

L'USINE NOUVELLE

LEYTON
Empower your future

LIVRE BLANC

IMPACT 2025

INNOVATION – ENERGIE/ENVIRONNEMENT – RH

**SOLUTIONS
PRAGMATIQUES
POUR TRANSFORMER
LES INDUSTRIES**

EN PARTENARIAT AVEC L'USINE NOUVELLE & 250 INDUSTRIELS

AVEC NOTAMMENT LES TEMOIGNAGES D'INDUSTRIELS & D'INSTITUTIONNELS DONT :



BDR THERMEA GROUP



Collectif Startups
Industrielles France

bpifrance

SOMMAIRE

250 industriels témoignent de leurs priorités pour progresser durablement	3
1. Comment lier enjeux environnementaux & business ?	5
La lutte contre le changement climatique : priorité n°1	5
4 ^{ème} révolution industrielle : l'humain et l'innovation, des accélérateurs identifiés	7
2. Quelle stratégie bas carbone mettre en place ?	9
La maturité des industriels face à la décarbonation	9
Première étape d'une stratégie de décarbonation : faire un bilan	11
3. Comment lier engagements RSE et compétitivité ?	13
La performance extra-financière, nouvelle norme de compétitivité	13
Le capital humain au cœur de la compétitivité des industries françaises	16
4. Quelles solutions pour mener sa transition ?	19
Maîtriser à 360° ses coûts énergétiques	19
Moderniser ses infrastructures pour réaliser des économies d'énergie	21
Améliorer sa performance RH	23
Mettre l'innovation au service de sa transition environnementale	25
Bénéficier de subventions liées au Plan France 2030	27
Lier contribution carbone volontaire et mise en conformité réglementaire	29
Développer les compétences pour répondre à ses obligations extra-financières	31
Communiquer sur sa performance extra financière	34
Améliorer ses méthodes de management pour être plus performant	35
5. Qu'en pense l'écosystème LEYTON ?	37
Témoignages d' industriels, de la Startup au Grand Groupe	37
Témoignages d' institutionnels : du collectif des Startup Industrielles à Bpifrance	51
Obligations business et outils financiers : la transformation des industries va s'accélérer.....	59
Qui sommes-nous ?	61

250 INDUSTRIELS TÉMOIGNENT DE LEURS PRIORITÉS POUR PROGRESSER DURABLEMENT

Dans un contexte inflationniste il est complexe de garder le cap de la transformation de son industrie.

Pour flécher les actions et aider à se positionner par rapport à ses pairs, **nous avons mené auprès des industriels, avec la rédaction de l'Usine Nouvelle, une large étude sur les actions mises en place au sein des industries françaises.**

3 apports majeurs :

1 - Quoi - Les industries et l'environnement - Benchmark et avancées

2 - Comment - Les solutions pour progresser durablement – Actions tactiques

3 - Pour Qui & Pourquoi - La responsabilité sociétale et la compétitivité – Convaincre son Board & retenir ses talents

Les 250 répondants sont relativement éclectiques en terme de profil : majoritairement issus des Industries françaises du métal (18 %), du bâtiment et génie civil (10 %), de l'aéronautique (9 %) et de l'IT et équipements informatiques (8 %). Suivent ensuite les industries agroalimentaire, automobile, chimie, production d'énergies, d'eau, transport, santé, textile et cosmétique.

Parmi les fonctions ayant répondu à l'étude, une majorité de Direction Générale (27 %), de Direction Technique (19%), de direction RSE (18%) et de direction Innovation (12%). Suivent ensuite les directions finance, marketing, RH, achat en Energie

En trio de tête des réponses : les PME sont représentées à 51 %, suivies des ETI à 29 % et des Grands Groupes pour 20%.

Nous avons **confronté les tendances marchés et les solutions, au terrain, via 15 interviews** auprès d'entreprises industrielles (de la PME au Grand Groupe) et d'institutionnels (de la Communauté des Startup Industrielles à Bpifrance).

