

CERCle
de GIVERNY

ÉDITION 2026

**30 propositions pour
des entreprises durables**

« Je n'ai
fait que
regarder
ce que
m'a montré
l'univers. »

Claude Monet

Créer de la valeur, bâtir notre souveraineté

La décennie qui s'ouvre décidera de la place de l'Europe. Elle devra transformer ses dépendances en choix et sa transition en avantage. Elle en a les moyens.

La souveraineté est précisément la capacité de choisir les termes de nos interdépendances. Sa solidité tient toutefois à la valeur qu'elle crée : conçue comme un coût, elle sera sacrifiée au premier arbitrage. Chaque investissement dans notre autonomie doit donc renforcer notre puissance économique.

La souveraineté se construit comme un système. Notre ambition numérique dépend d'une énergie bas carbone et d'un marché européen des données. Notre industrie repose sur un accès sécurisé à l'eau et aux ressources essentielles. Quant aux villes, elles continueront d'attirer les activités et les talents à la condition de rester habitables et assurables. Les territoires et les écosystèmes constituent ainsi les infrastructures profondes de notre puissance.

Le levier décisif est le désir. On mobilise par le bénéfice tangible bien davantage que par l'injonction. Une ville qui gère mieux son eau est une ville où l'on vit mieux.

Un pays qui redonne le goût des sciences trouvera les 100 000 ingénieurs et techniciens dont son économie aura besoin chaque année d'ici 2035. L'écologie désirable est une stratégie.

Ces trente propositions traduisent cette conviction en décisions applicables. Elles sont le fruit d'un travail collectif exigeant, dont je remercie chaque contributeur. Nous les rendons publiques à quelques mois de l'élection présidentielle française et au cœur des négociations budgétaires françaises et européennes, avec une invitation adressée aux responsables publics et économiques : réunir la soutenabilité, la souveraineté et la sécurité dans une même stratégie de prospérité.

Le temps des diagnostics a rempli son rôle. Celui de la construction commence.



Romain Mouton
Président
CERCLE DE GIVERNY

Édito

Créer de la valeur,
bâtir notre souveraineté
ÉDITO

03

Infrastructures
critiques
PROPOSITIONS



26 - 31

Les 30 propositions
du Cercle de Giverny
SOMMAIRE

06 - 07

Eau
PROPOSITIONS



32 - 37

Villes &
Logements
PROPOSITIONS



08 - 13

Parcours
scientifiques
PROPOSITIONS



38 - 43

Énergie &
Numérique
PROPOSITIONS



14 - 19

IA souveraine
& création de valeur
ÉTUDE

44 - 45

Santé mentale
PROPOSITIONS



20 - 25

Contributeurs
& Remerciements

46 - 49

Sommaire

Le Cercle de Giverny
À PROPOS

50



VILLES
& LOGEMENTS

- 1. Instituer un plan d'habitabilité climatique dans chaque territoire.
- 2. Faire de l'eau une infrastructure de résilience urbaine avec des « villes éponges ».
- 3. Créer un passeport d'habitabilité climatique du logement et du quartier.
- 4. Orienter la fiscalité et l'assurance vers le réemploi, la sobriété matérielle et la robustesse climatique.
- 5. Mettre en place des contrats territoriaux d'adaptation associant élus, opérateurs et citoyens.



ÉNERGIE
& NUMÉRIQUE

- 6. Conditionner l'implantation des infrastructures numériques à un approvisionnement énergétique bas carbone et à leur performance environnementale.
- 7. Protéger les filières critiques et accélérer l'émergence de champions européens.
- 8. Construire un marché unique européen des données.
- 9. Définir et lancer des stress tests des interdépendances entre les infrastructures numériques et énergétiques.
- 10. Renforcer les compétences stratégiques face à l'IA.



SANTÉ
MENTALE

- 11. Créer un indicateur national de suivi de la santé mentale au travail.
- 12. Valoriser et soutenir les entreprises engagées.
- 13. Mobiliser des mécanismes de financement solidaires, notamment au bénéfice des TPE-PME.
- 14. Faire de la santé mentale une compétence clé à tous les niveaux.
- 15. Développer des politiques d'accompagnement qui prennent en compte les situations extérieures à l'environnement professionnel.



INFRASTRUCTURES
CRITIQUES

- 16. Développer et promouvoir une plateforme permettant de mieux appréhender les interdépendances des infrastructures.
- 17. Renforcer et étendre les exercices territoriaux multicrises et inter-opérateurs à fréquence régulière.
- 18. Ancrer la composante résilience dans la gestion des risques des organisations.
- 19. Développer et mobiliser des mécanismes de financement pour mettre en œuvre la résilience.
- 20. Accompagner la professionnalisation des acteurs de la résilience des infrastructures critiques.



EAU

- 21. Reconnaître les écosystèmes comme infrastructures de gestion de l'eau.
- 22. Évaluer les projets industriels au regard de leur contexte hydrologique territorial.
- 23. Planifier les prélèvements et renforcer la gestion collective à l'échelle des bassins versants.
- 24. Adapter la tarification de l'eau à la disponibilité de la ressource.
- 25. Structurer les compétences et la recherche au service de l'innovation.



PARCOURS
SCIENTIFIQUES

- 26. Faire de l'expérimentation le socle de l'enseignement scientifique dès l'école primaire.
- 27. Créer un réseau national de femmes scientifiques ambassadrices.
- 28. Faire de la coopération entre recherche et entreprise un moteur d'innovation.
- 29. Structurer une stratégie nationale de culture scientifique.
- 30. Garantir l'accès à une information scientifique de qualité.

Les 30
propositions du
Cercle de Giverny

Groupes
de travail

85
membres

18
réunions
de travail
d'avril à juin

Composition
des groupes de travail

64 %
entreprises

20 %
associations

12 %
institutions publiques

4 %
fondations

Comment adapter les villes et les logements aux chocs climatiques ?

Le mot des coprésidentes

Les villes et les logements que nous concevons aujourd'hui devront rester habitables, attractifs et assurables dans un climat profondément différent de celui dans lequel ils ont été pensés. La question n'est plus seulement de savoir où et comment construire, mais d'arriver à garantir durablement l'habitabilité de nos territoires.

La mobilisation ne se gagnera ni par la peur ni par l'accumulation de contraintes. Elle se gagnera en démontrant qu'une ville mieux préparée est aussi une ville dans laquelle il fait mieux vivre, investir et entreprendre.

Cette évolution ne doit pas être perçue comme une contrainte supplémentaire. Nous faisons le choix d'un autre récit. Préparer les villes au climat de demain, c'est aussi améliorer leur qualité d'usage, renforcer leur attractivité, préserver la valeur du patrimoine et créer de nouvelles opportunités d'innovation et d'investissement. Les territoires qui sauront anticiper ces transformations seront également ceux qui offriront le meilleur cadre de vie et les meilleures perspectives de développement.

Un logement confortable lors des vagues de chaleur, un quartier capable de mieux gérer l'eau, un espace public plus végétalisé ou un bâtiment conçu pour évoluer dans le temps répondent simultanément à des enjeux environnementaux, économiques et sociaux. L'adaptation, par ailleurs, ne s'oppose pas à l'atténuation : elle la prolonge. Les solutions les plus pertinentes sont souvent celles qui produisent plusieurs bénéfices à la fois : elles améliorent le cadre de vie, réduisent les vulnérabilités et renforcent l'attractivité des territoires.

Si les défis climatiques sont globaux, les solutions doivent être territoriales. Chaque territoire dispose de ses contraintes, de ses ressources et de ses trajectoires propres. C'est à cette échelle que peuvent se construire les réponses les plus efficaces, en associant collectivités, entreprises, aménageurs, opérateurs, investisseurs et citoyens autour d'une vision commune.

Nous avons choisi d'aborder la ville, le logement, l'eau, les infrastructures, le financement et l'assurance comme les composantes d'un même système. Car l'enjeu est désormais de dépasser la simple correction à la marge des effets du changement climatique pour faire de l'habitabilité un nouveau standard de qualité urbaine.

Les propositions présentées poursuivent un objectif commun : donner aux collectivités, aux aménageurs, aux acteurs économiques et aux citoyens les moyens de construire des territoires plus robustes, plus désirables et plus durables. La mobilisation ne se gagnera ni par la peur ni par l'accumulation de contraintes. Elle se gagnera en démontrant qu'une ville mieux préparée est aussi une ville dans laquelle il fait mieux vivre, investir et entreprendre.



Nathalie Bardin
Directrice marketing
stratégique, RSE
et innovation

ALTAREA



Karine Gervaise
Directrice de
la stratégie activité
eau en France

SUEZ

1. Instituer un plan d'habitabilité climatique dans chaque territoire.

L'enjeu n'est plus seulement de savoir où construire, mais de garantir que les territoires resteront habitables en 2030, 2040 et 2050. Les documents d'urbanisme se doivent ainsi d'évoluer d'une logique de constructibilité vers une logique d'habitabilité climatique : accès à l'eau, exposition à la chaleur, vulnérabilité des sols, confort d'usage et capacité d'adaptation du bâtiment existant.

- Rendre obligatoire, à l'échelle intercommunale, un plan d'habitabilité climatique intégré aux PLU/PLUi¹ et SCoT², avec une trajectoire à 2050 fondée sur les projections climatiques de référence.
- Soumettre toute ouverture à l'urbanisation ou tout grand projet à une vérification explicite de la disponibilité de la ressource en eau, de l'exposition aux aléas climatiques et de la capacité de rafraîchissement du quartier.
- Imposer une revue d'impact climatique des règles d'urbanisme tous les 5 ans, adossée à des données ouvertes et à des jumeaux numériques territoriaux mobilisables par les collectivités.
- Faire de la transformation du bâtiment existant un réflexe avant toute extension urbaine, en intégrant des indicateurs de réversibilité et d'adaptabilité dans les règles locales.

2. Faire de l'eau une infrastructure de résilience urbaine avec des « villes éponges ».

Trop souvent pensée et perçue comme un flux à évacuer ou une ressource à économiser, l'eau doit devenir une infrastructure visible de résilience urbaine, capable de limiter les îlots de chaleur, de recharger les sols, de réduire les inondations et de restaurer des usages désirables en ville.

- Lancer un programme national d'expérimentation de « quartiers éponges » dans des territoires pilotes, associant désimperméabilisation, infiltration à la source, stockage temporaire, sols vivants et végétalisation rafraîchissante, en s'appuyant sur les solutions fondées sur la nature.
- Intégrer systématiquement la gestion des eaux pluviales, le rafraîchissement urbain et la renaturation dans les opérations de renouvellement urbain, de voirie, d'école, de place publique ou de zone commerciale.
- Déployer des réseaux d'eau et d'assainissement plus intelligents en assurant une « gestion dynamique » de ces derniers, capables d'arbitrer entre infiltration, stockage, réutilisation locale et évacuation selon les épisodes climatiques.
- Rendre visibles les bénéfices de l'eau en ville par des aménagements démonstrateurs : cours d'école, rues, rez-de-ville, places, parcs et franges commerciales conçus comme espaces de pédagogie et de confort.
- Redéfinir le modèle de financement des services publics d'eau et d'assainissement en France.

3. Créer un passeport d'habitabilité climatique du logement et du quartier.

Le DPE renseigne sur l'énergie, mais dit peu de la capacité réelle d'un logement à rester vivable lors des canicules, sécheresses, retraits-gonflements des argiles ou pluies extrêmes. Il manque aujourd'hui un outil simple, lisible et partageable pour objectiver la robustesse climatique d'un bien immobilier.

- Créer un passeport d'habitabilité climatique, lisible lors de la vente, de la location, du financement et de l'assurance, qui évalue à la fois le bâtiment et son environnement immédiat.
- Mesurer quelques critères simples et compréhensibles : confort d'été passif, vulnérabilité aux aléas, accès à l'eau et à l'ombre, part de surfaces perméables, capacité de repli ou de fonctionnement en mode dégradé.
- Expérimenter ce passeport dans plusieurs métropoles et villes moyennes avant généralisation, afin d'en faire un référentiel partagé entre collectivités, aménageurs, promoteurs, bailleurs, banques et assureurs.
- Connecter ce passeport à des avantages concrets : modulation de prime d'assurance, conditions de financement plus favorables, bonus de rénovation ou incitations à l'investissement d'adaptation.

