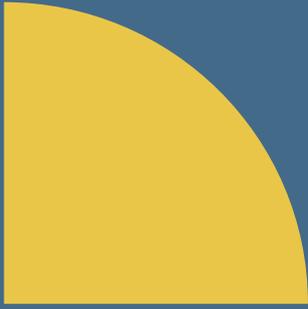
ORANGE FRANCE

Gaëlle Le Vu

Directrice RSE

Cathy Excoffier

Directrice déléguée RSE



Financer la transition écologique dans les territoires

Le groupe de travail souhaite s'inscrire dans les efforts de relance résiliente, ainsi que dans les initiatives récentes lancées autour la notion d'impact, à l'instar de la taskforce du ministère de l'Économie, des Finances, et de la Relance et de Finance For Tomorrow pour encourager le déploiement opérationnel de la finance à impact au cœur des territoires.

En effet, de nombreux éléments entravent encore la bonne allocation des fonds de la relance aux petits projets ayant pourtant un réel impact sur la transition écologique et sociale. Faible accès aux dispositifs de financement, difficultés à prouver l'impact des projets menés, absence d'outils et de qualifications nécessaires à la présentation du projet : autant de défis à relever par l'ensemble des acteurs concernés. Grâce à un travail collectif des pouvoirs publics en partenariat avec les membres de la finance à impact privé, des régions et collectivités, nous cherchons à mieux financer des projets à impact positif. Les membres du groupe ont jugé nécessaire de s'accorder sur une définition commune de l'impact, qui puisse poser les bases de propositions authentiques et sincères.

L'impact se caractérise par une transformation positive réalisée sur des enjeux déclarés ex ante, qui soit la conséquence des résultats d'une action spécifique. Sa performance extra-financière et ses empreintes sont concrètement mesurables. Forts de ce ciblage, les membres du groupe invitent les pouvoirs publics à rapprocher les notions exigeantes d'impact et de financement de la transition écologique, pour offrir aux porteurs de projets et aux financeurs un référentiel commun d'identification, d'évaluation et de mesure.

C'est cette cohésion de tous les acteurs qui permettra au maillage territorial de la finance à impact de gagner en densité et en efficacité, et à la relance écologique et sociale de se déployer concrètement au cœur de l'économie réelle.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Stéphanie Goujon**
Directrice générale
du French Impact

« 30 milliards d'euros, c'est le montant qu'a choisi de dédier à la transition écologique et sociale le Plan de Relance français déployé en réponse à la crise du Covid-19.

À ces fonds publics viennent s'ajouter les montants alloués par les financeurs privés aux projets de transition, encouragés par la montée en puissance de l'investissement socialement responsable. Pourtant, nombreux sont encore les porteurs de projets dans les territoires qui ont du mal à obtenir des fonds, en dépit de l'impact positif de leur initiative. Parce que nous sommes convaincus que la relance viendra des territoires qui interagissent avec l'économie réelle, nous nous positionnons en faveur d'une finance territoriale accessible, tournée vers l'efficacité des initiatives vertueuses encore peu visibles et peu encouragées.

Le financement de la transition écologique et sociale sera efficace s'il se diffuse concrètement au cœur de nos économies locales, véritable base de la relance durable vers laquelle nous tendons.»



— **Antoine Sire**
Directeur de l'engagement
d'entreprise de BNP Paribas

Entre mars et août 2020, les Français ont épargné **près de 50 milliards d'euros de plus** que les années précédentes selon les estimations du Conseil d'Analyse Économique (CAE).

63 % des Français accordent une place importante aux impacts environnementaux et sociaux dans leurs décisions de placement

— Source : Enquête Ifop pour Eiris & FIR, Août 2018.

458 millions d'euros de financement solidaire ont été récoltés pour les projets à vocation sociale et environnementale durant l'année 2019.

LES PROPOSITIONS

1. Encourager l'ensemble des acteurs économiques à aller vers une transition écologique et sociale pour préserver nos communs.

Expérimenter des certificats d'économie de ressource qui s'inspirent des CEE et s'appliquent aux enjeux d'impact.

- ◆ Définir des obligés, des entreprises (grandes entreprises, banques et ETI par filière) à qui l'Etat impose un certain volume de réduction de consommation de ressources ou un plafond sur des impacts mesurables, à atteindre.
- ◆ Les clients de ces obligés parvenant à obtenir ces réductions ou à limiter leur impact, obtiennent des certificats d'économie de ressources ou d'impact qu'ils peuvent revendre aux obligés sur un marché régulé par l'Etat ou par un opérateur en tant que tiers investisseur.
- ◆ Les obligés ne parvenant pas à obtenir ces réductions ni à limiter leur impact sous le plafond défini peuvent racheter des certificats à des entreprises non obligées qui ont un impact avéré et certifié. L'objectif est de les encourager à mesurer leur impact et à être des acteurs d'incitation auprès de leurs clients.
- ◆ Une expérimentation pourrait être lancée sur la filière de l'eau, dans laquelle les entreprises qui

gèrent l'eau seraient obligées de respecter un plafond. Un indicateur de cette expérimentation serait par exemple le taux de perte dans les réseaux en mètre cube.

- ◆ Ce dispositif pourra ensuite être étendu à d'autres indicateurs en fonction de la définition et de la maturité de ces derniers.

2. Créer un contexte de financement favorable aux projets qui cherchent réellement à atteindre des objectifs environnementaux et sociaux.

Mettre en place une garantie *first-loss* portée par les régions, assujettie à l'atteinte d'objectifs d'impact fixés au départ.

- ◆ S'adresser à la région en tant qu'instance territoriale pour porter et déployer ce dispositif : des fonds régionaux destinés à financer des projets à impact, dans lesquels les souscripteurs publics prennent davantage de risque, en acceptant de prendre pour eux les pertes si le projet n'est pas rentable.
- ◆ Cette garantie permet de rassurer les investisseurs en dérisquant les projets, elle serait conditionnée à l'atteinte d'objectifs d'impact fixés pour chaque projet.
- ◆ Différents paliers peuvent être définis pour relier proportionnellement l'impact à la garantie : par exemple une atteinte de

50 % de l'impact peut permettre de garantir à 50 % les investisseurs (une atteinte de 40 % ouvre 40 % de la garantie, etc).

- ◆ Gérer les risques et les opportunités liés au capital naturel dans les stratégies et politiques d'investissement, grâce à des données ESG fiables et vérifiables.

3. Former les acteurs économiques de demain au sujet de la finance territoriale à impact en la déclinant de manière décentralisée dans tout type de formation.

Encourager une grande initiative universitaire sur la finance territoriale à impact pour les cadres privés et publics.

- ◆ Décliner cette initiative dans les territoires.
- ◆ Former les experts comptables aux enjeux de la finance à impact dans les territoires.
- ◆ Encourager les organisations à avoir une mesure d'impact environnemental et social, afin d'amener les acteurs vers les formations qui sont disponibles, tout en gardant une souplesse vis-à-vis des petites structures.
- ◆ Travailler avec le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) pour acculturer les métiers sur les modèles économiques hybrides.

Financer la transition écologique dans les territoires

4. Faire des régions le cœur du déploiement opérationnel de la transformation écologique à l'aide de la finance à impact.

A. Développer des plateformes régionales de l'impact.

Ces plateformes prendraient en charge :

- ◆ La mise en place d'une cartographie de référence des acteurs de la finance à impact.
- ◆ L'organisation d'un système de mentorat mettant en relation les champions régionaux de l'impact avec des entreprises classiques.
- ◆ L'hébergement d'acteurs en amorçage par des organisations plus structurées et ayant plus de moyens.
- ◆ L'émergence de clubs sectoriels pour les innovations et les technologies émergentes, qui permettent de faire atteindre à ces filières un seuil critique de déploiement, et donc une rentabilité de marché et une normalisation d'usage.
- ◆ L'essaimage territorial des initiatives à succès, afin de rassurer et d'encourager les financeurs.
- ◆ S'appuyer sur l'ANCT pour élaborer et diffuser un cadre de partenariat des acteurs de l'impact.
- ◆ Un label pourrait être donné

à ceux qui passent par ces plateformes, comme le label de qualité de la BEI.

B. Déployer largement les bonnes pratiques existantes en termes de fonds régionaux de financement, et faire naître des coalitions publiques/privées sur une base territoriale.

- ◆ S'inspirer du Fonds Régional de Garantie (FRG) Occitanie pour déployer des fonds régionaux ou locaux de financement qui soient spécifiquement fléchés sur l'environnemental et le social, et portés de manière visible par les collectivités territoriales pour stimuler la confiance dans les projets et apporter des capitaux.
- ◆ Ces fonds pourraient être abondés par des acteurs publics et privés, et leurs contributions pourraient être sécurisées par un apport de financement compétitif de la part de la BEI.
- ◆ Permettre aux fonds régionaux de bonifier l'épargne réglementée pour la mettre à disposition d'un plus grand nombre de projets. Cela activerait l'échelon local en rendant plus compétitif le système de l'épargne réglementée.
- ◆ Structurer l'offre d'accompagnement des régions en s'inspirant et diffusant les bonnes pratiques des fondations régionales qui permettent à des acteurs publics et privés de se regrouper dans une gouvernance souple

et de décrocher plus facilement des financements, et aux collectivités territoriales de s'engager davantage pour servir l'intérêt général.