Vous découvrirez des synthèses de leurs réactions et propositions parmi lesquelles celles de:

Philips Domestic Appliances, UV Germi, Atech, BDR Therméa, Milhe & Avons, Saphir, Serf, Coca Cola Europacific Partners, OVH Cloud, l'association de la finance responsable, la communauté des stratup industrielle, l'entité impact du fond d'investissement 50 partners, Régénérative business, le réseau French Fab ainsi que Bpifrance.

Climat, impact sociétal, innovation, gouvernance... Ce Livre Blanc liste la façon dont les sociétés industrielles françaises répondent concrètement aux défis de notre époque – **comment construire sa transformation, la financer et embarquer son organisation ?**

Au regard de l'urgence climatique, et ses conséquences économiques, l'environnement arrive très clairement en tête des priorités des dirigeants d'entreprises industrielles. Selon notre étude, 72 % d'entre eux font de la réduction de leur empreinte carbone une priorité, et ils sont 41 % à souhaiter agir pour la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles.

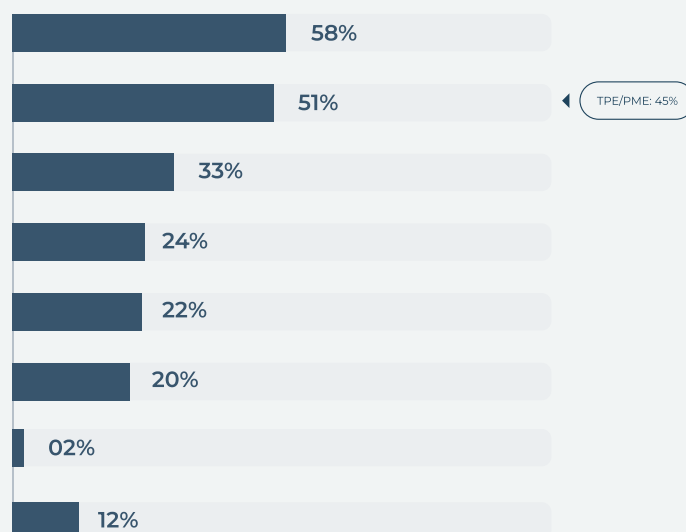
L'innovation pour accélérer l'impact – est perçue comme une des solutions long terme mais n'est peut-être pas encore perçue comme un accélérateur de transformation de grande envergure. Plus de la moitié des dirigeants (58 %) ont l'intention d'investir dans l'innovation, notamment afin d'optimiser leur consommation énergétique et d'adapter leurs process industriels aux nouvelles attentes en matière d'écologie et de protection de l'environnement. Ils ne sont en revanche que 24 % à envisager de mutualiser leurs projets d'innovation (par le biais de l'open innovation, la relation avec les pôles de compétitivité, etc.) dans une démarche responsable.

Et que privilégie votre entreprise en matière d'innovation pour être plus responsable ?

Base ensemble (260 répondants)

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

- Optimiser la consommation énergétique / l'ACV des outils de production / process industriels (innovation procédés)
- Orienter la R&D vers l'écoconception (innovation produit / écoconception)
- Réparer et renforcer la maintenance (économie circulaire)
- Mutualiser l'innovation pour accélérer la transition et mieux répartir la valeur (open innovation, pôles de compétitivité)
- Innover sur les types d'approvisionnements nécessaires
- Innover sur les modes de distribution des produits ou services
- Autre
- Ne sait pas



| 2,2 MENTIONS CITÉES EN MOYENNE

Le financement, comme le Crédit d'impôt recherche (CIR) ou le Crédit d'impôt innovation (CII), est crucial pour l'efficacité des stratégies mises en place par les entreprises. Ces outils permettraient de financer plus généreusement le pivot des business models.