En Europe, plus de 74 % de la population vit dans des zones urbaines et ce chiffre devrait passer à plus de 83 % d'ici à 2050.

Source : *Adaptation dans les secteurs d'action de l'UE*, Climate Adapt, 2024

4. Orienter la fiscalité et l'assurance vers le réemploi, la sobriété matérielle et la robustesse climatique.

Les arbitrages économiques de projet jouent un rôle majeur dans l'adaptation. Aujourd'hui, le marché valorise encore insuffisamment le réemploi de matériaux, la conservation du déjà-là, la végétalisation utile et les travaux de robustesse climatique des logements.

- Mettre en place un paquet d'incitations ciblées pour les opérations intégrant réemploi, conservation du carbone incorporé, désartificialisation, végétalisation utile ou travaux de robustesse face aux aléas climatiques.
- Autoriser, dans un cadre strict et évalué, des bonus de constructibilité ou des abattements de fiscalité locale lorsque les opérations démontrent un gain mesurable d'habitabilité, de fraîcheur ou de sobriété matérielle.
- Expérimenter, via l'assurance habitation, un mécanisme de bonus-malus lié à la prévention et à la robustesse climatique du bien, en cohérence avec le futur passeport d'habitabilité climatique.
- Flécher une partie des aides à la rénovation vers l'adaptation d'usage : protections solaires, ventilation passive, gestion de l'eau, sols perméables, végétalisation et matériaux sobres.

1 PLU/PLUi (Plan local d'urbanisme / Plan local d'urbanisme intercommunal) : document de planification définissant les règles d'aménagement et d'utilisation des sols à l'échelle d'une commune (PLU) ou de plusieurs communes regroupées au sein d'un établissement public de coopération intercommunale (PLUi), afin d'organiser le développement du territoire.

2 SCoT (Schéma de cohérence territoriale) : document de planification stratégique fixant les grandes orientations d'aménagement et de développement d'un territoire à l'échelle de plusieurs communes.

5. Mettre en place des contrats territoriaux d'adaptation associant élus, opérateurs et citoyens.

L'adaptation échoue souvent moins par manque d'idées que par manque de gouvernance, de compétences partagées et d'appropriation locale. Il faut donc créer un cadre simple pour coordonner les responsabilités, financer les priorités, former les décideurs et embarquer les habitants autour de transformations visibles.

- Créer des contrats territoriaux d'adaptation à l'échelle intercommunale, réunissant collectivités, aménageurs, bailleurs, opérateurs de réseaux, assureurs, associations et habitants autour d'objectifs communs à 5 ans.
- Y intégrer un socle minimal : diagnostic partagé, portefeuille de projets prioritaires, stratégie de financement, plan de formation des élus et dispositif d'évaluation publique annuelle.
- Constituer dans chaque territoire un réseau de compétences locales mobilisables (urbanistes, hydrologues, architectes, chercheurs, acteurs de terrain) pour sortir les communes de l'isolement technique.
- Déployer des formats de médiation grand public plus immersifs et plus concrets que la concertation classique : démonstrateurs, budgets participatifs d'adaptation, parcours pédagogiques et simulations locales des climats futurs.

En France, plus de 5 millions d'habitants vivent dans des quartiers « à forte sensibilité aux fortes chaleurs » et plus de 200 km² de zones bâties, soit deux fois la surface de la ville de Paris, sont « à forte ou très forte sensibilité à l'effet d'îlot de chaleur ».

Source : Zones climatiques locales - LCZ, communiqué de presse Cerema, mai 2025

Les membres du groupe

AXA CLIMATE
Paul Lefebvre
Senior Manager Climate & Nature

LES ATELIERS DU FUTUR
Thierry Langrenay
Président

BECHU ET ASSOCIÉS
Clémence Bechu
Directrice générale

MAYANE RESILIENCE CENTER
Emma Haziza
Fondatrice et présidente

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES (CNOA)
Christophe Millet
Président

OBSERVATOIRE DE L'IMMOBILIER DURABLE (OID)
Juliette Lefébure
Directrice générale

EPE
Ken Guiltaux
Responsable climat, achats et affaires publiques

SAINT-GOBAIN
Claude Da Silva
Directeur R&D solutions pour la construction

FNH
Sarah Pecas
Directrice de la mobilisation des acteurs du territoire

TRANSDEV FRANCE
Bastien Soyez
Directeur RSE

GROUPE EQUANS
Ludovic Mouly
Directeur général Aire Nouvelle

WWF FRANCE
Lola-Lou Zeller
Chargée de plaidoyer villes et territoires durables

GROUPE MATMUT
Stéphanie Boutin
Directrice RSE et communication

IBICITY
Isabelle Baraud-Serfaty
Fondatrice

Remerciements

- Héloïse Barbat, **AXA CLIMATE**
Mathieu De Vlieger, **CNOA**
Emmanuel Petit, **GROUPE MATMUT**
Ronald Sannino, **ALTAREA**
Rodolphe Vincent, **SUEZ**

Comment bâtir une souveraineté énergétique et numérique compétitive au service de la puissance européenne ?

Le mot des coprésidents

L'énergie et le numérique, longtemps pensés séparément, sont désormais très intriqués. Le numérique est devenu un levier de performance pour nos réseaux électriques, qu'il permet de piloter et de rendre plus flexibles ; mais il exerce aussi une pression croissante sur l'électricité, les infrastructures et leur sécurité. Cette interdépendance crée des vulnérabilités nouvelles mais aussi des opportunités. Elle constitue également une occasion rare de renforcer simultanément notre compétitivité et notre autonomie.

La souveraineté n'est pas et ne doit pas être un repli. C'est notre capacité à choisir, à créer de la valeur sur notre territoire.

La conviction qui a guidé nos travaux tient en une idée : au-delà de la protection et de la réduction des dépendances, la souveraineté est un puissant levier de création de valeur, d'investissement et de conquête.

Une part considérable de la valeur créée par le numérique, comme de l'épargne européenne, continue aujourd'hui de financer des actifs et des services dont une grande partie de la valeur est captée hors Europe.

En réorienter ne serait-ce qu'une fraction sur notre territoire représenterait des emplois, de la recherche et des revenus que nous cessons de laisser partir, et que l'on pourrait allouer par exemple à la poursuite de la transition énergétique.

Nos échanges nous ont conduits à porter une attention particulière à un point encore trop peu traité : ce ne sont pas les infrastructures numériques et énergétiques prises isolément qui constituent la principale vulnérabilité,

mais leur croisement, leur fonctionnement en écosystème. Les opérateurs de data centers, les énergéticiens, les banques ou les hôpitaux savent, pour l'essentiel, sécuriser leur propre continuité ; ce qui demeure insuffisamment éprouvé, c'est leur interdépendance lorsqu'une défaillance énergétique et une défaillance numérique se conjuguent.

Pour capter la valeur du couple énergie-numérique, l'Europe dispose d'atouts considérables : une base industrielle solide, une recherche reconnue, un marché unique certes encore inabouti mais de premier plan, une épargne abondante et, dans plusieurs de ses États membres, une énergie largement bas carbone. Ces atouts ne sont pas des acquis définitifs, mais des forces à consolider et à organiser dans une stratégie cohérente. Tel est l'objet des propositions que nous présentons : faire de la souveraineté énergétique et numérique le socle d'une Europe plus résiliente, plus innovante et plus prospère.

La souveraineté n'est pas et ne doit pas être un repli. C'est notre capacité à choisir, à créer de la valeur sur notre territoire et à ne plus subir des dépendances que nous avons les moyens de maîtriser.



Guillaume Gillet
Directeur des
affaires publiques
ENGIE



Chantal Jouanno
Directrice
exécutive énergie
ACCENTURE

1. Conditionner l'implantation des infrastructures numériques à un approvisionnement énergétique bas carbone et à leur performance environnementale.

Le train de mesures sur la souveraineté technologique européenne porté par la Commission européenne constitue une avancée importante en faveur d'une planification plus cohérente des infrastructures numériques et énergétiques, que nous soutenons pleinement. Il convient de les compléter par des critères opérationnels qui orientent le développement de ces infrastructures vers les usages les plus sobres et essentiels, tout en assurant au préalable le développement de capacités suffisantes de production d'énergie - notamment à l'échelle européenne.

- Intégrer de manière contraignante la fourniture d'électrons et de molécules bas carbone dans la stratégie d'implantation des infrastructures numériques (data centers), en contrepartie de la mise en place de mesures facilitatrices pour leur installation (ex : raccordement, *permitting*, etc.).
- Faciliter l'accès aux contrats long terme (PPA/BPA¹) pour tous les acteurs via des groupements d'achats et des mécanismes de garantie, afin de mutualiser et d'améliorer la compétitivité des offres.
- Créer les conditions pour des offres « 24/7 » (fourniture en ruban / *baseload* décarboné heure par heure), garantissant que chaque

électron ou molécule consommé(e) par l'infrastructure est structurellement bas carbone, en veillant à ce que le GHG Protocol² prenne les bonnes dispositions pour cela.

- Créer des certificats d'économie numérique, inspirés des certificats d'économie d'énergie, permettant de valoriser les réductions mesurables de consommation énergétique et d'empreinte carbone des services numériques, et d'intégrer le signal-prix carbone au développement de l'économie numérique.
- Étendre le MACF³ aux infrastructures et services numériques importés lorsque leur empreinte carbone n'est pas soumise à des exigences équivalentes à celles applicables dans l'Union européenne.

2. Protéger les filières critiques et accélérer l'émergence de champions européens.

Face à l'intensification de la concurrence technologique mondiale, l'Europe doit se doter d'une stratégie offensive de souveraineté numérique. L'objectif n'est pas de reproduire les modèles dominants existants, mais de bâtir des avantages compétitifs européens fondés sur la confiance, la maîtrise technologique et la réponse aux besoins structurants du continent.

Les data centers représentent à eux seuls 2,2 % de la consommation annuelle française, soit l'équivalent de l'électricité consommée par 9 à 10 agglomérations de plus de 100 000 habitants pendant un an.

Source : *Consommation électrique des data centers : 5 scénarios pour demain*, Ademe, janvier 2026

1 PPA (Power Purchase Agreement)/BPA (Biomethane Purchase Agreement) : contrats d'approvisionnement énergétique de long terme permettant à un consommateur d'acheter directement de l'électricité ou du biométhane à un producteur, afin de sécuriser les volumes, les prix et la visibilité des investissements.

2 GHG Protocol : principal référentiel international de comptabilisation et de reporting des émissions de gaz à effet de serre utilisés par les entreprises et les organisations.

3 MACF (Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) : mécanisme européen visant à prendre en compte le coût du carbone des produits importés afin de prévenir les fuites de carbone et de préserver l'équité concurrentielle.

- Définir précisément, aux échelles nationale et européenne, les filières critiques de notre souveraineté numérique et énergétique.
- Concentrer les financements publics nationaux et européens sur un nombre limité d'acteurs et de projets stratégiques, sur le modèle des PIIEC⁴, afin de faire émerger des champions européens capables d'atteindre une taille compétitive, plutôt que de disperser les soutiens sur une multitude d'initiatives.
- Instaurer un principe de « préférence européenne » dans le choix des solutions numériques, en exigeant qu'un recours à une solution extra-européenne fasse l'objet d'une justification formelle lorsqu'une alternative européenne répond aux besoins exprimés.
- Conditionner les procédures accélérées de raccordement des data centers à des critères de souveraineté industrielle européenne, en privilégiant les projets reposant sur des technologies, équipements et services développés au sein de l'Union européenne.