- ◆ Répliquer l'exemple de la Fondation du Nord sur d'autres territoires :
 - Elle accompagne des projets solidaires à impact : retour à l'emploi, autonomie des personnes handicapées, accompagnement des plus fragiles, culture et environnement.
 - Elle prend en charge le financement des projets, mais apporte aussi accompagnement et expertise grâce à l'aide du département.
 - Elle est composée de 9 entreprises fondatrices.
- ◆ Instaurer des temps dédiés à la coalition privé-public sur la solidarité au sein des assemblées de départements de France.
- ◆ Orienter une partie des moyens déployés par les régions vers les EPCI qui ont du mal à trouver les premiers amorçages une fois que l'ingénierie est financée.

Depuis 2015, la BEI s'est engagée à consacrer 25 % de ses investissements à la lutte contre le changement climatique. Une part qu'elle prévoit de doubler d'ici à 2025.

LES MEMBRES DU GROUPE

5. Inciter financièrement les ETI/PME/TPE à mesurer leur impact pour se placer au cœur de la transition écologique et sociale.

Intégrer les dépenses requises par la mesure d'impact dans ce qui est éligible au crédit d'impôt innovation pendant 5 ans.

- ◆ Rendre accessible ce crédit aux petites structures non lucratives.
- ◆ Développer des fonds d'ingénierie pour aider les porteurs de projets à établir une matrice d'impact qui puisse rassurer l'ensemble des parties prenantes.
- ◆ Former les experts comptables à la finance à impact pour qu'ils puissent accompagner facilement les petites structures.

Garantie *first-loss* :
Un investisseur privé qui investit dans un projet est dédommagé par une puissance publique en cas de première perte.

ADP

Amélie Lummaux

Directrice environnement, RSE et territoires

ADEME

Noam Leandri

Secrétaire général

AGIR POUR LE CLIMAT

Edouard Bouin

Directeur général

BNP PARIBAS

Raphaele Leroy

Directrice de l'engagement d'entreprise de la banque de détail

BPIFRANCE

Philippe Kunter

Directeur du développement durable et de la RSE

ESSEC

Jérôme Schatzman

Directeur exécutif de la chaire innovation et entrepreneuriat social

FONDATION FACE

Camille Phé

Responsable des affaires publiques et du secrétariat général

Antonin Quillévé

Responsable du développement territorial et institutionnel

GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

Kosta Kastrinidis

Directeur des prêts de la Banque des Territoires

GROUPE SOS

Romain Garcia

Membre du directoire en charge des finances et du développement économique local

LE FRENCH IMPACT

Marine Fontugne

Responsable du programme Impact Finance

LES CANAUX

Elisa Yavchitz

Directrice générale

MAKESENSE

Alizée Lozac'hmeur

Co-fondatrice

MiiMOSA

Sophie Cucheval

Directrice des opérations

RONALPIA

Léna Geitner

Co-fondatrice et directrice

THE SHIFT PROJECT

Pierre Lachaize

Chef de projet



Compter en multi-capitaux

Convaincus du rôle crucial qu'ont à jouer les entreprises dans la transition écologique et sociale, les membres du groupe de travail se sont positionnés en faveur d'une comptabilité multi-capitaux à soutenabilité forte. Elle va plus loin que la comptabilité dite à soutenabilité faible, en ce qu'elle identifie plusieurs capitaux sans admettre de communication entre eux ni donc de compensation mutuelle. Ainsi une dégradation du capital écologique ne peut être compensée par une augmentation du capital social ou économique, mais uniquement par une régénération du capital environnemental dégradé. Les entreprises n'ont alors pas à préserver un stock de capital global, mais chaque stock de capital en tant que tel.

Les dégradations naturelles que l'homme a engendré pour son activité sont considérées par cette comptabilité comme une avance que lui a fait la nature et qu'il convient de rembourser pour régénérer les écosystèmes endommagés. Mettant l'accent sur la notion de biens communs et sur leur nécessaire préservation, cette forme de comptabilité propose ainsi un nouveau paradigme qui permettra aux entreprises d'être à la hauteur des exigences planétaires de plus en plus pressantes.

S'appuyant sur les travaux de chercheurs, les expertises de chacun ainsi que les retours d'expérience de différents membres, le groupe de travail a réfléchi à la manière dont cette forme de comptabilité pouvait être déployée et implémentée de façon opérationnelle dans les entreprises.

Les membres du groupe souhaitent que la comptabilité multi-capitaux soit rendue lisible pour les entreprises afin qu'elles puissent s'en servir de manière opérationnelle. Ils encouragent donc le Gouvernement à mettre en place une institutionnalisation qui accompagne la transformation du système comptable.

Ce travail de concert permettra ainsi de dessiner le bilan comptable des entreprises de demain, de le rendre accessible par tous (étudiants, entrepreneurs, experts comptables, investisseurs, porteurs de projet), et de le diffuser largement à travers l'ensemble des formations et des dispositifs déjà en place dans le domaine de la finance à impact.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Hervé Gbego**
Conseil supérieur de l'ordre
des experts-comptables

« L'urgence de la crise climatique et sociale enjoint plus que jamais les entreprises à prendre concrètement la mesure de leurs impacts sociaux et environnementaux.

Si la Responsabilité Sociétale d'Entreprise s'impose comme une évidence, il s'agit désormais de la rendre sincère, efficiente et systémique. Les entreprises doivent pouvoir mesurer efficacement l'impact concret de leurs activités, afin de rendre compte en toute transparence à leurs parties prenantes des résultats obtenus. La comptabilité multi-capitaux propose un nouveau chemin de résilience aux entreprises, en incluant dans leur bilan comptable les capitaux sociaux, environnementaux et financiers, sans admettre entre eux de hiérarchie.

Considérer la nature comme un bien à préserver et non à exploiter, c'est ce changement de vision qu'il s'agit d'opérer pour faire advenir un écosystème d'entreprises respectueuses de l'environnement et de la société dans son ensemble. C'est ce que permet cette nouvelle voie de confiance, qu'il est urgent de déployer à toutes les échelles et d'inscrire durablement dans l'ADN de toutes les entreprises. »



— **Catherine Grandpierre**
Présidente de Klesia Mut'

La méthode CARE est citée comme méthode de référence dans le rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, intitulé *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*.

L'expérimentation de la méthode CARE a lieu depuis 2018 en région PACA avec le soutien de l'ADEME, et avec la participation de grands groupes tels que Carrefour, Auchan ou encore Pernod Ricard.

LES PROPOSITIONS

1. Rendre attractive et compréhensible la comptabilité multi-capitaux auprès des entreprises pour les encourager à la mettre en place.

Améliorer la communication sur les méthodes de comptabilité multi-capitaux, ainsi que les potentiels coûts et bénéfices de leur mise en œuvre pour les entreprises.

- ◆ Développer des contenus média explicatifs simples permettant de présenter les principes clefs des méthodes de comptabilité socio-environnementale à soutenabilité forte.
- ◆ Communiquer largement sur les raisons et avantages qui doivent encourager cette démarche auprès des acteurs amenés à la mettre en place.
- ◆ Sensibiliser les acteurs au sein des organisations, en partant de l'unité monétaire, rendue commune à chacun des enjeux par la comptabilité multi-capitaux.
- ◆ Parler, dans la communication, de budget à dépenser pour atteindre un objectif de coût de préservation.
- ◆ Cibler en priorité les dirigeants des entreprises qui pourront alors nommer des référents comptabilité multi-capitaux. La pédagogie doit également

s'étendre aux directeurs achats qui doivent s'approprier le sujet et le comprendre afin d'agir.

2. Faire évoluer les formations continues aux métiers d'expertise comptable, de direction financière et de management.

Intégrer l'enseignement de la comptabilité triple capital à toutes les filières de formation, au-delà des filières de gestion/comptabilité/finance.

- ◆ Enseigner en priorité la comptabilité multi-capitaux dans les formations d'experts comptables, et de finance. Il s'agit de faire comprendre à ces acteurs que désormais, l'exigence de rentabilité économique ne peut plus être prise en considération isolément, mais doit être examinée conjointement avec l'exigence d'impact réel.
- ◆ Inclure un module de comptabilité multi-capitaux dans le tronc commun des écoles de management en valorisant l'engouement universitaire pour ces questions. Inclure la comptabilité multi-capitaux dans les programmes officiels de l'Éducation nationale.

3. Faciliter l'implémentation opérationnelle de la comptabilité multi-capitaux dans les entreprises via une démarche pédagogique.

Établir et proposer aux entreprises volontaires un guide méthodologique d'expérimentation, adapté aux TPE/PME/ETI, qui s'appuie sur un référentiel sectoriel.

- ◆ Enclencher un travail collaboratif entre le monde académique et les fédérations professionnelles, en impliquant des acteurs publics comme l'ADEME dans la conception, le financement ou la diffusion du guide.
- ◆ Définir le périmètre du guide autour de la comptabilité à soutenabilité forte, selon laquelle la dégradation du capital écologique ne peut être compensée par une augmentation du capital social ou économique, mais uniquement par une régénération du capital environnemental dégradé.
- ◆ Envisager dans ce guide la mise en place de la comptabilité multi-capitaux comme une démarche en plusieurs étapes :
 - Identification des enjeux ;
 - Design des comptes avec les moyens techniques disponibles ;
 - Refonte plus ambitieuse des systèmes d'information afin de produire des données au format requis.
- ◆ Veiller à ce que le guide parle concrètement aux directions financières et comptables en simplifiant les notions, en apportant des avis opérationnels et des avis d'experts, afin de

Compter en multi-capitaux

standardiser la démarche et de la simplifier.