Les questions sociétales figurent en bonne place des enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises. Notre étude révèle que **59 % font de l'économie locale le levier principal de leur démarche responsable**. Mais alors que le plan France Relance, mis en place par le gouvernement en septembre 2020, encourage les industriels à revenir s'implanter en France, ils ne sont que **44 % à prévoir de relocaliser leurs fournisseurs**. Il est tout de même à noter que, depuis la mi-2020, le nombre de créations d'usines en France est supérieur au nombre de fermetures : un renversement de tendance que les tensions actuelles en matière d'approvisionnement, de ressources énergétiques et de contexte économique pourraient bien venir accélérer.

Le capital humain, enfin, joue un rôle important dans la stratégie des entreprises. Même si seulement 26 % des dirigeants pensent qu'il est souhaitable de réduire le coût de l'absentéisme et d'être garant d'un climat social sain, les résultats de notre étude indiquent que de nombreuses

pistes d'amélioration sont envisagées : formations et recrutement, environnement de travail et engagement des salariés, politiques d'égalité, optimisation de la politique salariale...

Les DRH ont de bonnes surprises à venir sur leurs marges de manœuvre budgétaires et organisationnelles.

Par ailleurs, 48 % des dirigeants interrogés dans le cadre de notre étude estiment que le respect de la réglementation encadrant les ressources humaines est une priorité pour eux. Leur complexité peut mener à des pertes d'efficacité ou des loupés & sûr cotisation – autant de financement en moins pour sa transformation.

Face à une société qui évolue rapidement, les industriels font preuve d'innovation, d'adaptation et de résilience. Avec des engagements articulés autour d'axes concrets, elles ouvrent des perspectives de développement robustes et durables pour l'avenir, aussi bien industriel qu'humain.

Bonne Lecture,

LES EQUIPES LEYTON
INNOVATION – ENERGIE/ENVIRONNEMENT - RH

LEYTON
Empower your future

1. COMMENT LIER ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX & BUSINESS ?

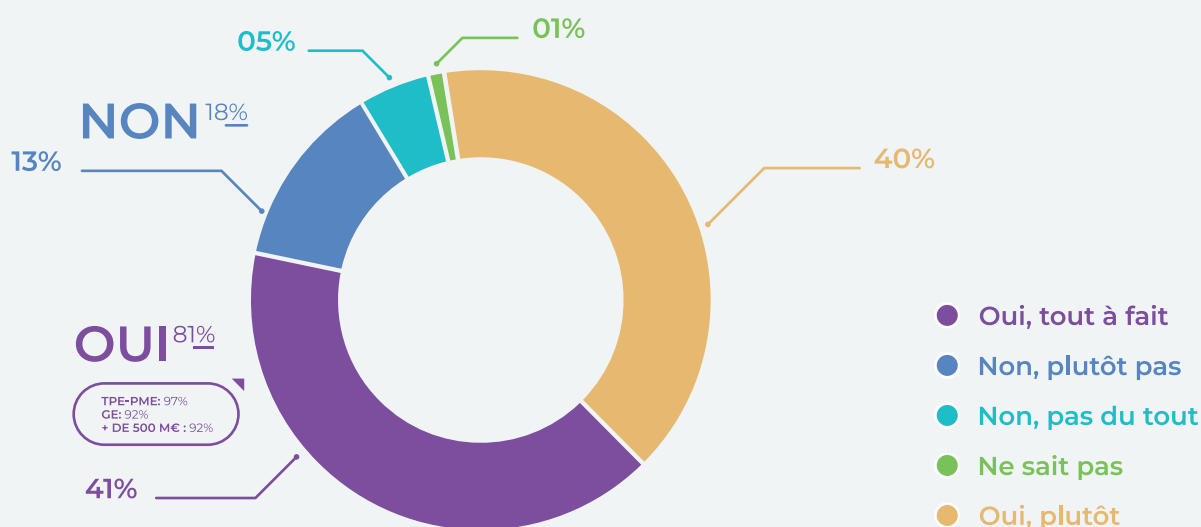
La lutte contre le changement climatique : priorité n°1

Pour la grande majorité des répondants, leur entreprise est une entreprise responsable d'un point de vue environnemental, sociétal et social

et 41% d'entre eux déclarent qu'elles évaluent ses performances extra financières par le suivi des métriques internes (71%).