3. Construire un marché unique européen des données.

Les données sont devenues une ressource stratégique pour l'innovation, la compétitivité et le développement de l'intelligence artificielle. Pour valoriser pleinement ce potentiel, l'Europe doit dépasser la fragmentation actuelle en créant un marché unique des données fondé sur des règles harmonisées, des standards communs, des infrastructures de confiance et un accès élargi aux jeux de données stratégiques.

4 PIIEC (Projet important d'intérêt européen commun) : dispositif européen permettant aux États membres de soutenir conjointement, y compris par des aides publiques, des projets stratégiques transnationaux contribuant aux objectifs de l'Union européenne.

5 PIIEC IA : projet de coopération européenne visant à soutenir des investissements stratégiques dans l'intelligence artificielle, sur le modèle du PIIEC.

- Établir une classification européenne harmonisée en distinguant notamment les données ouvertes, personnelles, confidentielles, industrielles, sensibles, critiques et stratégiques, afin d'adapter leurs conditions de circulation, de stockage, de traitement et d'accès.
- Créer un passeport européen de la donnée avec pour chaque jeu de données : origine, niveau de qualité, conditions d'utilisation, restrictions juridiques, historique de transformation, traitements auxquels il peut être soumis, etc.
- Accélérer l'interconnexion des écosystèmes sectoriels, le déploiement de standards ouverts et le développement d'intermédiaires de confiance garantissant l'interopérabilité et la portabilité des données.
- Adosser le développement du marché européen des données au PIIEC IA⁵ en orientant une partie des financements vers la collecte, la qualification, l'anonymisation et la mutualisation de jeux de données européens destinés à l'entraînement et à l'évaluation des modèles d'intelligence artificielle.
- Garantir un accès effectif aux données pour les PME, start-ups, laboratoires de recherche et acteurs publics, en conditionnant les financements publics, les aides à l'innovation et les marchés publics à des engagements d'interopérabilité, de portabilité et de réutilisation des données produites grâce à des fonds publics.

Les achats annuels de services de cloud-logiciel des entreprises de l'Union européenne qui bénéficient à l'économie américaine s'élèvent à 264 milliards d'euros.

Source : La Dépendance technologique aux softwares & cloud services américains : une estimation des conséquences économiques en Europe, étude Asterès pour le Cigref, avril 2025

4. Définir et lancer des stress tests des interdépendances entre les infrastructures numériques et énergétiques.

La résilience des infrastructures, définie comme la capacité à maintenir la continuité des fonctions critiques malgré des perturbations, constitue un enjeu majeur de souveraineté qui nécessite de mieux identifier les vulnérabilités systémiques. Ces stress tests croisés permettront de préserver la continuité des services et activités essentiels.

- Définir un cadre commun de stress tests des interdépendances entre infrastructures numériques et énergétiques, de scénarios à évaluer et d'indicateurs de résilience pertinents, à travers un groupe de travail associant les acteurs de l'énergie, du numérique, des infrastructures critiques et les régulateurs concernés.
- Réaliser régulièrement ces stress tests, en s'inspirant des cadres de résilience existants tels que DORA⁶, afin d'identifier les vulnérabilités systémiques et de renforcer la continuité des services essentiels.
- Partager, dans un cadre sécurisé et adapté aux enjeux de confidentialité, les enseignements de ces exercices ainsi que les solutions de continuité d'activité et d'atténuation identifiées, accélérant ainsi la diffusion des bonnes pratiques et le renforcement de la résilience collective.

5. Renforcer les compétences stratégiques face à l'IA.

L'intelligence artificielle transforme profondément les métiers et les compétences. Pour qu'elle reste un outil au service de l'humain plutôt qu'une finalité, il est essentiel de renforcer les savoirs fondamentaux et les savoir-faire professionnels qui permettent d'en comprendre le fonctionnement, d'en maîtriser les usages et d'en challenger les résultats.

- Identifier, dans les secteurs stratégiques, les compétences fondamentales dont la maîtrise humaine doit être maintenue malgré l'automatisation croissante des tâches afin de garantir la capacité à superviser, contrôler et challenger les systèmes d'IA.
- Intégrer le mapping des tâches et des compétences dans la révision des plans de formation (démarches GEPP/GPEC⁷) pour identifier précisément les compétences amenées à évoluer, les savoir-faire à préserver et les nouveaux besoins de formation.
- Développer, au sein des entreprises et des filières stratégiques, des dispositifs de capitalisation et de transmission des savoir-faire afin de préserver les expertises métiers.
- Intégrer dans les cursus de formation initiale et continue l'apprentissage du fonctionnement de l'IA, de ses biais, de ses limites et des méthodes permettant d'exercer un regard critique sur ses résultats.

6 DORA (Digital Operational Resilience Act) : règlement européen sur la résilience opérationnelle numérique, applicable au secteur financier de l'Union européenne depuis janvier 2025.

7 GEPP (Gestion des emplois et des parcours professionnels)/GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : dispositifs d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences au sein des organisations.

Les membres du groupe

ADEME

Baptiste Perrissin-Fabert
Directeur général délégué

CEA

David Proutt
Économiste

CIGREF

Flora Fischer
Directrice de mission et déléguée au numérique responsable

CLEANTECH FOR FRANCE

Célia Agostini
Directrice

COLOMBUS CONSULTING

Florian Ortega
Partner Énergie & Environnement

IEA

Vincent Jacamon
Energy Modeller

IFRI

Marc-Antoine Eyl-Mazzega
Directeur du centre énergie et climat

ORANGE GROUPE

Jean-Benoît Besset
Directeur de la transition environnementale et énergétique

OVHCLOUD

Michaël Cohen
Directeur du développement des data centers

SCHNEIDER ELECTRIC RESEARCH INSTITUTE

Rémi Paccou
Directeur de la recherche, numérique et énergie

SIEMENS ENERGY

Yara Chakhtoura
Présidente France

TOPOS

Jean-Dominique Séval
Partner & Cofounder

Remerciements

- Henri d'Agrain, CIGREF
- Bertrand Charmaison, CEA
- Edvina Kapllani, ACCENTURE
- Isaure Mercier, ENGIE
- Elisa Sharps, OVHCLOUD
- Cathia Voelker, ENGIE
- Mathieu Wellhoff, ADEME

Santé mentale : quel rôle pour l'entreprise dans une société sous tension ?

Le mot des coprésidentes

La santé mentale au travail est longtemps restée absente des stratégies d'entreprise. Trop intime pour être abordée frontalement, trop diffuse pour être mesurée. Pourtant, définie par l'Organisation mondiale de la santé comme « un état de bien-être permettant à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés de la vie et de travailler de manière productive », elle s'impose aujourd'hui comme une priorité incontournable.

Alors que les corps intermédiaires s'érodent, l'entreprise apparaît comme l'un des derniers lieux générateurs de commun et de solidarité.

En France, une personne sur cinq est concernée chaque année par un trouble psychique : une proportion comparable aux 21 % observés en moyenne par l'OCDE dans les pays de l'Union européenne, qui fait de la santé mentale un pilier central de la transition

sociale. Longtemps perçue comme un enjeu strictement sanitaire, elle apparaît désormais comme déterminante pour la robustesse des organisations et leur performance économique. En effet, une mauvaise santé mentale entraîne une perte importante de la capacité de travail individuelle, l'OMS estimant le coût de la dépression et l'anxiété à près de 1 000 milliards de dollars par an à l'économie mondiale.

Alors que les corps intermédiaires s'érodent, l'entreprise apparaît comme l'un des derniers lieux générateurs de commun et de solidarité. Sans vocation à se substituer au système de soins, elle a un rôle croissant à jouer pour participer à la reconnaissance de cette réalité. Cela suppose de changer le regard que nous portons sur la santé mentale et sortir du réflexe consistant à individualiser ou stigmatiser le mal-être. Il nous faut reconnaître que c'est un enjeu collectif qui ne s'arrête pas aux portes de

l'entreprise et s'attaquer à ses causes racines pour sécuriser notre robustesse économique.

C'est autour de ce défi de société mais aussi très opérationnel que s'est constitué notre groupe de travail, réunissant des acteurs aux expertises complémentaires. De cette pluralité de regards a émergé une vision partagée, capable de dépasser les postures initiales pour s'ancrer dans les réalités concrètes du terrain et formuler des solutions immédiatement applicables.

Nos échanges ont mis en lumière une double lacune : d'une part, un collaborateur trop souvent démuné qui ne sait pas vers qui se tourner en cas de détresse, et d'autre part un employeur mobilisé mais qui ne sait pas comment se positionner par rapport à cet enjeu traditionnellement intime et ainsi privé de repères fiables pour mesurer, comparer et financer ses actions. Un constat d'autant plus criant pour les TPE-PME, structurellement désarmées. C'est cette double lacune que nos cinq propositions cherchent à combler, avec une ambition claire : créer les conditions d'un engagement collectif pour faire de la préservation de la santé mentale le moteur d'une performance durable.



Julia Clavel
Group Chief
Financial Officer
EMEIS



Corinne Guillemain
Directrice
de l'innovation
et des services
AXA Santé
& Collectives
AXA FRANCE

1. Créer un indicateur national de suivi de la santé mentale au travail.

L'absence d'indicateurs harmonisés limite aujourd'hui la capacité des entreprises à objectiver leur situation, à se comparer à leur secteur et à orienter efficacement leurs actions. La mise en place d'un cadre commun de comparaison et d'évaluation constitue un préalable indispensable à toute politique de soutien de la santé mentale au travail.

- Pour se comparer :
 - Créer un indicateur national fondé sur les données agrégées de l'Assurance Maladie et des organismes de prévoyance.
 - Décliner cet indicateur à l'échelle des territoires et des filières pour identifier les signaux d'alerte et déclencher des actions ciblées.
- Pour s'évaluer :
 - Simplifier le DUERP¹ en le rendant plus lisible et accessible, et en en faisant un véritable outil opérationnel d'analyse et d'action au quotidien.
 - Créer un outil d'évaluation annuel unique et harmonisé reposant sur deux piliers complémentaires : les critères du rapport Gollac² pour l'évaluation des risques liés au collectif de travail, couplés à l'indice WHO-5³ pour l'évaluation du bien-être individuel.

2. Valoriser et soutenir les entreprises engagées.

Trop d'entreprises ignorent encore ce que font leurs pairs en matière de santé mentale. Valoriser les plus engagées, qualitativement comme financièrement, est essentiel pour les récompenser et donner l'exemple afin de mobiliser l'ensemble du tissu économique.

- Partager les meilleures pratiques et déployer un label de reconnaissance permettant de valoriser qualitativement les entreprises les plus avancées et de créer une émulation positive entre pairs pour guider les organisations désireuses de progresser.
- Réformer le système de cotisations AT/MP⁴ par un mécanisme de modulation bonus-malus solidaire sur la base de moyennes sectorielles pour valoriser financièrement les entreprises les plus vertueuses.
- Instaurer un crédit d'impôt « santé mentale » valorisant financièrement les entreprises engagées dans la prévention des risques psychosociaux, la formation de leurs collaborateurs et l'amélioration de leurs indicateurs de suivi.

1 DUERP (Document unique d'évaluation des risques professionnels) : prévu aux articles L. 4121-3-1 et R. 4121-1 et suivants du Code du travail, il recense les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les travailleurs.

2 Rapport Gollac : rapport du Collège d'expertises sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, présidé par Michel Gollac et publié en 2011, qui propose six dimensions pour analyser les facteurs de risques psychosociaux au travail : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

3 WHO-5 (World Health Organization - Five Well-Being Index) : questionnaire de cinq questions, élaboré par l'OMS, permettant d'évaluer le niveau de bien-être mental d'une personne.

4 AT/MP (Accidents du travail/Maladies professionnelles) : branche de la Sécurité sociale chargée de la prévention, de la réparation et de l'indemnisation des risques professionnels. Le système prévoit notamment des mécanismes d'incitation financière à la prévention.