- ◆ Mettre en place des expérimentations de la comptabilité multi-capitaux au niveau national auxquelles s'associent volontairement des fédérations de secteurs.

- ◆ Développer à l'aide de ces expérimentations un référentiel sectoriel de bonnes pratiques en matière d'états écologiques, permettant aux entreprises de comparer leurs résultats au sein d'un écosystème d'entreprises, et de les communiquer relativement à leur environnement ou à leur secteur.

- ◆ Promouvoir via les experts-comptables un outil simplifié pour mesurer la transition et aider au financement des TPE/PME/ETI en transition.

4. Favoriser l'institutionnalisation de la comptabilité multi-capitaux pour permettre l'identification des projets à impact par les investisseurs.

- ◆ Développer un cadre structuré d'informations extra-financières qui soit pris en main par les experts comptables, pour faciliter leur lien avec les investisseurs.

- ◆ Prolonger les obligations actuelles de la DPEF au sein d'une DPI (Déclaration de Performance Intégrée) qui classe

et structure les impacts environnementaux de l'entreprise, afin de l'aider à identifier les dépenses qu'elle doit engager pour les réduire, et lui permettre de communiquer ses actions et dépenses de réduction dans son bilan.

- ◆ Inclure dans la DPI une incitation à mentionner l'objectif à atteindre sur certains capitaux environnementaux ou sociaux, afin que les entreprises puissent communiquer sur la capacité de la direction à atteindre ces objectifs.

- ◆ Dans le cadre de la taxonomie européenne, pousser au niveau européen une intégration de la logique de durabilité forte dans l'évaluation des projets, en axant cette exigence sur une obligation de résultats et non plus seulement de moyens.

- ◆ Permettre à la DPI de servir de base à la mise en œuvre d'une fiscalité écologique efficace.

- ◆ En tant que normalisateur comptable, l'ANC pourra ensuite prendre en charge l'institutionnalisation de la nouvelle méthode comptable.

5. Donner aux sociétés à mission les outils pour prouver effectivement leur impact et ainsi obtenir des subventions fléchées.

Articuler l'adoption de la comptabilité multi-capitaux aux nouveaux modèles de gouvernance de l'entreprise.

- ◆ Inciter les sociétés à mission à expérimenter une comptabilité multi-capitaux pour en faire un instrument central de pilotage, de gouvernance et de communication.

- ◆ Ajuster la gouvernance des entreprises à l'aune d'un nouvel équilibre des pouvoirs entre les 3 capitaux : comment opérer un changement de l'exercice du pouvoir d'un capital jusqu'alors vers une nouvelle répartition tripartite ? Peut-on faire émerger un indice de notation des entreprises qui l'intègre (à l'instar de l'initiative récente du CAC40 ESG) ?

- ◆ Proposer à Bris Rocher (dans le cadre de sa mission confiée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance) de créer des instances de discussion entre directeur financier, DRH, directeur RSE et Achats.

L'ORSE, le C3D et ORÉE ont lancé le 15 janvier 2021 un groupe de travail commun sur le sujet de la **Comptabilité intégrée**.

Il présentera bientôt les différentes méthodes de comptabilité expérimentées en entreprise qui permettent de prendre en compte les capitaux financiers, mais aussi les enjeux environnementaux et sociaux, afin d'en faire **un outil de pilotage stratégique**.

LES MEMBRES DU GROUPE

ACCENTURE

Clotilde Guizani
Directrice exécutive

AGRIDÉES

Francky Duchateau
Responsable entreprises durables et territoires

AGROPARISTECH

Alexandre Rambaud
Co-responsable de la chaire comptabilité écologique

CHAPTER ZERO FRANCE

Sophie Chambon-Diallo
Déléguée générale

CNA

Jean-Luc Baras
Président

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Emilie Damloup
Chargée de missions RSE et missions internationales

EODD INGÉNIEURS

CONSEILS
Laurent Galdemas
Président

FLEURY MICHON

Philippe Teisseire
Directeur administratif et financier

GROUPE SOS

Sophie Danlos
Directrice des Fermes d'avenir

KLESIA

Cécile Hoang Van
Responsable RSE
Jean-François Rimoux
Directeur de la communication et de la RSE

L'ORÉAL

Régine Lucas
Directrice finance durable

ORÉE

Patricia Savin
Présidente

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES ANALYSTES FINANCIERS (SFAF)

Corinne Baudoin
Administrateur et vice-présidente de la commission analyse extra-financière

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Frédérique Déjean
Professeur des universités
Nathalie Hababou-Sala
Doctorante et experte-comptable

WWF FRANCE

Ciprian Ionescu
Responsable capital naturel

XYLEO

Charlotte Daeffler
Associée



Anticiper les métiers d'avenir

En adéquation avec les besoins de résilience de notre société, la sphère professionnelle s'oriente vers une transformation partielle de toutes ses activités vers des métiers verts et verdissants. Porteurs d'avenir, ils participent activement à l'indispensable transition écologique et sociale.

En conséquence, ces métiers d'avenir doivent être anticipés, à travers le développement de formations et compétences adaptées aux besoins des entreprises, conciliant à la fois compétitivité et dimension sociétale. Cette nouvelle conception du parcours professionnel passe par l'intégration de dispositifs expérientiels valorisant les parcours atypiques au sein des processus de recrutement.

Cette transversalité annonce une évolution globale des compétences, les soft skills, qui constitueront le socle des métiers de demain. La définition de ces derniers apparaît comme un enjeu prioritaire auquel il faudra donner corps et perspective, à l'image d'une nouvelle génération agile, dynamique et pleine de ressources.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Olivier Bogillot**
Président de Sanofi France

« La crise sanitaire a accru la résurgence d'une quête de sens dans l'activité professionnelle, aussi bien auprès des plus jeunes qu'au sein des autres strates générationnelles. Plus que jamais, les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour guider la nouvelle génération et accompagner les reconversions vers les métiers d'avenir.

De fait, certains métiers à fort impact carbone ou social sont voués à évoluer vers de nouvelles méthodes plus respectueuses de l'environnement et des parties prenantes. Il s'agit de faire le pont entre cette forte demande et les réponses que peuvent y apporter les entreprises, dans un projet de performance mais aussi de sens. La transformation de nos pratiques managériales se présente de fait comme une incontournable nécessité. Une collaboration et une porosité accrues entre le monde de la formation et celui de l'entreprise sont la clé de l'acculturation au développement durable au sein de tous les corps de métier. La clé de la réussite réside dans la mobilisation ambitieuse de tous les acteurs vers ce même objectif. »



— **Audrey Richard**
Présidente de l'association nationale des DRH

En 2019, 14,4 % des demandeurs d'emploi sont à la recherche d'un métier de l'économie verte.

En 2017, les professions de l'économie verte représentaient 14,5 % de l'ensemble de la sphère professionnelle.

Entre 2008 et 2017, 138 100 emplois ont été créés au sein de l'économie verte.

— Source : Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev), 2020

En 2021, 138 élèves issus de 11 écoles de la haute fonction publique demandent une formation à la hauteur des défis environnementaux.

LES PROPOSITIONS

1. Développer la prise de conscience et la formation aux thématiques de la transition écologique et sociale à chaque étape de la vie scolaire et étudiante.

Inclure un module certifiant autour de la responsabilité sociale et environnementale dans chaque diplôme d'enseignement et de filière professionnelle pour en faire un pré-requis à la reconnaissance des diplômes.

- ◆ Soutenir les mesures préconisées lors de la COP2 étudiante pour transformer les enseignements, amenant une sensibilisation et une formation de chaque étudiant des établissements de l'enseignement supérieur.
 - Article 2.1 : sensibiliser 100 % des étudiants inscrits dans l'établissement aux enjeux de la transition écologique et sociale à l'aide d'approches pédagogiques dédiées.
 - Article 2.2 : former 100 % des étudiants de l'établissement à un enseignement commun interdisciplinaire dédié à la compréhension des enjeux de la transition écologique et sociale avec une approche systémique, avec un volume d'au minimum 20h.
 - Article 2.3 : évaluer l'adéquation de chaque cursus et spécialité aux enjeux de la transition écologique et sociale, et engager les transformations éducatives nécessaires à l'intégration de ces enjeux au regard de la spécialité suivie.

- ◆ Intégrer la sensibilisation aux métiers de la transition écologique et les formations qui y concourent dans l'orientation professionnelle et scolaire dès l'école primaire.

Cette sensibilisation pourrait prendre différentes formes :

- La Fresque du Climat, excellent moyen de sensibilisation propose actuellement des ateliers au sein des collèges et lycées. Cette initiative pourrait être étendue aux écoles primaires afin d'assurer un éveil aux thématiques socio-écologiques dès le plus jeune âge.
- Un projet pédagogique en lien avec la transformation écologique et sociale pourrait être institué dans chaque établissement scolaire, à l'échelle de ce dernier ou de la classe.

2. Multiplier les dispositifs valorisant les échanges et la collaboration entre les secteurs publics et privés pour faire émerger une mise en valeur des profils atypiques.