Selon vous, la lutte contre le changement climatique est-elle prioritaire pour votre entreprise ?

Base : Ensemble (260 répondants) | UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE



Pour plus de la moitié d'entre eux, la performance de leur entreprise pourrait s'inscrire dans la baisse de la consommation énergétique (55%) et l'innovation durable (51%). De plus, pour les améliorer, la motivation principale semble être de concourir aux attentes des clients et des collaborateurs de leur entreprise.



FLORE LEVARDON,
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE
@BDR THERMEA

« La chance que nous avons est d'avoir une volonté forte, portée par notre CODIR de réduire vite et fortement nos émissions de GES, du fait de transformer totalement notre offre produit. Cependant, c'est, comme pour toutes les entreprises, un difficile équilibre à trouver entre ce changement radical de paradigme et le fait de maintenir notre niveau de performance financière. »



Pour plus de la moitié des répondants, les indicateurs RSE à mettre en avant pour leur entreprise sont d'ordre sécuritaire et sanitaire (55%) mais aussi les questions environnementales comme l'impact carbone (51%) et la pollution, la gestion des déchets (51%).

Pour les années à venir, la moitié d'entre eux déclare que leur entreprise investirait pour baisser son empreinte environnementale et s'orienterait vers l'innovation pour garder un avantage compétitif tout en limitant son impact environnemental (44%).

Et près des deux tiers des répondants ajoutent que leur entreprise a effectué un bilan carbone ou qu'il est en cours de réalisation (37% l'ont initié avec l'élaboration d'une stratégie bas carbone).

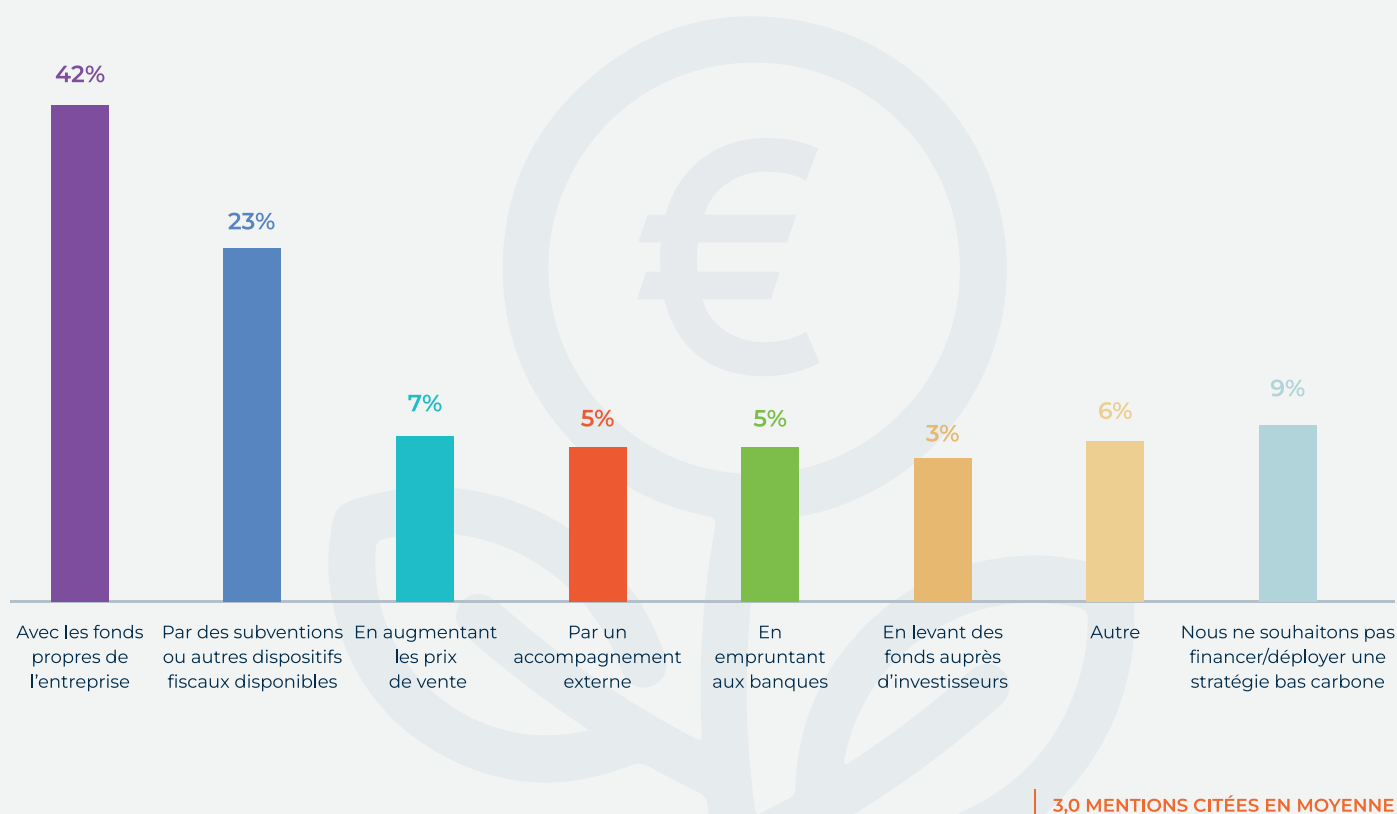
Cette stratégie s'inscrit principalement dans la réduction de la consommation énergétique (59%), des postes les plus carbonés (49%), suivie par la mise en place d'une feuille de route zéro émission (48%) et le fait de répondre aux demandes des clients (48%).