3. Mobiliser des mécanismes de financement solidaires, notamment au bénéfice des TPE-PME.

Toutes les entreprises n'ont pas la capacité de mobiliser les financements nécessaires pour soutenir la santé mentale de leurs collaborateurs. L'enjeu est de structurer un écosystème financier solidaire garantissant un accès universel aux outils de prévention.

- Généraliser le DES⁵ via les assureurs à l'ensemble des branches professionnelles afin de flécher une part des cotisations vers des actions collectives de prévention.
- Mettre en place un mécanisme de péréquation inter-entreprises (via les fonds de formation/OPCO ou les organismes assureurs) de sorte que les contributions financières des grandes structures soutiennent l'outillage des TPE-PME de leur propre branche.

Chaque année en France, le coût tangible de la santé mentale est estimé à 24,7 milliards d'euros, dont 60 % supportés par l'Assurance Maladie, 31 % par les employeurs et 9 % par les organismes complémentaires.

Source : Santé mentale au travail : un enjeu majeur pour 3,4 millions d'actifs, un coût de près de 25 milliards d'euros par an, étude Asterès pour les acteurs de la French Care et MGEN, novembre 2025

5 DES (Degré élevé de solidarité) : dispositif de la protection sociale complémentaire finançant, au sein d'une branche professionnelle, des actions de prévention, d'accompagnement et d'aide sociale au bénéfice des salariés.

4. Faire de la santé mentale une compétence clé à tous les niveaux.

La prévention en santé mentale suppose que chacun dispose des connaissances nécessaires pour comprendre les situations rencontrées et adopter les comportements appropriés. Cette compétence doit s'acquérir dès la formation initiale, se renforcer dans l'entreprise et s'appuyer sur des personnes formées capables d'accompagner les collaborateurs vers les professionnels compétents.

- Créer un référentiel de compétences socles pour tous les collaborateurs et un référentiel de compétences spécifiques axé sur le rôle du management, prérequis ou post-requis systématique lors de la prise de fonction (dans les six mois), afin d'enseigner explicitement les comportements favorables ou défavorables à la santé mentale du collectif.
- Intégrer un socle de sensibilisation à la santé mentale dans les parcours éducatifs et les formations professionnelles, faisant émerger une culture commune sur le sujet dès le plus jeune âge.
- Instaurer un système de mentorat, de compagnonnage ou de binôme entre pairs (managers expérimentés ou pairs aidants) pour rompre l'isolement du manager, souvent seul face aux exigences de performance et aux situations humaines complexes.

- Désigner un référent santé mentale au sein des entreprises (à partir de 50 collaborateurs), en s'inspirant du référent harcèlement tout en distinguant clairement les deux rôles :
- Donner la possibilité aux branches professionnelles de nommer ce référent au niveau de la branche pour garantir un accès aux salariés des TPE-PME, souvent dépourvues de ressources humaines dédiées.
- Définir et limiter le rôle de ce référent à celui d'un « aiguilleur » : une personne spécifiquement formée à l'écoute, à la détection précoce des signaux faibles et à l'orientation du collaborateur vers les professionnels compétents (médecine du travail, psychologues, assistants sociaux, etc.).

Les jeunes appellent les entreprises à assumer le rôle social qu'ils leur attribuent, avant un rôle économique. Pour 47 % d'entre eux, la priorité absolue pour améliorer la qualité de vie au travail doit être de réduire le stress et protéger la santé mentale des salariés, bien avant le fait de permettre une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail (38 %) ou encore d'agir en faveur de la transparence des salaires (34 %).

Source : Jeunesse sur un fil, à la recherche de nouveaux équilibres, étude Elabe, février 2026

5. Développer des politiques d'accompagnement qui prennent en compte les situations extérieures à l'environnement professionnel.

La santé mentale ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Les situations personnelles et extraprofessionnelles des collaborateurs rejaillissent inévitablement au travail et de plus en plus d'entre eux attendent de leurs entreprises qu'elles le prennent en compte. Si l'entreprise n'a pas vocation à intervenir dans la vie privée de ses salariés ni à se substituer aux acteurs sanitaires et sociaux, elle peut adapter sa politique sociale pour mieux anticiper et accompagner les périodes de vulnérabilité.

- Développer des dispositifs d'accompagnement qui prennent en compte les situations extraprofessionnelles des collaborateurs : soutien à l'aidance, formation à la parentalité, gestion du deuil, soutien aux violences conjugales, etc.
- Favoriser la mise en place d'un cadre permettant d'adapter temporairement l'organisation du travail aux situations rencontrées, en donnant aux collaborateurs davantage de souplesse dans l'exercice de leur activité et en facilitant leur maintien ou leur retour dans l'emploi.
- Recenser, faire connaître et rendre facilement accessibles aux collaborateurs les droits, dispositifs d'accompagnement et ressources existants susceptibles d'être mobilisés face aux différentes situations de vulnérabilité.

Les membres du groupe

ACCENTURE

Julien Prudence
Directeur général - Stratégie et Consulting Assurance

ALLIANCE POUR LA SANTÉ MENTALE

Angèle Malâtre-Lansac
Déléguée générale

ASSOCIATION PSSM-FRANCE

Muriel Vidalenc
Présidente

EMPREINTE HUMAINE

Christophe Nguyen
Président psychologue du travail, santé mentale au travail, risques psychosociaux & QVT

HOLIVIA

Jérôme Crest
Cofondateur et CEO

INRS

Benjamin Paty
Ph.D., responsable du laboratoire enjeux psychosociaux, travail et organisation

MOKA.CARE

Guillaume d'Ayguesvives
Cofondateur et directeur général

NESTLÉ

Maylis Danné
Directrice talent & engagement

ORSE

Lydie Recorbet
Chargée de mission engagement social et sociétal

PSYCOM

Aude Caria
Directrice

QUALISOCIAL

Camy Puech
Président & fondateur

SAINT-GOBAIN

Alice Gorvel
Directrice médicale et santé au travail

SANOFI

Marie Dejou
Wellbeing & Psychological Safety Lead France

TEALE

Julia Néel Biz
Cofondatrice

Remerciements

Joséphine Arrighi de Casanova, ALLIANCE POUR LA SANTÉ MENTALE

Charlotte Bronner Montupet, MOKA.CARE

Ludivine Caillé, NESTLÉ

Alban Claude, AXA FRANCE

Lucas Cyprès, EMEIS

Geoffroy Verzat, TEALE

Comment sécuriser les infrastructures critiques face aux risques systémiques ?

Le mot des coprésidents

Les infrastructures critiques constituent le socle de notre souveraineté économique, de notre sécurité collective et de la continuité de la vie démocratique. Longtemps appréhendées comme des actifs techniques ou sectoriels, elles doivent désormais être considérées comme un système profondément interconnecté où l'énergie, l'eau, les transports, les télécommunications, les infrastructures numériques et les sites industriels forment un ensemble indissociable marqué par de fortes dépendances croisées.

Les décideurs sont confrontés à des arbitrages inédits entre prévention, adaptation, continuité d'activité et reconstruction.

Dans un contexte marqué par la multiplication des aléas climatiques, l'intensification des cybermenaces, les tensions géopolitiques et les fragilités croissantes des chaînes d'approvisionnement, les risques auxquels ces infrastructures sont confrontées ont changé

de nature. Ils ne sont plus isolés mais globalement systémiques et dynamiques, susceptibles de produire des effets domino rapides et non linéaires à grande échelle et de mettre simultanément sous tension plusieurs secteurs et services essentiels.

Face à cette réalité, l'enjeu n'est plus seulement de protéger chaque infrastructure individuellement, mais de renforcer la résilience coordonnée de l'ensemble de l'écosystème. Cela suppose de dépasser les approches en silo, de mieux comprendre les interdépendances, d'anticiper les crises complexes, de préparer les organisations à fonctionner en mode dégradé et de mobiliser l'ensemble des acteurs publics, privés et territoriaux autour d'une culture partagée du risque, de la préparation et de la décision en situation d'incertitude.

Cette transformation soulève également une question déterminante : celle du financement de la résilience. Alors que les besoins d'investissement augmentent et qu'il devient impossible de tout protéger au même niveau, les décideurs sont confrontés à des arbitrages inédits entre prévention, adaptation, continuité d'activité et reconstruction. La capacité à mobiliser des financements publics et privés, à développer des mécanismes de partage du risque, à maintenir des capacités industrielles critiques et des stocks stratégiques, et à mesurer la valeur créée par les investissements de résilience (réduction des pertes, continuité des services, protection de la valeur économique) devient un facteur aussi essentiel que la protection elle-même.

À l'heure où le changement est la constante, la résilience des infrastructures critiques ne peut se construire que par une prise de conscience collective de l'importance d'articuler les dimensions humaines, techniques et organisationnelles au sein d'un modèle intégré capable d'absorber les chocs, de se préparer aux nouveaux risques et de transformer la résilience en pratique opérationnelle quotidienne.



Julien Fouilliant
B&I Europe
Infrastructure
Director

BUREAU VERITAS



Pierre Lhoste
Codirecteur général
du département
Advisory et associé

BDO FRANCE

1. Développer et promouvoir une plateforme permettant de mieux appréhender les interdépendances des infrastructures.

Si des outils d'analyse et de cartographie existent déjà, ils restent souvent méconnus et principalement centrés sur les risques territoriaux plutôt que sur les interdépendances. Les travaux menés, notamment par la Banque mondiale, soulignent l'importance de mieux comprendre les relations entre infrastructures et les conséquences de leur défaillance. L'élaboration d'une plateforme dédiée doit permettre de traduire ces connaissances en un outil opérationnel d'aide à la décision et de renforcer notre robustesse à l'échelle territoriale comme systémique.

- Cartographier les interdépendances entre infrastructures ainsi que les effets de cascade susceptibles d'affecter les services essentiels, en mobilisant les données, outils de cartographie et démarches de diagnostic existants (tels que Géorisques et TACCT¹), afin d'alimenter une modélisation en graphes permettant de visualiser les liaisons et de fournir une aide à la décision.
- Prendre en compte les risques émergents, en s'appuyant notamment sur les travaux scientifiques tels que ceux du laboratoire de la Caisse centrale de réassurance (CCR).

Les pertes cumulées liées aux dommages causés aux infrastructures par les aléas climatiques en Europe sont estimées à environ 340 milliards de dollars au cours des dix prochaines années, dans les conditions climatiques actuelles. [...] Parmi les pays européens, la France apparaît comme le pays le plus exposé, avec 66 milliards de dollars de pertes d'infrastructures, principalement dues aux dommages causés aux réseaux de transport et au secteur de l'énergie.

Source : *The 2 Trillion Dollars Question, A Review of Short-Term Climate Risks for Global Infrastructures*, Étude Callendar - start-up française spécialisée dans l'évaluation des risques climatiques, juin 2025

- Définir un cadre de gouvernance assurant l'évolution continue de la plateforme et le partage sécurisé des données, avec des modalités d'accès adaptées à leur degré de sensibilité.
- Élaborer un référentiel commun définissant un vocabulaire et une méthodologie partagés pour caractériser et analyser les interdépendances selon des critères communs à l'ensemble des acteurs concernés.

2. Renforcer et étendre les exercices territoriaux multicrises et inter-opérateurs à fréquence régulière.

La préparation aux crises systémiques repose sur la capacité des acteurs d'un territoire à tester ensemble leur réaction face à des risques de différentes natures susceptibles de se combiner. La réalisation régulière d'exercices multirisques et multipartites doit permettre de mieux préparer la réponse collective et de renforcer la culture du risque.

- Imposer à l'échelle régionale des exercices réguliers multirisques, fondés sur la cartographie des

1 TACCT (Trajectoires d'adaptation au changement climatique des territoires) : démarche développée par l'Ademe pour accompagner les collectivités dans l'évaluation de leur vulnérabilité au changement climatique et la définition de stratégies d'adaptation.