Encourager la porosité entre le monde de la formation, le monde associatif et le monde des entreprises, afin de favoriser et valoriser les parcours atypiques pour rendre les métiers d'avenir accessibles à tous les profils.

- ◆ Promouvoir dès le début du parcours professionnel les missions d'intérêt général en entreprise, sur le modèle du mécénat de compétences, afin de mettre en lumière les valeurs de don et

d'altruisme. L'objectif principal est d'instaurer une porosité et un échange de compétences entre les différents mondes professionnels en créant des passerelles.

- ◆ Repenser l'excellence du parcours académique grâce à la reconnaissance et l'accompagnement des cursus atypiques qui méritent une valorisation de la diversité de leurs compétences et soft skills, autant de particularités faisant la force et la richesse de leur parcours professionnel.

- ◆ Systématiser les dispositifs immersifs de bénévolat au sein des formations de l'enseignement supérieur et secondaire sur le modèle d'Alter'Actions qui permettent à des jeunes étudiants volontaires d'être exposés à des enjeux socio-environnementaux et de découvrir le monde de l'économie sociale et solidaire.

- ◆ Sur le modèle du service national universel, proposer une immersion au cœur des enjeux de la transition écologique et sociale.

- ◆ Intégrer une expérience liée aux enjeux socio-écologiques et à l'intérêt général dans les étapes telles que le CAP, le brevet ou le baccalauréat, à travers des projets collectifs menés sur l'année ou un volontariat associatif.

- ◆ Valoriser le mentorat au sein des entreprises par des profils expérimentés pour équilibrer les générations.

Anticiper les métiers d'avenir

- ◆ Encourager la découverte des métiers de la transition sociale et écologique pour les profils en reconversion professionnelle grâce à des dispositifs régionaux en synergie avec tous les acteurs du territoire.

- ◆ Lancer un appel à manifestation d'intérêt « *Écoles de la transition écologique* » ou « *CFA de la transition* » qui offrira aux lauréats un accompagnement « *sur-mesure* », tout au long du projet de lancement de l'école. Cet accompagnement pourra être complété par le soutien des collectivités territoriales (région, EPCI) et s'orientera autour de deux axes centraux pour accélérer la réalisation des projets d'écoles de la transition écologique : l'ingénierie en amont du projet et le financement.

3. Construire un plan d'action national concernant les métiers d'avenir, porté et supervisé par un comité interministériel.

Constituer un comité ou un groupe de travail sur les métiers d'avenir comprenant des acteurs publics, ministériels et privés qui sera chargé de porter la définition des métiers d'avenir et d'établir une stratégie nationale.

- ◆ Ce groupe de travail comprendrait à minima le MTE, Bercy, l'Éducation nationale, le Ministère de l'emploi pour la formation continue, l'ANDRH, des établisse-

ments de l'enseignement secondaire et supérieur et tout acteur privé idoine. L'objectif principal serait de catalyser toutes les contributions déjà apportées à la structuration des métiers d'avenir afin de dessiner une stratégie commune à tous les acteurs et d'en assurer la phase d'exécution.

- ◆ Décliner cette initiative au sein des comités stratégiques de filière afin de définir ces métiers d'avenir en synergie avec les enjeux de chaque secteur et leurs spécificités.

4. Établir un classement des formations de l'enseignement supérieur selon leur inclusion du développement durable à l'aide d'indicateurs clairs.

Élaborer un classement à portée stratégique des formations selon des critères de performance écologique, sociale et économique pour guider les nouveaux talents.

- ◆ Valoriser les politiques d'inclusion des établissements dans les critères de ce classement : accès aux personnes en situation de handicap, accès aux étudiants des quartiers prioritaires, etc. L'attribution des taxes d'apprentissage pourrait être effectuée en fonction de l'existence d'une politique d'inclusion au sein de ces établissements.

- ◆ Sensibiliser les médias sur le rôle crucial qu'ils jouent dans l'élaboration de ces classements

et de leurs critères. Il s'agit là d'un fort levier pour encourager les changements dans les institutions d'enseignement supérieur.

- ◆ Valoriser le critère de l'impact dans le choix d'un cursus scolaire et professionnel.

- ◆ Faire figurer les critères d'employabilité au sein de ce classement afin de mesurer la prise d'engagements des entreprises vis-à-vis de ces changements systémiques et opérationnels et la nouvelle posture stratégique des métiers d'avenir.

- ◆ À l'image du Nutriscore pour l'alimentation, faire émerger un système de notation de l'impact sociétal pour les métiers, les branches d'activités.

5. Assurer la transformation systémique de la fonction managériale et des ressources humaines au sein des entreprises.

Accélérer les changements de paradigmes profonds au sein des systèmes de management et des ressources humaines tout en prenant en compte la nécessaire compétitivité des entreprises.

- ◆ Instituer une formation sur les sujets de la transition écologique et sociale au plus haut niveau de l'entreprise dans la perspective d'une intégration complète de ces enjeux à la gouvernance de celle-ci, en l'incitant à se saisir

des dispositifs de raison d'être et de société à mission.

◆ Sur le modèle des formations obligatoires déjà en vigueur en entreprise, assurer une formation des salariés aux enjeux de la transition écologique.

◆ Face aux nouveaux modèles de management et aux nouveaux métiers qui vont s'imposer, conserver une tension dynamique permettant aux entreprises de rester compétitives et de s'adapter rapidement à ces temps de transformation.

◆ Insuffler une identité européenne de l'entreprise innovante, durable et compétitive, notamment à travers la promotion des soft skills et la diffusion d'une nouvelle culture managériale au sein des fonctions RH, notamment à travers l'ANDRH.

◆ Introduire un nouveau référentiel d'évaluation du management conformément aux évolutions de la culture managériale et aux nouvelles spécificités des métiers d'avenir.

◆ Intégrer plus systématiquement les enjeux environnementaux et sociétaux dans le référentiel de compétences des entreprises, imposant naturellement certains principes, comme la diversité et l'inclusion.

LES MEMBRES DU GROUPE

ACCENTURE

Julien Fanon

Directeur exécutif
Stratégie et Consulting

ARTICLE 1

Benjamin Blavier

Co-fondateur et
co-président

FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION

Héloïse Bouillard

Responsable des actions
Éducation - Culture

GROUPE SOS

Thibault Ronsin

Directeur des ressources
humaines

HELLIO-GEO PLC

Marina Offel de Villaucourt

Responsable Affaires
Publiques et Juridiques

INSTITUT LÉONARD DE VINCI

Isabelle Nicolai

Directrice du MBA
Management de la RSE
et Performance des
Organisations

ISAE-SUPAERO

Marie-Hélène Baroux

Directrice adjointe

LES ÉCOLES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Frédéric Mathis

Directeur

L'INDUSTREET

Olivier Riboud

Directeur général

LES MANUFACTURES FÉVRIER

Claire Gagnaire

Directrice Relations
Extérieures, Ressources
Humaines et secrétaire
générale

MAKESENSE

Sabrina Françon

Directrice de la Pédagogie

NANTES MÉTROPOLE

André Sobczak

Vice-Président en charge
de la RSE

ORÉE

Nathalie Boyer

Déléguée générale

ORSE

Géraldine Fort

Déléguée générale

Lydie Recorbet

Chargée de missions
RH et RSE

PACTE POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE

Olivier Truffinet

Membre de l'équipe

SANOFI

Frédérique Granado

Directrice RSE France

TÉRÉGA

Valérie Le Gars

Directrice des ressources
humaines

TRANSEARCH

Anne Chevillotte

Directrice associée



Alimentation : produire et distribuer durablement

L'agriculture, l'alimentation et la logistique doivent relever de nombreux défis sociétaux sans perdre de vue l'indispensable besoin de performance économique. Le groupe s'est attaché à travailler l'amélioration des systèmes alimentaires, adossé à une logistique performante, du circuit court à l'international, dans leur pluralité, pour une alimentation de qualité, accessible à tous, à la fois compétitive et créatrice de valeur.

Le groupe soutient l'ambition d'une filière décarbonée et respectueuse de la biodiversité et des hommes. Il propose de porter un nouveau regard sur le rôle de ces activités dans l'économie française et dans leurs contributions sociétales. L'agriculture est l'un des rares secteurs, à la fois impacté par le changement climatique et porteur de solutions, grâce à la captation et au stockage du carbone ou la production d'énergies renouvelables.

Le renouvellement des générations est un défi pour lequel il est nécessaire d'améliorer l'attractivité. Pour mesurer, évaluer, progresser, il y a un impérieux besoin de simplification et de lisibilité sur des méthodes claires, basées sur la science et portées collectivement.

Enfin, ce groupe s'accorde sur la nécessité de participer aux révolutions technologiques que sont la 5G, l'intelligence artificielle ou la blockchain pour optimiser la performance opérationnelle et logistique des filières et informer les consommateurs en quête de réassurance.

Ces propositions marquent un tournant, puisque nous assistons à l'association étroite de deux filières structurelles, travaillant ensemble pour l'avenir de notre système alimentaire.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Anne-Marie Idrac**
Présidente de France
Logistique



— **Jean-François Loiseau**
Président d'Intercéréales

« Notre chaîne agricole et alimentaire, implantée dans tous les territoires, fiable, performante et qui rayonne à l'international, est une chance pour la France. C'est un bien commun à préserver et à valoriser. Notre ambition est d'écrire un nouveau contrat avec la société, reposant sur sa mission originelle : cultiver, élever, approvisionner, nourrir, dans le respect des Hommes et de la Terre. Il nous faut pour cela changer de perspective et porter un regard neuf.