D'ailleurs, la majorité des répondants déclare que leur entreprise a déjà mis en place ou envisage de réduire la consommation d'énergie (91%) et l'impact sur les approvisionnements (75%).

Pour 42% d'entre eux, le financement proviendrait des fonds propres de leur entreprise avec un retour sur investissement attendu en moins de dix ans (31%).

Par quels moyens, votre entreprise finance/compte financer sa stratégie bas carbone ?

Base ensemble (260 répondants) | UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE



Cependant, **seulement un peu plus d'un tiers des répondants estime que leur entreprise pourrait investir de façon non rentable** pour réduire son empreinte carbone.

4^{ème} révolution industrielle : l'humain et l'innovation, des accélérateurs identifiés

Changement climatique, prix des matières premières, redéfinition des relations avec le marché asiatique, crise énergétique - la 4^{ème} révolution industrielle est engagée, exigeant réactivité et résilience de la part des industriels.

Identifiée par l'économiste Klaus Schwab, la quatrième révolution industrielle a commencé avec le XXI^{ème} siècle. Nourrie par une accélération spectaculaire de l'innovation, elle n'aura cessé de nous bouleverser de par le fait de profondes répercussions sur notre situation économique, industrielle et sociétale. Intelligence artificielle, machine learning, internet des objets...

Si cette nouvelle révolution industrielle semble concerner principalement le virtuel, il ne faut pas perdre de vue qu'elle a également des implications fondamentales dans des domaines très concrets comme la médecine, les biotechnologies et les nouveaux matériaux mais aussi et surtout dans le secteur des énergies, aussi bien traditionnelles que renouvelables.



FLORE LEVARDON,
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE
@BDR THERMEA

Concernant nos projets d'innovation et nos investissements en R&D (pour tout le groupe), nous continuons à beaucoup investir (et recruter) pour faire en sorte d'accélérer l'impact carbone de notre mix produit. Toutes nos lignes produit ont été passées au crible pour se donner un objectif d'amélioration continue et d'écoconception d'ici 2030.