- risques propre à chaque territoire et associant l'ensemble des parties prenantes concernées.
- Renforcer la coordination entre les différents échelons territoriaux lors des exercices, en assurant la cohérence entre les dispositifs communaux et départementaux et les PICS².
- Capitaliser sur les initiatives existantes - Journée nationale de la résilience, exercices ministériels ou exercices cyber de l'ANSSI - afin de structurer et de mettre en cohérence les démarches menées sur le territoire.
- Mettre à disposition des collectivités et des opérateurs une bibliothèque nationale de scénarios d'exercices, inspirée de crises réelles et enrichie par les retours d'expérience.
- Associer la population aux exercices territoriaux et développer des outils pédagogiques de simulation, à l'instar du programme *Stop Disasters Game* développé par l'UNDRR³, afin de renforcer la préparation des citoyens aux situations de crise.

3. Ancrer la composante résilience dans la gestion des risques des organisations.

Face à la multiplication des risques systémiques, la résilience ne doit pas se limiter à la gestion de crise. Portée au plus haut niveau des organisations et fondée sur la coopération public-privé, elle doit constituer une fonction reconnue, structurée et présente chez l'ensemble des acteurs du système.

- Généraliser la fonction de *Chief Resilience Officer* (CRO) au sein des entités critiques et l'intégrer à la gouvernance stratégique, en définissant clairement les responsabilités de chacun, les processus associés et les instances de pilotage.
- Confier à cette fonction la mission de cartographier les interdépendances de son organisation avec son écosystème, puis de coordonner les actions de résilience associées.
- Structurer des communautés permettant à ces ambassadeurs de la résilience de se rencontrer régulièrement pour partager leurs retours d'expérience et coordonner des actions de résilience à l'échelle du système.

Avec 76 milliards de dollars investis en 2024, la France représente 12 % du marché européen des infrastructures et se positionne comme le 3^e marché du continent derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. D'ici 2050, les investissements annuels devraient atteindre 99 milliards de dollars, soit une progression de 30 %, mais inférieure à la dynamique européenne (+45 %). La France entre ainsi dans une phase de modernisation stratégique, davantage que dans une logique d'expansion massive.

Source : 151 000 milliards de dollars : le monde entre dans le plus grand cycle d'investissements en infrastructures de son histoire, communiqué de presse PWC, juillet 2026

2 PICS (Plan intercommunal de sauvegarde) : document organisant la préparation et la coordination des communes d'un même territoire face aux situations de crise.

3 UNDRR (*United Nations Office for Disaster Risk Reduction*) : agence des Nations unies chargée de coordonner les actions internationales de réduction des risques de catastrophe et de renforcer la résilience des territoires.

4. Développer et mobiliser des mécanismes de financement pour mettre en œuvre la résilience.

Face à l'intensification des risques climatiques, cyber, sanitaires, géopolitiques et sociétaux, les investissements de résilience restent insuffisants alors qu'ils conditionnent la continuité des services essentiels. Il est nécessaire de mobiliser des mécanismes financiers dédiés pour soutenir la prévention, l'adaptation et le renforcement des infrastructures critiques.

- Construire une taxonomie de la résilience à l'image des critères ESG pour prioriser les financements.
- Imposer aux entreprises amenées à gérer des infrastructures critiques d'allouer une part de leurs fonds propres au renforcement de leur résilience, en s'inspirant de la logique de Bâle III⁴.
- Doter financièrement des fonds dédiés à la prévention et à la résilience des infrastructures critiques, en s'inspirant du Fonds Barnier ainsi que de dispositifs internationaux tels que le programme BRIC⁵ aux États-Unis ou le Plan national pour la reprise et la résilience du Luxembourg.

5. Accompagner la professionnalisation des acteurs de la résilience des infrastructures critiques.

La directive européenne sur la Résilience des entités critiques (REC) renforce les exigences applicables aux infrastructures critiques. Au-delà de la conformité, elle constitue une opportunité de transformation pour les organisations, à condition de s'appuyer sur l'expertise des instances professionnelles, de transposer les référentiels en accord avec la réalité du terrain et de développer les compétences sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

- Développer et mettre à jour un guide opérationnel harmonisé, intégrant les principaux référentiels nationaux et internationaux, permettant de traduire les exigences réglementaires en actions concrètes, auditables et comparables, à l'image du Vade-mecum des démarches de reconnaissance de la résilience⁶.
- Impliquer les acteurs de référence de l'audit et de la certification pour accompagner la transposition opérationnelle des directives européennes au niveau national et sectoriel.
- Développer une action collective autour des instances professionnelles pivots, afin d'harmoniser les pratiques et d'impacter l'ensemble des acteurs des systèmes critiques, y compris leur chaîne de valeur.
- Créer un label professionnel d'experts en résilience pour valoriser les compétences des auditeurs face aux risques majeurs, garantissant la qualité de l'exécution tout en mutualisant les coûts de formation.

4 Bâle III : nom de l'accord international conclu en 2010 qui a pour objectif de renforcer la solidité du secteur bancaire, afin de tirer les leçons de la crise financière de 2008.

5 BRIC (*Building Resilient Infrastructure and Communities*) : programme de financement visant à renforcer la résilience des infrastructures et des territoires face aux risques naturels et aux effets du changement climatique.

6 Vade-mecum des démarches de reconnaissance de la résilience : menée par Résilience France (HCFRN) et l'association Résiliances, cette étude vise à l'établissement d'un panorama des démarches de reconnaissance de la résilience et à la définition d'un vade-mecum pour chaque type de démarche identifiée.

Les membres
du groupe

AXA CLIMATE

Huu-An Pham
Director and Senior Advisor
Climate Resilience and Governance

CAMPUS CYBER

Gaël Musquet
Hacker éthique

CENTRALESUPÉLEC

Anne Barros
Titulaire - Chaire risques et résilience
des systèmes complexes

FRS

Franck Galland
Chercheur associé

GROUPE ADP

Santiago Bosio
Responsable gestion des risques
et prospective

I4CE

Emmanuelle Trichet
Directrice de programme - Transition,
résilience et innovation des entreprises

MINES PARIS - PSL

Franck Guarnieri
Directeur du centre de recherche
sur les risques et les crises

OCDE

Edwin Lau
Chef du secrétariat,
réseau Blue Dot (BDN)

ORANGE FRANCE

Thierry Valette
Directeur de la stratégie, transformation,
architecture et cybersécurité

OVHCLOUD

Grégory Lebourg
Directeur environnement

RÉSILIANCES & AGENCE EDEL

Sandra Decelle-Lamothe
Dirigeante - Experte nationale en
prévention des risques majeurs,
climatiques et résilience territoriale

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB

Stéphane Rousset
Expert risques, gestion de crise
et continuité d'activité

SUEZ

Christophe Maissa
Référént national crise & sûreté

THALES SERVICES NUMÉRIQUES

Thierry Betmont
Directeur technique

Remerciements

- Rayann Al Jallad, **AXA CLIMATE**
- Marie Bonnot, **BDO FRANCE**
- Benjamin Lechaptois, **BUREAU VERITAS**
- Elisa Sharps, **OVHCLOUD**

Comment la gestion durable de l'eau participe-t-elle à la souveraineté et à la transition écologique industrielle ?

Le mot des coprésidentes

Longtemps considérée comme abondante et bon marché, l'eau devient une variable stratégique pour l'économie. C'est précisément au moment où la ressource se raréfie que la France engage sa réindustrialisation. Et l'eau est partout dans l'industrie : ingrédient des produits, cœur des procédés, condition du refroidissement comme de la qualité. Les épisodes de sécheresse récents l'ont rappelé de façon très concrète, avec des lignes de production ralenties - voire à l'arrêt - et des projets d'implantation qui

Placer l'eau au cœur des choix de développement est indispensable pour préserver la capacité de nos territoires et de notre économie à s'adapter aux tensions à venir.

se heurtent désormais à la question de la ressource. Ce constat fonde la conviction de notre groupe de travail : la sécurité hydrique est un élément stratégique de notre souveraineté industrielle.

Une transformation de la manière dont l'eau est prise en compte dans les décisions publiques et privées

s'impose. Les industriels disposent encore d'une connaissance incomplète de leur dépendance à la ressource, faute de données suffisamment accessibles sur son évolution à l'échelle des territoires où ils sont implantés. Dans le même temps, les mécanismes économiques reflètent encore imparfaitement la valeur de l'eau et les bénéfices collectifs des investissements destinés à préserver la ressource.

Cette transformation passe aussi par un changement de regard sur l'eau elle-même. Une usine ne prélève pas dans un réseau abstrait : elle dépend d'un bassin versant, de sols et d'écosystèmes qui stockent, filtrent et régulent la ressource, et dont le changement climatique modifie déjà l'équilibre. La disponibilité de l'eau comme sa qualité se jouent à cette échelle locale, où un même volume peut être sans enjeu dans un bassin et disputé dans un autre. C'est donc au niveau du bassin versant que se comprennent les tensions et que se construisent les réponses entre usagers.

C'est à partir de ces constats que notre groupe de travail a formulé des propositions pour faire évoluer la place de l'eau dans les politiques publiques et les stratégies industrielles. Nous tenons à remercier l'ensemble des membres pour la richesse de leurs contributions et la qualité des échanges qui ont nourri ces réflexions.

Placer l'eau au cœur des choix de développement est indispensable pour préserver la capacité de nos territoires et de notre économie à s'adapter aux tensions à venir.



**Barbara
Bressand-Sussfeld**
Directrice
développement
durable France
L'ORÉAL



**Esther
Crauser-Delbourg**
Présidente
WATER WISER

1. Reconnaître les écosystèmes comme infrastructures de gestion de l'eau.

L'eau ne peut être dissociée des moteurs naturels que sont les sols, les forêts, les zones humides et, plus largement, les écosystèmes, qui assurent les fonctions essentielles de stockage, de filtration et de régulation. Préserver ces milieux, c'est sécuriser les ressources dont dépendent directement les activités économiques. Leur restauration doit donc être pleinement intégrée aux politiques publiques et aux stratégies industrielles.

- Faire de la gestion équilibrée et durable de l'eau un principe structurant de l'aménagement du territoire, en inscrivant les fonctions de régulation hydrique des sols et des écosystèmes dans les documents de planification et les décisions d'aménagement.
- Identifier et cartographier les écosystèmes dont dépendent les chaînes d'approvisionnement industrielles afin d'intégrer ces dépendances dans les décisions d'investissement et la gestion des risques.
- Élargir les plans de transition bas carbone à des plans transition nature, intégrant les dépendances des entreprises aux écosystèmes (eau verte, sols, forêts, zones humides) et leur contribution à leur préservation.
- Déployer des politiques de préservation et de restauration des sols afin de conforter leur capacité de rétention et d'infiltration de l'eau, notamment par l'évolution des pratiques agricoles et des politiques d'urbanisme.

2. Évaluer les projets industriels au regard de leur contexte hydrologique territorial.

L'évaluation de l'empreinte hydrique des projets industriels sur l'ensemble de leur cycle de vie permet d'anticiper les effets de l'évolution de la ressource sur leurs activités. Elle constitue un outil de préparation à l'adaptation et doit, à ce titre, être intégrée aux plans d'adaptation des entreprises. Cette évaluation doit être construite au niveau local, afin de tenir compte de la disponibilité de la ressource, des autres usages du bassin versant et des risques propres à chaque territoire.

- Définir un cadre commun d'accès aux données sur la disponibilité présente et future de la ressource, pour permettre aux industriels d'évaluer l'impact de leurs projets à l'échelle de chaque bassin versant.
- Conditionner la participation aux instances de gouvernance des usages de l'eau à la réalisation d'une analyse contextualisée de l'empreinte hydrique, des usages et des risques, à l'échelle du bassin versant et sur l'ensemble du cycle de vie des projets industriels, y compris lors de la cessation d'activité.
- Intégrer dans l'évaluation des projets industriels un stress test hydrique fondé sur les projections climatiques et hydrologiques de référence, cohérentes avec la TRACC¹, afin d'anticiper les risques liés à l'eau et de traduire la valeur de la ressource dans le pilotage de l'activité économique.