Nos filières innovantes sont sources de solutions pour capter et stocker du carbone, développer des énergies renouvelables, entretenir les paysages, créer de l'emploi et vitaliser les campagnes. Notre économie agricole et alimentaire poursuit sa transformation pour offrir des produits de qualité, utilisant moins de carbone fossile, régénérant les écosystèmes et le climat, avec des entreprises de toutes tailles qui travaillent en filières et promeuvent l'excellence en France et à l'international. Nos métiers de la terre et du vivant doivent donner envie aux nouvelles générations de s'y investir. Notre collaboration revêt un caractère exceptionnel, tant nos activités sont liées. Un transport et une logistique économiquement et écologiquement performants, sont des maillons clés de la performance sociétale de l'alimentation. Tous les produits se stockent et se transportent, avec des clients, consommateurs et citoyens en circuit court et dans le monde entier. Nos activités seront plurielles et multimodales, le modèle parfait n'existe pas. Nos propositions, qui s'inscrivent dans cette ambition, doivent inspirer les décideurs. Pour chacune d'elle, il sera nécessaire d'innover, investir, accompagner, former, évaluer et valoriser. Notre conviction est que la France doit rester une puissance agricole et alimentaire, de grande qualité, moderne et source de vie, grâce à l'appui de la logistique. En affirmant le leadership de la France, nous manifestons notre enthousiasme et notre fierté à relever tous ces défis. »

1,3 millions d'emplois dans le secteur agricole et alimentaire, soit **5 %** de l'emploi total en France.

3,5 % du PIB national

Les installations de nouveaux agriculteurs ont diminué de **3,7 % en 2019** avec l'arrivée de **13 406 chefs d'exploitation**. Le nombre d'ouvriers agricoles a lui aussi baissé, passant de **310 000 en 1982** à **250 000 en 2019**.

LES PROPOSITIONS

1. Valoriser et mieux rémunérer les agriculteurs et leurs filières, acteurs incontournables de l'atténuation du changement climatique.

Stimuler, valoriser et soutenir financièrement les protagonistes majeurs de la lutte contre le changement climatique que sont les filières agricoles et alimentaires pour déployer massivement des solutions impactantes et développer les énergies vertes.

- ◆ Développer les Paiements pour Services Environnementaux (PSE) au sein des filières alimentaires pour rémunérer les aménités environnementales positives des productions agricoles vertueuses.
- ◆ Inciter et réglementer davantage les mécanismes de compensation, notamment concernant le carbone, afin que ceux-ci aient lieu en priorité sur le territoire français.
- ◆ Encourager financièrement les agriculteurs, entrepreneurs innovants, pour impulser et passer le cap des transitions engagées en matière d'agroécologie, biodiversité, décarbonation, construction de filières (conseil, diagnostics, plans de progrès, aide à l'investissement).
- ◆ Répondre à un besoin impérieux de simplification et de lisibilité.
- ◆ Innover, diffuser et donner accès aux moyens de production

durables : variétés innovantes, accès à l'eau, solutions de protection des cultures combinatoires, fertilisation à moindre impact carbone, etc.

- ◆ Accompagner financièrement et pédagogiquement les PME dans le calcul de leurs émissions et leurs plans de progrès, avec l'instauration d'un avantage fiscal incitatif pour les filières les plus vertueuses en termes de réduction de GES.

2. Accélérer la transition écologique des secteurs du transport de marchandises, et de la logistique.

Promouvoir une logistique performante et décarbonée contribuant aux performances économiques et environnementales de ses clients, notamment agricoles et alimentaires.

- ◆ Intégrer systématiquement les enjeux logistiques dans les projets locaux de développement de filières afin d'en garantir la performance.
- ◆ Encourager le transport par les voies ferroviaires et fluviales, notamment en mettant en place des programmes CEE dédiés à des investissements innovants et des aides aux clients s'engageant dans le report modal de leurs flux (fleuve et fer) et en prolongeant jusqu'en 2027 les « aides à la pince ».
- ◆ Accompagner les entreprises à la reconversion des véhicules

à énergies fossiles vers une flotte dite « plus verte », en agissant tant sur les véhicules que sur les stations d'avitaillement.

- ◆ Décarboner les transports notamment en :
 - Électrifiant les lignes de fret ferroviaire ;
 - Favorisant la construction de stations de méthanisation des déchets agricoles et alimentaires pour produire du biogaz et développer la contribution du secteur agricole à la production de bioénergies ;
 - Développant la production d'électricité verte et d'hydrogène au plus près des besoins notamment grâce à la ressource hydrique.

3. Instituer un cadre objectif, basé sur la science et reconnu en matière de mesure d'impact du secteur agricole et alimentaire pour évaluer et valoriser les transitions en cours.

Développer des méthodes et un discours communs, officiels, évitant l'atomisation des données et des labels du secteur. Faire du carbone vert un sujet régalien.

A. Améliorer les connaissances et les diagnostics :

- Comme pour la nutrition, faire émerger sur la question du climat et de la biodiversité, un corpus scientifique simple, partagé au niveau mondial, européen et français, pour apporter de la

Alimentation : produire et distribuer durablement

lisibilité et éviter les injonctions contradictoires. C'est sur cette base solide que doivent s'appuyer les réglementations, prenant en compte le rôle objectif qu'y jouent l'agriculture et l'alimentation, avec des méthodes claires.

- Inclure impérativement et objectivement les externalités positives dans l'impact des chaînes alimentaires, en mesurant concrètement leurs contributions au captage et stockage du carbone, ainsi que l'ensemble des services rendus.

- Faire émerger des coefficients d'émission plus spécifiques qui permettent de mesurer l'effet des pratiques vertueuses et les valoriser.

- Sur ces bases, construire un cadre méthodologique précis et commun, développé par l'État, pour éviter l'atomisation contreproductive des indicateurs carbone et biodiversité.

- Développer les diagnostics biodiversité et GES pour les exploitations agricoles et les PME.

B. Développer les évaluations multicritères et la souveraineté de la donnée :

- Proposer une notation globale qui s'appuie sur les attendus européens en faisant des différentes initiatives publiques et privées la base de réflexion d'une initiative européenne sur l'affichage multicritère.

- Produire une information et un étiquetage fiables et pertinents pour les consommateurs grâce à une traçabilité accrue et à des informations multicritères (nutrition, GES, biodiversité, bien-être animal, rémunération des acteurs de la filière).

- Standardiser et mutualiser les données pour permettre l'amélioration des connaissances et des mesures.

4. Améliorer l'attractivité des filières agricoles, alimentaires et logistiques, pour assurer le renouvellement des générations, des savoirs et savoir-faire.

Développer les mécanismes de revalorisation des métiers de l'alimentation et de la logistique, en synergie avec toutes les parties prenantes des territoires.

◆ Améliorer l'attractivité des métiers du secteur alimentaire et le renouvellement des générations grâce à un plan de formation national déployé par filière et soutenu par l'État, adapté aux enjeux stratégiques du monde agricole et alimentaire de demain.

◆ Donner du sens et valoriser le caractère essentiel des métiers liés à l'alimentation et la logistique, grâce notamment à la valorisation de leurs fonctions nourricières et régénératives avec leurs externalités

positives : paysages, captation et stockage du carbone, biodiversité, vitalités des territoires, mobilité des marchandises (fonctionnement de l'économie, équité des territoires dans l'accès aux produits) auprès des jeunes générations et des personnes non-issues de ces milieux.

◆ Lever les barrières d'engagement au sein des métiers de l'alimentation : accès à la terre, accès au capital, et conditions de vie liées à un revenu non stable et suffisant.

◆ Attirer les talents grâce à une collaboration entre les régions, les entreprises et les écoles spécialisées au sein des territoires, dans l'optique de développer l'attractivité de ces métiers et de permettre un accès aux connaissances nécessaires à tous.

◆ Soutenir les démarches visant à développer l'emploi des jeunes et à accompagner leur insertion professionnelle dans le secteur alimentaire et logistique avec des initiatives telles que « *1 jeune, 1 solution* » et « *1 jeune, 1 mentor* ».

La France se positionne comme le premier producteur agricole de l'Union européenne avec une production de 76 milliards d'euros en 2019.

— Source : Agreste, Statistique agricole annuelle 2019

5. S'appuyer sur les nouvelles technologies (blockchain, intelligence artificielle, etc.) au service de l'information des parties prenantes et de l'optimisation opérationnelle des filières.

Assurer la souveraineté des données et leur valorisation, y compris économique, grâce à la standardisation, le stockage et la traçabilité augmentée, en veillant au consentement.

◆ Systématiser l'acquisition et l'exploitation des données du secteur agricole et logistique dans une perspective d'excellence opérationnelle entre les différents maillons de la chaîne de valeur.

◆ Améliorer la traçabilité en faisant communiquer les outils de mesure et les données entre les différents maillons de la chaîne alimentaire, avec des technologies de type blockchain, pour mesurer et réduire leurs empreintes. La mise à disposition de données pourrait s'appuyer sur une base d'information unique, régulée par un acteur institutionnel neutre.