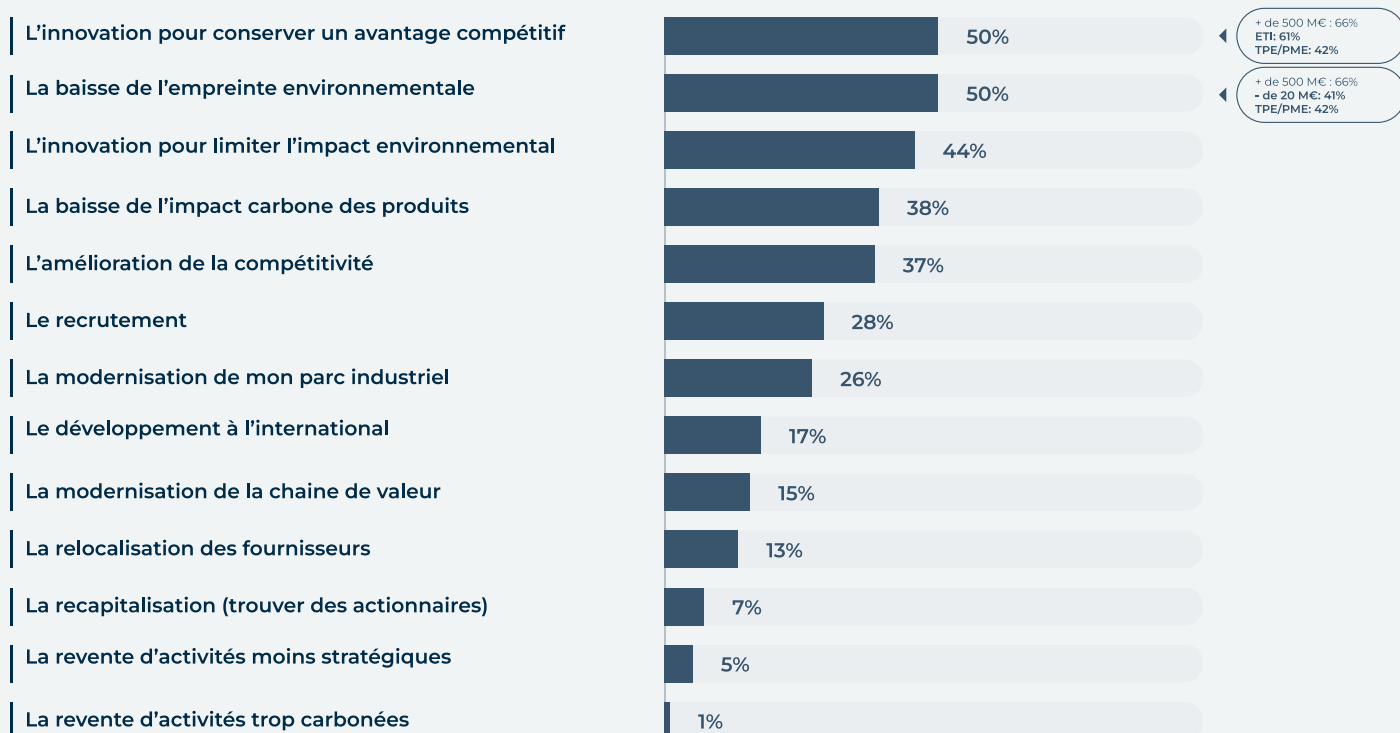


Un défi que les entrepreneurs français souhaitent relever: 81 % des répondants à notre enquête estiment en effet que la lutte contre le changement climatique est la priorité de leur entreprise.

2023 devra déterminer si ces entreprises activent véritablement les actions associées en se donnant les moyens financiers et humains nécessaires.

Quelles sont les priorités d'investissements pour votre entreprise dans les 3 prochaines années ?