3. Planifier les prélèvements et renforcer la gestion collective à l'échelle des bassins versants.

L'évolution de la disponibilité de la ressource impose d'adapter les prélèvements aux capacités de chaque bassin versant et de renforcer la coordination entre les usagers. Une gestion collective doit permettre de planifier les usages et d'organiser les actions nécessaires à la préservation de la ressource.

- Fixer des objectifs quantifiés de prélèvement par filière, à l'échelle des bassins et sous-bassins versants, adaptés à la pression exercée sur la ressource afin d'éclairer les décisions prises dans le cadre des SAGE².
- Développer des projets d'intérêt commun associant les usagers concernés pour définir les actions à mener sur l'eau et les sols, ainsi que les modalités de contribution et de compensation nécessaires à leur mise en œuvre.
- Prendre systématiquement en compte les enjeux du cycle hydrologique global dans les stratégies de développement économique local, en mobilisant les collectivités territoriales et les réseaux consulaires aux côtés des partenaires financiers publics et privés.

4. Adapter la tarification de l'eau à la disponibilité de la ressource.

Les mécanismes de tarification doivent mieux refléter la pression exercée sur la ressource et inciter les acteurs économiques à réduire leurs prélèvements. Leur évolution doit également favoriser les investissements qui améliorent l'efficacité hydrique et contribuer au financement de la préservation des écosystèmes à l'échelle des bassins versants.

- Instaurer une tarification incitative associant un prix plancher reflétant le coût réel du service à une part variable modulée selon la pression exercée sur la ressource, tout en prévoyant un mécanisme de plafonnement afin de préserver les activités économiques.
- Affecter les recettes issues de la modulation tarifaire au financement d'actions de préservation et de restauration des écosystèmes à l'échelle des bassins versants, sous l'égide d'une gouvernance locale associant collectivités, industriels, agriculteurs et autres usagers de la ressource.

En 2022, 2,1 milliards de mètres cubes d'eau douce ont été utilisés pour l'industrie, les collectivités, les services publics et d'autres activités économiques. Cela représente moins de 10 % du total. L'industrie représente à elle seule 80 % de ces usages.

Source : Comment est utilisée l'eau douce en France ?, ministère de la Transition écologique, août 2025

1 TRACC (Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique) : cadre élaboré par la France pour guider l'adaptation aux effets du changement climatique.

2 SAGE (Schéma d'aménagement et de gestion des eaux) : outil de planification locale, élaboré collectivement à l'échelle d'un bassin versant ou d'une nappe souterraine, qui fixe les objectifs et les règles de gestion équilibrée et durable de la ressource en eau.

- Moduler à la baisse la part variable du tarif pour les usagers dont les investissements dans le recyclage, la réutilisation ou la récupération de l'eau permettent une réduction durable et mesurable des prélèvements.
- Rendre visibles sur les factures des acteurs économiques les différentes composantes du coût de l'eau afin de matérialiser sa valeur réelle et de renforcer le signal-prix.
- Créer des chaires académiques partenariales et des incubateurs dédiés à l'innovation dans le domaine de l'eau afin d'accélérer le transfert de connaissances.
- Développer des centres de R&D mutualisés afin de concentrer les moyens consacrés à l'innovation, notamment sur le traitement des polluants émergents comme les PFAS³ et les micropolluants qui freinent la réutilisation de l'eau.

5. Structurer les compétences et la recherche au service de l'innovation.

Le manque de compétences spécialisées et la diffusion insuffisante des connaissances freinent le déploiement de solutions adaptées aux enjeux de l'eau. La formation des acteurs et le rapprochement entre recherche et entreprises doivent accélérer leur développement et leur mise en œuvre.

- Déployer des programmes de formation continue destinés aux élus et aux collaborateurs des entreprises afin d'ancrer une culture partagée de l'eau.
- Développer des parcours de formation incluant des visites de terrain pour les métiers exposés aux risques hydriques, des concepteurs urbains aux exploitants agricoles, pour mieux appréhender le fonctionnement du cycle hydrologique et les enjeux économiques liés à l'eau.

À l'horizon 2050, pour une année marquée par un printemps-été sec, dans le scénario tendanciel (sans inflexion notable de la situation actuelle), 88 % du territoire hexagonal seraient en situation de tension hydrique modérée ou sévère en été.

Source : *L'eau en 2050 : graves tensions sur les écosystèmes et les usages*, note d'analyse du Haut-commissariat à la stratégie et au plan, juin 2025

3 PFAS (composés per- et polyfluoroalkylés) : famille de plusieurs milliers de composés chimiques persistants utilisés dans de nombreux produits et procédés industriels.

Les membres du groupe

ACCOR
Cantiane Gueguen
Senior Manager, Water & Biodiversity

ANEB
Catherine Gremillet
Directrice

AXA CLIMATE
François Lanavère
Directeur des partenariats

BANQUE DES TERRITOIRES
Gil Vauquelin
Directeur de la transformation écologique

BDO FRANCE
Pierre Cavé
Associé - Strategy & Operations

BL EVOLUTION
Sylvain Boucherand
CEO

BSR
Beatriz Osorio Marugán
Sustainability Manager - Nature & Climate

CASTALIE
Thibault Lamarque
CEO & Founder

CERCLE FRANÇAIS DE L'EAU
Florence Dumas
Déléguée générale

INSTITUT D'ÉCONOMIE DE L'EAU
Simon Porcher
Codirecteur

PERNOD RICARD
Morgane Yvergniaux
Climate & Nature Director

SÉCHÉ ENVIRONNEMENT
Pierre-Yves Burlot
Directeur développement durable

SUEZ
Charlotte Migne
SVP Sustainable Development

TERRA ACADEMIA
Xavier Leflaive
Doyen & directeur scientifique

UNIVERSITÉ DE LILLE
Alexandre Mayol
Professeur des universités en sciences économiques

VINCI CONCESSIONS
Joffrey Maï
Directeur environnement et développement durable

WWF FRANCE
Jean Burkard
Directeur du plaidoyer

Remerciements

Antoine Desmarests, **CASTALIE**
Paul Lefebvre, **AXA CLIMATE**
Theobald von Malsen, **WATER WISER**
Benoît Mocquant, **L'ORÉAL GROUPE**
Jérémy Vatin, **BDO FRANCE**

Comment développer l'attractivité des parcours scientifiques ?

Le mot des coprésidents

La science fonde notre capacité à comprendre le monde et à le transformer. Notre économie et notre souveraineté dépendent de manière inédite des compétences scientifiques et techniques. Or, l'attractivité de ces parcours faiblit alors que la désinformation ébranle la légitimité de la parole scientifique.

Notre économie et notre souveraineté dépendent de manière inédite des compétences scientifiques et techniques.

Sans un vivier solide de talents formés sur notre territoire, la capacité de nos entreprises à innover et à se transformer sera fragilisée. La maîtrise des savoirs scientifiques et technologiques conditionne notre capacité à développer les

technologies stratégiques, à produire les innovations qui soutiendront notre croissance et à préserver notre autonomie dans un monde toujours plus concurrentiel.

Ce constat appelle une stratégie d'envergure dépassant les initiatives isolées, fondée sur une vision de long terme portée conjointement par l'État, le monde éducatif et les entreprises.

Nos échanges au sein du groupe de travail nous ont convaincus que le goût des sciences se construit dès le plus jeune âge, par l'expérimentation et le droit à l'erreur. Il se nourrit ensuite tout au long de la vie, au fil des rencontres et grâce à une culture scientifique vivante. Donner à chaque élève l'occasion de faire l'expérience concrète de la démarche scientifique constitue à cet égard un enjeu majeur.

Les freins sont tout aussi clairs. Des stéréotypes installés très tôt détournent encore trop de jeunes filles des filières scientifiques, privant le pays d'une partie de ses talents. Une méfiance persistante sépare le monde de la recherche de celui de l'entreprise, alors même que leurs intérêts convergent et que leur coopération conditionne notre capacité d'innovation. Et l'esprit critique est mis à rude épreuve à l'heure où l'intelligence artificielle transforme l'accès aux savoirs et où les contenus trompeurs circulent plus vite que les faits établis.

Nos propositions visent à faire des parcours scientifiques une voie désirable, ouverte à toutes et à tous. Elles entendent aussi restituer à la science sa juste place dans l'imaginaire collectif comme dans la décision publique.



Bruno Leroux
Responsable pôle
environnement

**FONDATION
BNP PARIBAS**



**Gilles Vermot
Desroches**

Directeur de
la citoyenneté
et des affaires
institutionnelles

**SCHNEIDER
ELECTRIC**

1. Faire de l'expérimentation le socle de l'enseignement scientifique dès l'école primaire.

La culture scientifique se construit dès le plus jeune âge par l'observation et l'expérimentation, sous le signe du droit à l'erreur. Aujourd'hui, les élèves restent trop souvent limités à des notions théoriques au lieu de pratiquer la démarche scientifique. Il est indispensable de les rendre pleinement acteurs de leur apprentissage grâce aux opportunités qu'offre leur environnement proche.

- Garantir un temps régulier d'expérimentation scientifique, de la maternelle au CM2, afin que chaque élève puisse apprendre à observer, formuler des hypothèses, expérimenter, se tromper et apprendre de ses erreurs selon le principe de la démarche scientifique.
- Inciter les collectivités territoriales à enrichir l'offre périscolaire avec des activités scientifiques fondées sur le jeu et la manipulation, au sein même des écoles pour en faciliter l'accès pour tous.
- Instaurer des *Science Fairs* annuelles dans les écoles primaires ainsi que dans les collèges et lycées, en s'appuyant sur la Fête de la science pour engager les élèves dans un projet scientifique mené sur plusieurs mois et présenté publiquement.
- Mobiliser davantage les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur dans les projets scientifiques menés par les établissements scolaires.

2. Créer un réseau national de femmes scientifiques ambassadrices.

Les jeunes filles demeurent nettement sous-représentées dans plusieurs filières scientifiques et technologiques. Mieux fédérer les réseaux d'ambassadrices déjà portés par de nombreuses associations et rendre visibles des parcours scientifiques féminins diversifiés constituent un levier essentiel pour déconstruire les stéréotypes et élargir le vivier des talents scientifiques de notre pays.

- Créer un réseau national de femmes scientifiques ambassadrices associant universités, organismes de recherche et entreprises afin d'identifier, former et accompagner des intervenantes susceptibles d'intervenir auprès des élèves, du grand public et des médias.
- Multiplier les interventions de modèles féminins dans les établissements scolaires en mobilisant des étudiantes et des jeunes professionnelles, dont la proximité d'âge facilite l'identification immédiate.
- Lancer un programme national de contenus scientifiques courts diffusés sur les réseaux sociaux, les plateformes éducatives et les médias publics, mettant en lumière des scientifiques contemporaines et leurs travaux afin d'inscrire durablement des rôles modèles féminins dans l'imaginaire collectif des jeunes générations.

En 2023, près de 11 000 filles ne s'orientaient pas dans des formations en STEM après le lycée général, alors qu'elles avaient été admises dans une de ces formations via Parcoursup et obtenaient une moyenne supérieure à 15/20 en spécialité mathématiques en terminale.

Source : *Filles et mathématiques : lutter contre les stéréotypes, ouvrir le champ des possibles*, rapport IGESR-IGF, février 2025

3. Faire de la coopération entre recherche et entreprise un moteur d'innovation.

Les frontières entre recherche publique et monde économique demeurent trop rigides. Cette situation nuit au transfert de connaissances tout en freinant l'innovation. Une meilleure connexion de ces deux univers permettrait à la fois de renforcer la compétitivité française et de rendre les parcours scientifiques plus attractifs.