◆ Renforcer les bases de données fiables, vérifiées et uniques en soutenant les initiatives Num-Alim et Num-Agri, utiles pour l'optimisation opérationnelle des filières, l'étiquetage numérique et l'information des consommateurs en quête de réassurance.

LES MEMBRES DU GROUPE

AGRIDÉES

Jean-Baptiste Millard

Délégué général

ANIA

Catherine Chapalain

Directrice générale

FNSEA

Henri Bies-Péré

Vice-président

FRANCE LOGISTIQUE

Constance Maréchal-Dereu

Directrice générale

GROUPE SOS

TRANSITION

ÉCOLOGIQUE

Floriane Lenoir

Directrice générale
déléguée à l'alimentation

HEPPNER

Christophe Schmitt

Directeur des relations
institutionnelles

INRAE

Christian Huyghe

Directeur scientifique adjoint

INTERBEV

Marc Pagès

Directeur général

INTERCÉRÉALES

Cécile Adda

Responsable RSE

IRIS

Sébastien Abis

Chercheur associé

LA COOPÉRATION

AGRICOLE

Benjamin Perdreau

Responsable RSE

MARCHÉ INTERNATIONAL

DE RUNGIS

Pauline Jacquemard

Directrice RSE et Innovation

TALAN

David Haverlant

Consultant

UNION TLF

Alexis Degouy

Délégué général

En 2019, l'agriculture et les industries agroalimentaires (IAA) constituent le 3^{ème} excédent commercial de la France, à 7,8 milliards d'euros.

Avec 5 % des parts de marché dans le commerce mondial, la France est aujourd'hui le 6^{ème} exportateur agroalimentaire mondial derrière les États-Unis, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Brésil et la Chine.

— Source : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères



Les jeunes : priorité post Covid

La mise en lumière récente du malaise économique et psychologique des jeunes, singulièrement frappés par la crise du Covid-19, offre à la puissance publique l'opportunité de relever le défi d'une insertion professionnelle saine, efficace, et durable de l'ensemble de la jeunesse française. Ce sont en effet 700 000 jeunes qui, à la rentrée 2020, ont fait leur arrivée en France sur un marché du travail sensiblement fragilisé par la pandémie et en cruel manque de sens.

Le groupe de travail s'est donc interrogé sur la manière dont les pouvoirs publics et le secteur privé pouvaient adresser les problèmes rencontrés par les jeunes en termes de formation, d'accès à l'emploi, et de montée en compétence.

Cette réponse commune doit également prendre en compte les exigences sociétales fortes d'une partie de la jeunesse, qui attend des entreprises un engagement sincère et concret.

Convaincus que l'intégration des jeunes sur le marché du travail est la pierre angulaire de la construction d'une société durable, les membres du

groupe appellent à cinq mesures majeures : une plus grande valorisation de leurs actions et engagements sociétaux, une simplification de leur accès aux dispositifs de formation et d'accompagnement, une plus grande inclusion dans les instances de décision de tous types de structures, une adaptation du fonctionnement interne des entreprises aux attentes des jeunes qui les intègrent et une meilleure cohésion de tous les acteurs œuvrant à de multiples échelles pour accompagner les jeunes.

LE MOT DES COPRÉSIDENTS



— **Adèle Galey**
Co-fondatrice de
Ticket for Change

« La pandémie a plongé un grand nombre de jeunes dans des situations de plus en plus précaires et accéléré chez certains d'entre eux la perte de repères et de confiance vis-à-vis du monde du travail. Dans ce constat difficile, qui impose des réactions rapidement, nous voyons aussi une double opportunité salvatrice pour la société dans son ensemble.

C'est d'abord un défi inédit à relever pour les entreprises, dont le rôle social fort et singulier les appelle à répondre aux ambitions actuelles des jeunes. Il s'agit de réintégrer en profondeur ces derniers dans la stratégie globale des organisations en investissant dans des modes de recrutement, de management, et de gouvernance inclusifs.

C'est aussi un chantier sociétal qui s'ouvre, celui qui veut faire de la jeunesse du XXI^{ème} siècle une source de durabilité et de croissance vertueuse. Il est donc urgent pour les responsables publics comme privés de se saisir pleinement de la richesse essentielle que constituent les idées des jeunes pour toute entreprise et pour la société dans son ensemble. À eux de leur faire confiance en valorisant leurs engagements, et de laisser place à leurs aspirations écologiques au sein d'une société en transition qui leur ressemble.

Cette pandémie et ses conséquences sur la jeunesse doivent servir de tremplin à tous les décideurs pour faire de cette génération une véritable source de croissance, d'innovation et de résilience. »



— **Gilles Vermot Desroches**
Directeur de la citoyenneté
de Schneider Electric

Lors de la rentrée 2020, 700 000 jeunes sont arrivés sur le marché du travail en France.

La part de jeunes de moins de 25 ans au chômage dans l'Union européenne en octobre 2020 est de 17,5 % contre 7,6 % pour l'ensemble des actifs.

57 % des PME-ETI des territoires affirment manquer de talents pour croître selon Bpifrance Le lab.

LES PROPOSITIONS

1. Accompagner les jeunes peu diplômés dans des parcours d'ascension sociale via des formations continues.

Faire de l'emploi un réel outil d'inclusion et un levier concret d'ascension sociale.

- ◆ Proposer une formation continue adaptée aux salariés les moins diplômés en formation initiale, et non uniquement aux jeunes diplômés qui y ont davantage accès aujourd'hui.
- ◆ Inciter les entreprises à rendre public non seulement le pourcentage de la masse salariale dépensée en formation mais également le taux d'accès aux formations selon le diplôme de formation initiale des salariés.
- ◆ Mettre en place des indicateurs sur la mobilité interne en entreprise (pourcentage de cadres recrutés comme employés/ouvriers), et les obliger à communiquer dessus.
- ◆ Encourager l'entreprise à repérer les capacités managériales des salariés (valorisation de l'engagement associatif) et l'intégrer à la détection des potentiels, pour permettre aux personnes moins formées de prendre des responsabilités dans leur carrière.
- ◆ Construire des groupes de haut potentiel pour ceux qui entrent avec une formation initiale courte.

Le design du parcours d'intégration de ces jeunes moins formés peut être créé par des jeunes haut potentiel plus diplômés.

2. Permettre au monde professionnel de se faire connaître aux jeunes dès l'enseignement secondaire afin d'engager un échange réciproque et fructueux.

Accroître et densifier les échanges entre l'école et le monde du travail.

A. Convier plus régulièrement et structurellement les entreprises à l'école pour faire connaître leurs métiers.

- ◆ Rendre présente l'entreprise dans les collèges, auprès des parents, la rendre accessible, même en termes de déplacement : les jeunes issus des QPV ne doivent pas être empêchés de se rendre en stage à cause d'une mauvaise liaison en transport.
- ◆ Donner envie aux jeunes d'exercer un métier, les aider à se projeter en leur présentant différents parcours et différents postes à travers des présentations/ateliers.
- ◆ Repenser la façon dont on présente l'entreprise aux jeunes à l'école : est-ce qu'on voit l'entreprise comme un agglomérat de métiers ou comme un corps social agissant, comme une aventure humaine, un espace particulier de vie et de développement ?

B. Promouvoir auprès des professeurs les stages qui font le lien avec l'entreprise.

- ◆ Accompagner les professeurs principaux dans la compréhension de l'importance du stage de 3^{ème}. Les chefs d'établissement doivent comprendre ce que l'entreprise peut apporter et être en complémentarité avec le savoir académique.
- ◆ Obliger les entreprises à communiquer sur le nombre de stages de moins d'une semaine.
- ◆ Inciter les entreprises à se doter d'indicateurs qualitatifs et à généraliser un questionnaire de satisfaction à la fin du stage pour les stagiaires.
- ◆ Proposer des formations pour les tuteurs de stage, validées par l'obtention d'un permis de tuteur.
- ◆ Systématiser des stages d'enseignants dans les entreprises, et les rendre obligatoires pour les professeurs principaux en 3^{ème} qui accompagnent les enfants dans leur orientation.

C. Apprendre dès l'école aux jeunes à s'engager et à innover, en valorisant les engagements et en les rendant complémentaires du parcours scolaire.

- ◆ Valoriser et récompenser les délégués de classe, et les élus des instances de décision des établissements.

Les jeunes : priorité post Covid

- ◆ Diffuser des récits d'engagement via les médias et les réseaux sociaux pour donner envie aux jeunes de toute catégorie sociale de s'engager dans des thématiques différentes.

- ◆ Déployer un service écologique qui fasse se rejoindre tous les jeunes quelle que soit leur origine sociale et qui serve de rite de passage.

- ◆ Développer un poste de « *délégué engagement* » qui encourage la classe dans des projets citoyens.

3. Proposer aux jeunes diplômés des parcours sur mesure d'intégration à l'entreprise.

Faciliter l'intégration au cœur de l'entreprise.

- ◆ Créer des parcours d'intégration des jeunes avec un mentor, sous forme de modules à la carte en fonction du bagage académique, complétés par une partie sur le terrain qui le prépare au poste qu'il prendra.

- ◆ Faire émerger des Shadow Comex, et des groupes de travail de jeunes dans les entreprises afin de valoriser les bonnes idées stratégiques de la jeunesse, en mesurant l'impact stratégique de ces idées par un indicateur.