Base ensemble (260 répondants) | 5 RÉPONSES MAXIMUM



3,0/5 PRIORITÉS CITÉES EN MOYENNE

Aujourd'hui **seulement 26 % des personnes interrogées comptent investir dans les trois prochaines années pour moderniser leur parc industriel** – un chiffre qui tombe à 15 % concernant la modernisation de la chaîne de valeur.



Les industriels ont pourtant à leur disposition de nombreux financements pour « derisquer » ce risque climatique.

Inondations, canicule et incendies à l'été 2022, tensions géopolitiques en Asie et aux portes de l'Europe démontrent que nos ressources finies seront soumises à des tensions croissantes, voire des pénuries, dans les années qui viennent.



THOMAS HUAUT,
DIRECTEUR FINANCIER / CONSEIL EN FINANCE DURABLE
@REGENERATIVE BUSINESS

Il faut avant tout se poser la bonne question qui est de savoir comment est-ce que je crée de la valeur économique, environnementale et sociale sans partir de la contrainte? Cette question relève de la raison d'être de son activité.



Une « **fin de l'abondance** » comme l'a formulé le président Emmanuel Macron fin août 2022 en introduction au Conseil des ministres de rentrée, donne aussi la tendance du législateur : La taxonomie verte imposera aux entreprises de limiter leur empreinte.

Les entreprises doivent accélérer leur transition, afin de sortir plus résilientes, plus performantes et plus compétitives – cette période de tension fera naître de nouvelles règles de marché. Maîtriser les évolutions réglementaires, leur impact et les financements accessibles sont donc des enjeux prioritaires de 2023.



PHILIPPE LHOSTE,
AMBASSADEUR
@FRENCH FAB

Passer d'une industrie open bar linéaire au circulaire vertueux sera difficile, indispensable et coûteux mais je suis convaincu que cela sera aussi un pilier essentiel de notre avenir industriel avec nos générations futures au cours des 10 prochaines années. Aux grands maux les grands remèdes quand le Futur doit déjà être le présent !



2. QUELLE STRATÉGIE BAS CARBONE METTRE EN PLACE ?

La maturité des industriels face à la décarbonation

Face à l'urgence climatique, la France s'est donnée pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 – un objectif inscrit dans **la loi relative à l'énergie et au climat** depuis le 8 novembre 2019, et qui implique de diviser par six les émissions de gaz à effet de serre sur le territoire français par rapport à 1990. Une politique ambitieuse, dans laquelle les entreprises ont un rôle crucial à jouer : selon les estimations gouvernementales, un tel objectif implique de **diviser par deux la consommation d'énergie dans tous les secteurs d'activité**, ainsi que de « réduire au maximum les émissions

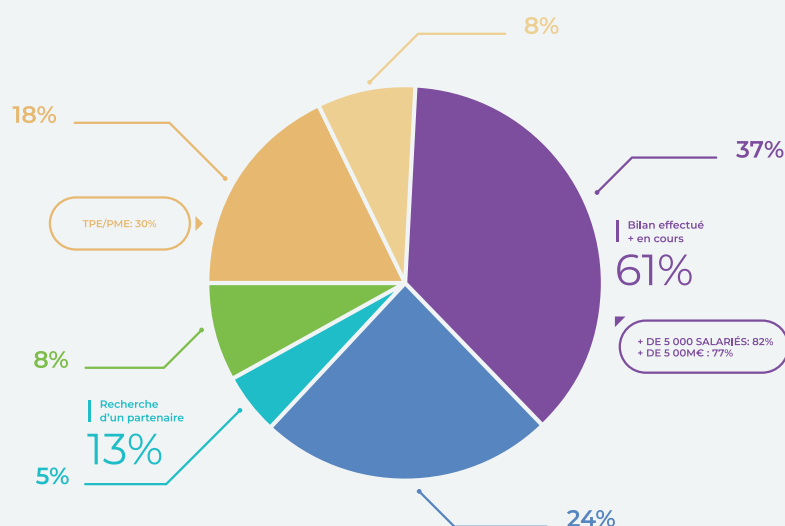
non énergétiques, issues très majoritairement du secteur agricole et des procédés industriels, » **comme le décrit le texte de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC).**

Il semble cependant que les entreprises n'ont pas encore saisi l'ampleur du défi. Selon les chiffres de notre étude, **elles ne sont que 37 % à avoir effectué un bilan carbone** et élaboré une stratégie en conséquence ; 20 % seulement des chefs d'entreprise envisagent de mettre fin à leurs activités les plus polluantes dans le cadre d'une telle stratégie.