- Simplifier et renforcer le dispositif des thèses CIFRE¹ pour faciliter son accès par les entreprises et accroître les collaborations de recherche partagée.
- Instaurer un guichet unique destiné à simplifier les relations entre les organismes de recherche et les entreprises en fluidifiant les démarches de coopération et à faciliter l'identification des interlocuteurs compétents.
- Structurer une instance permanente de dialogue réunissant pouvoirs publics, organismes de recherche et entreprises afin de créer des convergences, partager les priorités stratégiques et soutenir l'émergence d'initiatives communes.
- Codévelopper des laboratoires communs associant organismes de recherche et entreprises afin de renforcer les transferts de connaissances et d'innovation.

→ Renforcer la compréhension, par les entreprises, de l'apport stratégique de la recherche fondamentale aux avancées scientifiques, technologiques et industrielles, à travers des cas emblématiques ayant façonné les innovations des dernières décennies (comme le vaccin du Covid).

4. Structurer une stratégie nationale de culture scientifique.

La culture scientifique constitue un levier d'esprit critique indispensable face aux grandes transitions contemporaines. Devant le cloisonnement des initiatives actuelles, un cadre commun est primordial pour valoriser la maîtrise de la démarche scientifique au sein de la population.

- Créer une certification nationale de culture scientifique ouverte à tous, sur la base du Pix², permettant d'évaluer et de valoriser les connaissances, la compréhension de la démarche scientifique et l'esprit critique face aux enjeux scientifiques contemporains.
- Structurer cette certification par niveaux de maîtrise, à l'image du cadre européen commun de référence pour les langues, afin d'accompagner une progression tout au long de la vie.
- Développer des parcours de formation accessibles à tous, notamment sous forme de modules numériques et de ressources pédagogiques en libre accès, permettant de préparer cette certification.

1 CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche) : dispositif permettant à une entreprise de recruter un doctorant pour mener une recherche en partenariat avec un laboratoire public, avec le soutien financier de l'État.
2 Pix : service public en ligne de référence pour évaluer, développer et certifier les compétences numériques.

- S'appuyer sur les acteurs de la médiation scientifique et les dispositifs ayant démontré leur efficacité afin d'alimenter ces parcours de formation et d'en favoriser le déploiement sur l'ensemble du territoire.
- Mettre en place des indicateurs nationaux de suivi afin d'évaluer la progression du niveau de culture scientifique de la population et l'impact des actions engagées.
- Créer un label « Science » national permettant d'identifier et de valoriser les initiatives contribuant au développement de la culture scientifique, porté par le ministère de la Recherche.

Pour soutenir ses ambitions, l'économie française devra recruter près de 100 000 ingénieurs et techniciens nets par an d'ici 2035. Atteindre cet objectif impliquera, en plus de 40 000 reconversions professionnelles, la formation de quelque 60 000 diplômés supplémentaires chaque année.

Source : *Métiers de l'ingénieur : démultiplier nos ambitions*, Institut Montaigne, mai 2025

5. Garantir l'accès à une information scientifique de qualité.

Face à la multiplication des contenus trompeurs diffusés sur les réseaux sociaux et les plateformes numériques, le développement de l'esprit critique constitue un enjeu démocratique majeur. Renforcer la capacité des citoyens à comprendre la démarche scientifique, à évaluer la fiabilité des informations et à identifier les sources crédibles est devenu indispensable pour préserver la confiance dans la science et éclairer le débat public.

- Mettre en place une plateforme nationale de référence permettant au grand public d'accéder à des réponses scientifiques fiables, sourcées et accessibles sous un format simple et pédagogique.
- Créer un label indépendant destiné aux médias, influenceurs et créateurs de contenus scientifiques respectant des critères reconnus de rigueur, de transparence et de qualité scientifique.
- Déployer un dispositif public de réponse rapide aux fausses informations scientifiques diffusées en ligne, s'appuyant sur les codes, les formats et les canaux de diffusion des principales plateformes numériques.
- Porter au niveau européen une réflexion sur la régulation de la diffusion des fausses informations scientifiques et sur le rôle des algorithmes dans leur amplification.

Les membres du groupe

AXA CLIMATE

Aurélien Boiselet
Earthquake Risk Specialist

CEA

Nora Benhabiles
Adjointe au directeur de la recherche fondamentale, déléguée à la valorisation, l'innovation et l'essaimage

FEMMES & SCIENCES

Marie-Christine Creton
Secrétaire générale

FONDATION CGÉNIAL

Anne Bordet
Responsable mécénat & partenariat

FONDATION L'ORÉAL

Caroline Nègre
Directrice globale programmes femmes et filles en science

FRAIKIN

Bérénice Bougard
Directrice décarbonation & innovation

HAUT CONSEIL À L'ÉGALITÉ

Didier Chavrier
Membre et vice-président d'Université délégué à l'égalité, la diversité et l'inclusion

INDÉPENDANTE

Amélia Matar
Cofondatrice de Colori et entrepreneure

INETUM

Juliette Gayraud
Chief of Staff to the Chairman & CEO - Group ESG Leader

INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS

Sylvaine Neveu
Vice-présidente et directrice du développement et des partenariats entreprises

MEDEF

Odile Menneteau
Directrice adjointe, responsable de la cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux

MINES PARIS - PSL

Frédéric Fontane
Directeur délégué à l'enseignement

SUPBIOTECH

Frank Yates
Directeur de la recherche

THE BIODIVERSITY CONSULTANCY

Juliette Pugliesi
Directrice technique nature

Remerciements

Jeanne Briand, ACCENTURE

Christelle Castet, AXA CLIMATE

Agatha Chakhnovski, INETUM

Lucy Duffourg, FONDATION CGÉNIAL

Nolwenn Lopez, BNP PARIBAS

Achats responsables : la clé pour transformer l'IA souveraine en valeur pour les entreprises françaises ?

À l'occasion de la 8^e édition du World Giverny Forum, le Cercle de Giverny et Accenture dévoilent en exclusivité les enseignements de l'étude *Achats responsables : la clé pour transformer l'IA souveraine en valeur pour les entreprises françaises ?*

L'étude met au jour un paradoxe grandissant. L'IA souveraine s'impose comme une priorité de compétitivité pour la France, mais rares sont les entreprises qui en tirent une valeur concrète. Pour combler cet écart, encore faut-il disposer de données fiables : c'est le carburant qui permet à l'IA souveraine de devenir une IA de confiance. Les achats responsables sont l'un des leviers les plus concrets pour les produire, et faire de l'IA de confiance une véritable capacité au service du business.

L'IA souveraine désigne la capacité d'un pays à concevoir et déployer l'IA en toute autonomie, grâce à ses propres infrastructures, données, modèles et talents. Elle est aujourd'hui un enjeu majeur de compétitivité.

Pourtant, si 77 % des entreprises françaises en reconnaissent l'intérêt à l'échelle du pays et des services publics, seules 41 % y voient une valeur réelle pour elles-mêmes. En Europe, trois entreprises sur quatre sont convaincues de sa contribution à leur organisation. Le risque pour la France : prendre du retard sur ses voisins et céder du terrain sur les écosystèmes d'IA de confiance, le partage sécurisé des données et la résilience géopolitique promises par l'IA souveraine.

Pour garder une longueur d'avance, les entreprises françaises doivent dépasser l'IA standard. L'enjeu : rendre le raisonnement de chaque décision stratégique lisible, auditable et défendable.

C'est ainsi que l'IA souveraine devient une IA de confiance créatrice de valeur, à condition que les données et la gouvernance qui la nourrissent soient dignes de confiance. Or, nombre de décisions reposent sur des données externes - achats, chaîne d'approvisionnement, durabilité - et exigent des fournisseurs capables de fournir une information fiable, vérifiable et transparente. Or, la chaîne de valeur, ce réseau de fournisseurs et de partenaires dont les données alimentent les décisions clés, ne vaut que par son maillon le plus faible. Lorsque ce socle est solide, l'IA de confiance tient ses promesses. Dans le cas contraire, même l'infrastructure la plus avancée produira des décisions qu'elle ne pourra ni auditer ni défendre.

Ce socle, les achats responsables permettent précisément de le construire, méthodiquement. Ils sont déjà au croisement de la relation fournisseurs, de la responsabilité sur la performance et de la collecte des données.

À ce titre, ils constituent le levier le plus direct pour améliorer la qualité, la cohérence et la traçabilité des données dont dépend une IA de confiance. Pour les entreprises qui saisissent ce lien, l'IA souveraine cesse d'être une contrainte de conformité : elle devient une source d'autonomie stratégique et de résilience, sur laquelle se bâtit l'avantage concurrentiel.

La marche à suivre est claire : mobiliser davantage les fournisseurs, formuler des attentes plus précises sur les données, muscler leurs capacités et rapprocher la gouvernance des achats des fonctions IA et risques. Une seule urgence : agir dès maintenant, pour que l'IA de confiance tienne ses promesses économiques à temps.

Une conscience partagée mais des réponses encore fragmentées

Pour bâtir ce socle de confiance, c'est du côté de leur chaîne de valeur que les entreprises françaises ont le plus à gagner. Plus de 70 % mesurent d'ailleurs l'intérêt d'aider leurs partenaires à renforcer leur souveraineté numérique et sur l'IA.

Mais un fossé sépare ce que construisent les acheteurs de ce que les fournisseurs peuvent fournir aujourd'hui. Ainsi, 68 % des acheteurs disposent d'équipes achats durables, socle d'une démarche responsable. Et si 76 % d'entre eux collectent des données « carbone » auprès de leurs fournisseurs, 21 % seulement de ces derniers sont capables de les transmettre. Pire, 28 % ne peuvent en fournir aucune. À cela s'ajoute un retard de maturité sur les données numériques : seuls 28 % des fournisseurs utilisent aujourd'hui l'IA, et 46 % n'envisagent même pas de l'adopter.

Pour en mesurer l'ampleur, nous avons conçu un indicateur directionnel, le *Trusted Value Chain Readiness Snapshot*, qui donne une évaluation de l'aptitude des chaînes de valeur françaises à soutenir les décisions d'IA souveraine selon cinq critères : la maturité achats des acheteurs, la fiabilité des données carbone des fournisseurs, leur préparation à l'IA, la maturité en IA souveraine et l'activation de la chaîne de valeur. La France obtient 51 sur 100. Mais ce score global masque l'essentiel : un profond déséquilibre. Les acheteurs affichent une maturité de 70, fruit des équipes, des outils et des pratiques « carbone » déjà en place.

Côté fournisseurs, en revanche, tous les indicateurs passent sous la barre des 50 : 47 pour la fiabilité des données carbone, 41 pour la préparation à l'IA, 41 pour la maturité en IA souveraine. La France dispose donc d'acheteurs prêts à avancer, mais d'une chaîne d'approvisionnement qui ne peut pas encore suivre.

Comment tirer parti des solutions existantes

La France a les fondations pour combler cet écart. Le meilleur point de départ ? Repérer les décisions d'IA souveraine à fort enjeu de confiance qui reposent sur des données fournisseurs sensibles, irrégulières ou difficiles à vérifier, et y concentrer les efforts en priorité. À partir de là, les entreprises peuvent élever leurs exigences auprès de l'ensemble de leurs fournisseurs, faire monter ces derniers en compétences et fluidifier la circulation des données entre les fonctions achats, IA et risques.

En définitive, c'est au niveau de la chaîne de valeur que se joue la valeur de l'IA de confiance. Les entreprises françaises qui bâtiront des relations fournisseurs solides et fiables la libéreront, et rattraperont leurs concurrents européens, déjà en tête.

Ce qu'il faut retenir

- La France s'engage fortement pour l'IA souveraine au niveau national. Pourtant, seules 41 % des entreprises y voient une valeur réelle pour elles-mêmes, contre 75 % en moyenne en Europe. À l'heure où l'IA devient déterminante pour la compétitivité, cet écart représente une immense occasion manquée.
- L'IA souveraine ne devient une IA de confiance que si les données qui l'alimentent sont fiables. Quand les données fournisseurs - achats, chaîne d'approvisionnement, durabilité - sont incomplètes, incohérentes ou invérifiables, même l'infrastructure la plus sophistiquée ne peut produire de décisions fiables.
- La France a les fondations pour combler cet écart : mobiliser davantage les fournisseurs, préciser les attentes sur les données, les faire monter en compétences et rapprocher la gouvernance des achats des fonctions IA et risques.