- ◆ Inciter la gouvernance à prendre en compte les attentes

des jeunes et leur mode de fonctionnement, afin de le faire redescendre dans le mode de fonctionnement de l'entreprise.

- ◆ Proposer aux jeunes un parcours en entreprise pour apprendre à décider de façon informée, afin de les préparer à l'inclusion dans la gouvernance.

- ◆ Encourager et multiplier les graduate programs qui permettent aux jeunes de découvrir une multitude de postes en entreprise, de comprendre ce qu'ils ont envie de faire et de visualiser l'endroit où ils pourront faire émerger leurs idées au mieux.

4. Rétablir une dynamique de confiance entre les jeunes et le monde de l'entreprise, pour faciliter l'entrée dans l'emploi.

Construire la confiance avec les jeunes et dans leur entrée en emploi.

A. Inciter au niveau gouvernemental et fiscal les entreprises à faire confiance aux jeunes.

- ◆ Inciter les entreprises à proposer des CDI aux jeunes, preuve de la confiance qu'elle leur fait, pour inscrire dans la durabilité ce lien de confiance et l'activité de l'entreprise en elle-même.

- ◆ Proposer un schéma fiscal incitatif qui récompense l'octroi de CDI aux jeunes.

B. Repenser le management pour le rendre plus inclusif de la jeunesse.

- ◆ Mettre en place un dispositif de mentorat et de coaching intergénérationnel au début de la formation professionnelle.

- ◆ Valoriser et communiquer les innovations entrepreneuriales des jeunes, afin de faire comprendre aux entreprises l'ampleur de l'apport de la jeunesse en termes de création de valeur.

- ◆ Travailler en entreprise sur la question de l'intégration des idées innovantes qui peuvent venir de partout et non pas seulement de la gouvernance : écouter et faire vibrer les idées en entreprises, sans attendre de la jeunesse une disruptivité permanente pour déranger une gouvernance bien maîtrisée.

5. Inciter les écoles, l'enseignement supérieur, et les entreprises à adapter les formations et cadres proposés aux enjeux de demain et aux nouveaux métiers.

Faire de l'école et de l'entreprise des lieux de dialogue pour la découverte et l'apprentissage des enjeux de demain.

- ◆ Hybrider l'enseignement dès l'école avec des savoirs académiques incontournables et des compétences intrinsèques d'engagement qui doivent être

valorisées : faire participer les élèves dans le cadre des cours à des projets concrets au service de l'État ou des entreprises.

◆ Implémenter une dimension écologique systématique dans le SNU et le service civique, qui fasse se rejoindre tous les jeunes quelle que soit leur origine sociale et qui serve de rite de passage.

◆ Développer un poste de « *délégué engagement* » qui encourage la classe dans des projets citoyens.

◆ Mettre l'entreprise à l'écoute du désir d'engagement des jeunes, en y déployant des dispositifs de valorisation des engagements des salariés : bonification, points retraites, compte emploi-formation.

◆ Intégrer la responsabilité éducative à la RSE, en ajoutant des indicateurs relatifs à l'éducation et la formation dans la stratégie RSE des entreprises.

Seuls 33 % des jeunes considèrent que les entreprises leur font suffisamment confiance.

Seuls 30 % des chefs d'entreprise considèrent que le système éducatif est adapté aux réalités du monde du travail.

LES MEMBRES DU GROUPE

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE

Béatrice Angrand
Présidente

ARTICLE 1

Bertrand Chédé
Directeur du programme Jobready

ASHOKA

Elsa Grangier
Directrice France

CHEMIN D'AVENIR

Salomé Berlioux
Directrice et fondatrice

EPA FRANCE

Adeline Mongrué
Directrice nationale

FONDATION FACE

Laurence Drake
Déléguée générale

GROUPE ACCOR

Laurent Picheral
Directeur général solidarité

GROUPE SOS

Céline Peudenier
Membre du directoire en charge de l'inclusion professionnelle et des ressources humaines

LA CRAVATE SOLIDAIRE

Yann Lotode
Directeur du développement

METI

Sylvie Grandjean
Ambassadrice pour l'engagement des ETI

NEXITY

Sophie Audebert
Directrice des ressources humaines

OSONS ICI ET MAINTENANT

Olivier Lenoir
Co-fondateur

SCOUTS ET GUIDES DE FRANCE

Marie Mullet-Abrassart
Présidente

TRANSDEV

Anne-Laure Nolleau
Directrice des ressources humaines France

VERS LE HAUT

Marc Vannesson
Délégué général

VIVENDI

Caroline Le Masne de Chermont
Directrice juridique, RSE et compliance groupe

ZACK

Pierre-Emmanuel Saint-Esprit
Directeur général

90 % des inscrits au service civique demandent des missions écologiques, ce qui correspond à seulement 20 % des missions proposées.

Le Défi Giverny

Le Défi Giverny 2021 « *Objectif impact positif* » récompense deux projets étudiants participant activement à l'accélération de la transformation écologique et sociale.

L'Entre-Deux : Développer l'agriculture urbaine de loisirs



— Yves Perret
Centrale Supélec

En basant nos balcons, jardins et l'espace public sur les principes de la permaculture, nous répondons à de nombreux besoins : la résilience des villes, la cohésion sociale, notre bien-être personnel, ou encore la transition de nos modes de vie. Verdir les villes est donc un enjeu fondamental, mais l'impact de cette politique sera optimisé si les citoyens prennent du plaisir à jardiner, et surtout s'ils savent le faire.

L'Entre-Deux se positionne donc sur l'agriculture urbaine de loisirs avec deux axes : des lieux physiques et un espace numérique collaboratif. L'espace numérique, liant des lieux, est encore loin du déploiement. Cependant le premier lieu physique, basé à Rouen, démarre dès la fin de cette année. Conçu autour d'un univers s'incorporant dans le patrimoine historique et culturel de la ville, il propose une offre avec deux objectifs : donner envie et permettre de maîtriser son alimentation de la fourche à la fourchette.

Celle-ci se décline en plusieurs biens et services : la production et vente de denrées alimentaires, une jardinerie écologique, des ateliers pour les enfants, des séminaires pour les entreprises, des formations pour les particuliers et une cantine associative.



— **Victoire Bertrand**
NOISE emlyon
business school



— **Agathe Billette**
NOISE emlyon
business school



— **Clara Cany**
NOISE emlyon
business school



— **Dorian Zerroudi**
NOISE emlyon
business school

Ecollab : Comment valoriser ses efforts et identifier comment en fournir plus

Jusque-là, lorsqu'une association ou une entreprise s'engage à se faire auditer sur le plan de l'éco-responsabilité c'est souvent qu'elle est déjà bien engagée dans cette dynamique. Ainsi, tous ceux qui « ne sont pas prêts à 100% » et « ne sont pas maîtres des décisions sur l'ensemble des plans », se restreignent et ne profitent pas de l'accompagnement et l'audit de leurs événements.

Ecollab c'est justement le label à deux vitesses qui permet aux plus avancés de se perfectionner dans une ou plusieurs catégories données et à ceux qui débutent de valoriser leurs efforts, identifier les pistes d'amélioration et avoir les clés pour se développer d'une manière plus consciente.

Le prospect fait le premier pas en choisissant les catégories qui le motivent - énergie, déchet, alimentation, communication, solidaire - puis Ecollab fait un pas en retour en mettant toutes ses ressources à dispositions : guide écoresponsable, auditeurs, accompagnement étape par étape. Par la suite, la danse continue vers des pratiques plus vertes.

Contributeurs

ACCENTURE

Julien Fanon

Directeur exécutif
Stratégie et Consulting

ACCENTURE

Clotilde Guizani

Directrice exécutive

ADEME

Noam Leandri

Secrétaire général

ADP

Amélie Lummaux

Directrice environnement,
RSE et territoires

AFNOR

Sylvain Boucherand

Président de la
commission biodiversité

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE

Béatrice Angrand

Présidente

AGIR POUR LE CLIMAT

Edouard Bouin

Directeur général

AGRIDÉES

Francky Duchateau

Responsable entreprises
durables et territoires

AGRIDÉES

Jean-Baptiste Millard

Délégué général

AGROPARISTECH

Nathalie Frascaria-Lacoste

Professeure

AGROPARISTECH

Alexandre Rambaud

Co-responsable de la chaire
comptabilité écologique

ANIA

Catherine Chapalain

Directrice générale

ARTICLE 1

Benjamin Blavier

Co-fondateur et co-président

ARTICLE 1

Bertrand Chédé

Directeur du programme
Jobready

ASHOKA

Elsa Grangier

Directrice France

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

Adrien de Bassompierre

Conseiller du vice-président

Eva Mayerhofer

Spécialiste environnement
et biodiversité

BNP PARIBAS

Raphaele Leroy

Directrice de l'engagement
d'entreprise de la banque
de détail

BPIFRANCE

Philippe Kunter

Directeur du développement
durable et de la RSE

BNP PARIBAS

Sébastien Soleille

Responsable transition éner-
gétique et environnement

CDC BIODIVERSITÉ

Antoine Cadi

Directeur Recherche
et Innovation

CHAPTER ZERO FRANCE

Sophie Chambon-Diallo

Déléguée générale

CHEMIN D'AVENIR

Salomé Berlioux

Directrice et fondatrice

CNA

Jean-Luc Baras

Président

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Emilie Damloup

Chargée de missions RSE et
missions internationales

ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT (EPE)

Claire Tutenuit

Déléguée générale

Sylvie Gillet

Responsable
environnement et RSE

ODD INGÉNIEURS CONSEILS

Laurent Galdemas

Président

EPA FRANCE

Adeline Mongrué

Directrice nationale

ESSEC

Jérôme Schatzman

Directeur exécutif de
la chaire innovation et
entrepreneuriat social

FINANCE FOR TOMORROW

Natacha Boric

Responsable des contenus
et publications

FLEURY MICHON

Philippe Teisseire

Directeur administratif
et financier

FNSEA

Henri Bies-Péré

Vice-président France
logistique

FRANCE LOGISTIQUE

Constance Maréchal- Dereu

Directrice générale

FONDATION FACE

Héloïse Bouillard

Responsable des actions
Éducation - Culture

FONDATION FACE

Laurence Drake

Déléguée générale

FONDATION FACE

Camille Phé

Responsable des affaires
publiques et du secrétariat
général

Antonin Quillévéré

Responsable du
développement territorial
et institutionnel

FONDATION DE LA MER

Isabelle Hanouët

Chargée de mission

FONDATION POUR LA RECHERCHE SUR LA BIODIVERSITÉ

Hélène Soubelet

Directrice

FRANCE INVEST

Alexis Dupont

Directeur général

GROUPE ACCOR

Laurent Picheral

Directeur général solidarité

GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

Kosta Kastrinidis

Directeur des prêts de
la Banque des Territoires

GROUPE ROCHER

Claude Fromageot

Directeur Développement
Durable

GROUPE SOS

Sophie Danlos

Directrice des Fermes
d'avenir

GROUPE SOS

Romain Garcia

Membre du directoire
en charge des finances
et du développement
économique local

GROUPE SOS

Pierre Pageot

Directeur général
Transition Écologique

GROUPE SOS

Céline Peudénier

Membre du directoire
en charge de l'inclusion
professionnelle et des res-
sources humaines

GROUPE SOS

Thibault Ronsin

Directeur des ressources
humaines

GROUPE SOS TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Floriane Lenoir

Directrice générale
déléguée à l'alimentation

HELLIO-GEO PLC**Marina Offel de Villaucourt**Responsable Affaires
Publiques et Juridiques**HEPPNER****Christophe Schmitt**Directeur des relations
institutionnelles**INSTITUT LÉONARD
DE VINCI****Isabelle Nicolaï**Directrice du MBA
Management de la RSE
et Performance des
Organisations**INRAE****Christian Huyghe**

Directeur scientifique adjoint

INTERBEV**Marc Pagès**

Directeur général

INTERCÉRALES**Cécile Adda**

Responsable RSE

IPSEN**Feryal Ghouadni**Vice-présidente et
directrice RSE**IRIS****Sébastien Abis**

Chercheur associé

ISAE-SUPAERO**Marie-Hélène Baroux**

Directrice adjointe

KERING**Paul Guyot-Sionnest**Responsable des affaires
institutionnelles**KLESIA****Cécile Hoang Van**

Responsable RSE

Jean-François RimouxDirecteur de la communi-
cation et de la RSE**L'INDUSTREET****Olivier Riboud**

Directeur général

L'ORÉAL**Régine Lucas**

Directrice finance durable

LA COOPÉRATION**AGRICOLE****Benjamin Perdreau**

Responsable RSE

LA CRAVATE SOLIDAIRE**Yann Lotode**

Directeur du développement

LE FRENCH IMPACT**Marine Fontugne**Responsable du programme
Impact Finance**LES CANAUX****Elisa Yavchitz**

Directrice générale

**LES ÉCOLES DE LA TRAN-
SITION ÉCOLOGIQUE****Frédéric Mathis**

Directeur

**LES MANUFACTURES
FÉVRIER****Claire Gagnaire**Directrice Relations
Extérieures, Ressources
Humaines et secrétaire
général**MAKESENSE****Sabrina Françon**

Directrice de la Pédagogie

Alizée Lozac'hmeur

Co-fondatrice

**MARCHÉ INTERNATIONAL
DE RUNGIS****Pauline Jacquemard**

Directrice RSE et Innovation

METI**Sylvie Grandjean**Ambassadrice pour
l'engagement des ETI**MICROSOFT FRANCE****Côme Perpère**Directeur Développement
durable et Transformation**MiiMOSA****Sophie Cucheval**

Directrice des opérations

**OFFICE FRANÇAIS
DE LA BIODIVERSITÉ****Audrey Coreau**Directrice Acteurs et
Citoyens**OFFICE FRANÇAIS
DE LA BIODIVERSITÉ****Matthieu Delabie**Chef de Service Adjoint
Mobilisation et Accompa-
gnement des entreprises et
des territoires**NANTES MÉTROPOLE****André Sobczak**Vice-président en charge
de la RSE**NEXITY****Sophie Audebert**Directrice des ressources
humaines**ORANGE FRANCE****Gaëlle Le Vu**

Directrice RSE

Cathy Excoffier

Directrice déléguée RSE

ORÉE**Nathalie Boyer**

Déléguée générale

ORÉE**Patricia Savin**

Présidente

ORSE**Géraldine Fort**

Déléguée générale

Lydie RecorbetChargée de missions
RH et RSE**OSONS ICI ET****MAINTENANT****Olivier Lenoir**

Co-fondateur

**PACTE POUR UN RÉVEIL
ÉCOLOGIQUE****Olivier Truffinet**

Membre de l'équipe

RONALPIA**Léna Geitner**

Co-fondatrice et directrice

SANOFI**Frédérique Granado**

Directrice RSE France

**SCOUTS ET GUIDES
DE FRANCE****Marie Mullet-Abrassart**

Présidente

**SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES
ANALYSTES FINANCIERS****Corinne Baudoin**Administrateur et vice-pré-
sidente de la commission
analyse extra-financière**TALAN****David Haverlant**

Consultant

TÉRÉGA**Valérie Le Gars**Directrice des ressources
humaines**THE SHIFT PROJECT****Pierre Lachaize**

Chef de projet

TRANSDEV**Anne-Laure Nollet**Directrice des ressources
humaines France**TRANSEARCH****Anne Chevillotte**

Directrice associée

UNION TLF**Alexis Degouy**

Délégué général

UNIVERSITÉ**PARIS-DAUPHINE****Frédérique Déjean**

Professeur des universités

Nathalie Hababou-SalaDoctorante et experte-
comptable**VERS LE HAUT****Marc Vannesson**

Délégué général

VIVENDI**Caroline Le Masne**

de Chermont

Directrice juridique, RSE
et compliance groupe**WWF FRANCE****Ciprian Ionescu**

Responsable capital naturel

XYLEO**Charlotte Daeffler**

Associée

ZACK**Pierre-Emmanuel Saint-Espirit**

Directeur général

RM conseil

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



Notre vision en 10 points :

1. La RSE est un enjeu de performance globale des entreprises, tant pour leur croissance que pour l'engagement de leurs collaborateurs ;
2. La RSE crée de la valeur pour une organisation ainsi que pour ses parties prenantes ;
3. La RSE est un vecteur d'innovation ;
4. La RSE permet d'attirer de nouveaux talents, de fidéliser ses collaborateurs et les mobiliser ;
5. Chaque entreprise doit être considérée dans sa singularité afin de progresser et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue ;
6. Seule la mise en place d'une RSE systémique, intégrant les objectifs environnementaux et sociaux au plus haut niveau de l'organisation et impliquant une réflexion globale sur la soutenabilité de sa chaîne de valeur, peut transformer en profondeur

notre système économique ;

7. La RSE est une formidable opportunité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à bâtir le modèle économique du XXI^{ème} siècle. Choisir des indicateurs pertinents et vérifiables sera essentiel pour qu'elles passent de la simple affirmation à la concrétisation de leurs promesses ;
8. La réussite de la transformation écologique et sociale dépendra de sa déclinaison dans les territoires ;
9. Les PME et les ETI sont des acteurs économiques incontournables pour contribuer à transformer le capitalisme. L'enjeu est désormais, grâce à un accompagnement adapté, de démultiplier leur potentiel à même de bâtir un nouveau modèle de société ;
10. L'anticipation et le dépassement du cadre réglementaire permet de réduire et de maîtriser ses risques mais aussi de saisir les opportunités de développement.

Nos expertises permettent un accompagnement en 3 temps :

1. La définition d'une stratégie RSE systémique adaptée afin de faire évoluer le modèle de création de valeur de l'entreprise vers un impact positif durable ;
2. Le déploiement de la stratégie définie pour garantir son efficacité et faciliter la mise en œuvre ;
3. La valorisation de cette stratégie auprès des parties prenantes.

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

Le Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées hybride qui agit en faveur du déploiement opérationnel de la RSE systémique. Ses travaux sont placés sous le haut-patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.



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

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

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

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

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

GROUPES DE TRAVAIL 2021

96
membres

56
réunions de travail
d'avril à juin.

Composition

43%
d'associations

31,4%
d'entreprises

14%
d'institutions publiques

5,8%
d'universités

2%
de syndicats



10 rue Saint-Marc - 75002 Paris
01.42.86.92.27
contact@rmconseil.eu
www.rmconseil.eu



Imprimé en France sur des papiers recyclés.



Cercle de
Giverny