Découvrez les
résultats complets
de l'étude ici :



Contributeurs et remerciements

ACCENTURE

Chantal Jouanno
Directrice exécutive énergie & eau

Julien Prudence
Directeur général - Stratégie et Consulting Assurance

ACCOR

Cantiane Gueguen
Senior Manager, Water & Biodiversity

ADEME

Baptiste Perrissin-Fabert
Directeur général délégué

ALLIANCE POUR
LA SANTÉ MENTALE

Angèle Malâtre-Lansac
Déléguée générale

ALTAREA

Nathalie Bardin
Directrice marketing stratégique, RSE et innovation

ANEB

Catherine Gremillet
Directrice

ASSOCIATION
PSSM-FRANCE

Muriel Vidalenc
Présidente

AXA CLIMATE

Aurélien Boiselet
Earthquake Risk Specialist

François Lanavère
Directeur des partenariats

Paul Lefebvre
Senior Manager
Climate & Nature

Huu-An Pham
Director and Senior Advisor - Climate Resilience and Governance

AXA FRANCE

Corinne Guillemain
Directrice de l'innovation et des services - AXA Santé & Collectives

BANQUE DES TERRITOIRES

Gil Vauquelin
Directeur de la transformation écologique

BDO FRANCE

Pierre Cavé
Associé - Strategy & Operations

Pierre Lhoste
Codirecteur général du département Advisory et associé

BECHU ET ASSOCIÉS

Clémence Bechu
Directrice générale

BL EVOLUTION

Sylvain Boucherand
CEO

BSR

Beatriz Osorio Marugán
Sustainability Manager
Nature & Climate

BUREAU VERITAS

Julien Fouilliant
B&I Europe
Infrastructure Director

CAMPUS CYBER

Gaël Musquet
Hacker éthique

CASTALIE

Thibault Lamarque
CEO & Founder

CEA

Nora Benhabiles
Adjointe au directeur de la recherche fondamentale, déléguée à la valorisation, l'innovation et l'essaimage

David Proult
Economiste

CENTRALESUPÉLEC

Anne Barros
Titulaire - Chaire risques et résilience des systèmes complexes

CERCLE
FRANÇAIS DE L'EAU

Florence Dumas
Déléguée générale

CIGREF

Flora Fischer
Directrice de mission et déléguée au numérique responsable

CLEANTECH FOR FRANCE

Célia Agostini
Directrice

CNOA

Christophe Millet
Président

COLOMBUS CONSULTING

Florian Ortega
Partner énergie & environnement

EMEIS

Julia Clavel
Group Chief Financial Officer

EMPREINTE HUMAINE

Christophe Nguyen
Président psychologue du travail, santé mentale au travail, risques psychosociaux & QVT

ENGIE

Guillaume Gillet
Directeur des affaires publiques

EPE

Ken Guiltaux
Responsable climat, achats et affaires publiques

FEMMES & SCIENCES

Marie-Christine Creton
Secrétaire générale

FNH

Sarah Pecas
Directrice de la mobilisation des acteurs du territoire

FONDATION BNP PARIBAS

Bruno Leroux
Responsable pôle environnement

FONDATION CGÉNIAL

Anne Bordet
Responsable mécénat & partenariat

FONDATION L'ORÉAL

Caroline Nègre
Directrice globale programmes femmes et filles en science

FRAIKIN

Bérénice Bougard
Directrice décarbonation & innovation

FRS

Franck Galland
Chercheur associé

GROUPE ADP

Santiago Bosio
Responsable gestion des risques et prospective

GROUPE EQUANS

Ludovic Mouly
Directeur général
Aire Nouvelle

GROUPE MATMUT

Stéphanie Boutin
Directrice RSE et communication

HAUT CONSEIL À L'ÉGALITÉ

Didier Chavrier
Membre et vice-président d'Université délégué à l'égalité, la diversité et l'inclusion

HOLIVIA

Jérôme Crest
Cofondateur et CEO

I4CE

Emmanuelle Trichet
Directrice de programme - Transition, résilience et innovation des entreprises

IBICITY

Isabelle Baraud-Serfaty
Fondatrice

IEA

Vincent Jacamon
Energy Modeller

IFRI

Marc-Antoine Eyl-Mazzega
Directeur du centre énergie et climat

INDÉPENDANTE

Amélia Matar
Cofondatrice de Colori et entrepreneure

INETUM

Juliette Gayraud
Chief of Staff to the Chairman & CEO - Group ESG Leader

INRS

Benjamin Paty
Ph.D., responsable du laboratoire enjeux psychosociaux, travail et organisation

INSTITUT
D'ÉCONOMIE DE L'EAU

Simon Porcher
Codirecteur

INSTITUT
POLYTECHNIQUE DE PARIS

Sylvaine Neveu
Vice-présidente et directrice du développement et des partenariats entreprises

L'ORÉAL

Barbara Bressand-Sussfeld
Directrice développement durable France

LES ATELIERS DU FUTUR

Thierry Langrenay
Président

MAYANE
RESILIENCE CENTER

Emma Haziza
Fondatrice et présidente

MEDEF

Odile Menneteau
Directrice adjointe, responsable de la cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux

MINES PARIS - PSL

Frédéric Fontane
Directeur délégué à l'enseignement

Franck Guarnieri
Directeur du centre de recherche sur les risques et les crises

MOKA.CARE

Guillaume d'Ayguesvives
Cofondateur & directeur général

NESTLÉ

Maylis Danné
Directrice talent & engagement

OCDE

Edwin Lau
Chef du secrétariat, réseau Blue Dot (BDN)

OID

Juliette Lefébure
Directrice générale

ORANGE FRANCE

Thierry Valette
Directeur de la stratégie, transformation, architecture et cybersécurité

ORANGE GROUPE

Jean-Benoît Besset
Directeur de la transition environnementale et énergétique

ORSE

Lydie Recorbet
Chargée de mission engagement social et sociétal

OVH.CLOUD

Michaël Cohen
Directeur du développement des data centers

Grégory Lebourg
Directeur environnement

PERNOD RICARD

Morgane Yvergniaux
Climate & Nature Director

PSYCOM

Aude Caria
Directrice

Contributeurs et remerciements

QUALISOCIAL

Camy Puech
Président & fondateur

**RÉSILIANCES
& AGENCE EDEL**

Sandra Decelle-Lamothe
Dirigeante - Experte nationale en prévention des risques majeurs, climatiques et résilience territoriale

SAINT-GOBAIN

Claude Da Silva
Directeur R&D solutions pour la construction

Alice Gorvel
Directrice médicale et santé au travail

SANOFI

Marie Dejou
Wellbeing & Psychological Safety Lead France

SCHNEIDER ELECTRIC

Gilles Vermot Desroches
Directeur de la citoyenneté et des affaires institutionnelles

**SCHNEIDER ELECTRIC
RESEARCH INSTITUTE**

Rémi Paccou
Directeur de la recherche, numérique et énergie

SÉCHÉ ENVIRONNEMENT

Pierre-Yves Burlot
Directeur développement durable

SIEMENS ENERGY

Yara Chakhtoura
Présidente France

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB

Stéphane Rousset
Expert risques, gestion de crise et continuité d'activité

SUEZ

Karine Gervaise
Directrice de la stratégie activité Eau en France

Christophe Maissa
Réfèrent national crise & sûreté

Charlotte Migne
SVP Sustainable Development

SUPBIOTECH

Frank Yates
Directeur de la recherche

TEALE

Julia Néel Biz
Cofondatrice

TERRA ACADEMIA

Xavier Leflaive
Doyen & directeur scientifique

**THALES SERVICES
NUMÉRIQUES**

Thierry Betmont
Directeur technique

**THE BIODIVERSITY
CONSULTANCY**

Juliette Pugliesi
Directrice technique nature

TOPOS

Jean-Dominique Séval
Partner & Cofounder

TRANSDEV FRANCE

Bastien Soyez
Directeur RSE

UNIVERSITÉ DE LILLE

Alexandre Mayol
Professeur des universités en sciences économiques

VINCI CONCESSIONS

Joffrey Maï
Directeur environnement et développement durable

WATER WISER

Esther Crauser-Delbourg
Présidente

WWF FRANCE

Jean Burkard
Directeur du plaidoyer

Lola-Lou Zeller
Chargée de plaidoyer villes et territoires durables

Remerciements

Henri d'Agrain, **CIGREF**

Rayann Al Jallad, **AXA CLIMATE**

Joséphine Arrighi de Casanova, **ALLIANCE POUR LA SANTÉ MENTALE**

Héloïse Barbat, **AXA CLIMATE**

Marie Bonnot, **BDO FRANCE**

Jeanne Briand, **ACCENTURE**

Charlotte Bronner Montupet, **MOKA.CARE**

Ludivine Caillé, **NESTLÉ**

Christelle Castet, **AXA CLIMATE**

Agatha Chakhnovski, **INETUM**

Bertrand Charmaison, **CEA**

Alban Claude, **AXA FRANCE**

Lucas Cyprès, **EMEIS**

Mathieu De Vlieger, **CNOA**

Antoine Desmarets, **CASTALIE**

Lucy Duffourg, **FONDATION CGÉNIAL**

Edvina Kapllani, **ACCENTURE**

Benjamin Lechaptois, **BUREAU VERITAS**

Paul Lefebvre, **AXA CLIMATE**

Nolwenn Lopez, **BNP PARIBAS**

Theobald von Malsen, **WATER WISER**

Isaure Mercier, **ENGIE**

Benoît Mocquant, **L'ORÉAL GROUPE**

Emmanuel Petit, **GROUPE MATMUT**

Ronald Sannino, **ALTAREA**

Elisa Sharps, **OVHcloud**

Jérémy Vatin, **BDO FRANCE**

Geoffroy Verzat, **TEALE**

Rodolphe Vincent, **SUEZ**

Cathia Voelker, **ENGIE**

Mathieu Wellhoff, **ADEME**

Le Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un *think tank* dédié aux dirigeants qui font de la durabilité un levier de compétitivité et de puissance. Il structure ses travaux autour d'une grille de lecture fondée sur les 3S – Soutenabilité, Souveraineté, Sécurité – trois impératifs analysés de manière intégrée pour éclairer les grandes transformations économiques, industrielles, technologiques, géopolitiques et environnementales.

Au cœur de sa philosophie se trouve l'écologie désirable, à savoir la conviction que la transition écologique ne peut réussir que si elle devient un projet stratégique et créateur de valeur. Le Cercle défend une écologie de la performance capable de réconcilier croissance, responsabilité, innovation et souveraineté économique.

Événement incontournable du Cercle, le World Giverny Forum est le premier rendez-vous européen des entreprises durables. Chaque année, il réunit à Giverny plus de 1 000 décideurs : ministres, commissaires européens, chefs d'entreprise, dirigeants d'institutions financières internationales, investisseurs et experts de premier plan.

Les travaux du Cercle s'incarnent dans un programme éditorial structuré : 30 propositions remises chaque année aux pouvoirs publics pour accélérer la transformation durable des entreprises et des politiques économiques ; des groupes de travail associant entreprises et experts ; et le Palmarès Giverny × Le Point, qui distingue chaque année 50 personnalités de moins de 40 ans incarnant cette nouvelle génération de décideurs engagés.

Ancré dans l'héritage de Giverny, symbole de la relation féconde entre créativité humaine et monde naturel, le Cercle développe une présence européenne croissante avec un ancrage stratégique à Bruxelles, au cœur des institutions qui redessinent les règles de la compétitivité continentale.

L'ambition du Cercle de Giverny est de contribuer à faire émerger une nouvelle doctrine économique européenne, où les 3S deviennent les trois piliers d'une prospérité durable.

Cercle de Giverny
17 avenue Hoche, Paris 8^e
contact@cercle-giverny.fr
cercle-giverny.fr

Cercle
de GIVERNY