A quel stade votre entreprise se situe-t-elle dans le déploiement d'une stratégie bas carbone ?

Base ensemble (260 répondants) | UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE

- Notre bilan carbone est effectué, avec élaboration de stratégie bas carbone
- Notre bilan carbone est en cours, sans élaboration de stratégie bas carbone
- Nous recherchons un partenaire pour nous accompagner sur la stratégie à envisager
- Nous n'avons pas commencé mais nous recherchons un partenaire pour mesurer notre empreinte
- Ce n'est pas une priorité
- Ne sait pas



En outre, ils sont **encore 20 % à penser que la décarbonation n'est pas une priorité**, et seule une petite minorité – de 11 % – estime qu'une stratégie bas carbone peut améliorer la valeur du business model.

Il est pourtant impératif d'agir, pour des raisons très concrètes. Pour commencer, une réduction de leur consommation permettrait aux entreprises de mieux résister à la crise énergétique. Plus fondamentalement, il est essentiel de compter avec les impacts négatifs du changement climatique : selon le Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC), une augmentation des températures de 4°C pourrait coûter jusqu'à 5 % de PIB mondial.

En 2006, **le rapport Stern**, signé du vice-président de la Banque mondiale, chiffrait pour sa part **le coût de l'inaction à 5 % à 20 % du PIB mondial – alors qu'agir ne coûterait qu'1 % du PIB.**

Au-delà des coûts, beaucoup de dirigeants semblent n'avoir pas encore conscience du fait que **la lutte pour le climat représente un véritable levier de croissance et de création de valeur.** De la législation à la supply chain en passant par les partenaires financiers, l'innovation et les consommateurs, la responsabilité environnementale est désormais un facteur clé de l'activité, qu'il est essentiel d'intégrer à une stratégie globale et équilibrée.



ROMAIN RÉMY,
INGÉNIEUR CHEF DE PROJETS
@SERF

L'entreprise est très ouverte à des changements dans le sens du développement durable et elle le perçoit comme une opportunité économique. Tout ce qui est écologie va de pair avec économie, mais c'est aussi une opportunité qui peut être marketing par le fait de se démarquer de la concurrence et mieux répondre aux attentes.



Les répondants estiment que leur entreprise s'investit dans la décarbonation et la considèrent comme une entreprise responsable. D'ailleurs, près des deux tiers d'entre eux déclarent que leur entreprise a déployé ou envisage une stratégie bas carbone et que leurs priorités s'inscrivent principalement dans la réduction de leur empreinte carbone. Signe encourageant, des actions sont menées comme la réduction de la consommation



d'énergie, qui pour plus de la moitié des répondants est un facteur de performance pour leur entreprise.

Les objectifs de la décarbonation, c'est-à-dire la baisse des émissions de CO₂ (ou plus largement de GES), s'imposent de plus en plus fermement aux industriels et deviennent un critère non négligeable de choix pour leurs clients. Bien gérer le changement climatique n'est pas qu'une question de moyens, cependant. Structuration d'une approche responsable, mise en place des différentes étapes, suivi et adaptation de son évolution, gestion des aides et leviers de financement...

Les entreprises se doivent désormais de **mettre en place un engagement complet**, adapté à chaque niveau de leur activité, et qui leur permettra de s'engager durablement dans une transition énergétique efficace.

Première étape d'une stratégie de décarbonation : faire un bilan

L'élaboration d'une stratégie bas carbone est fondamentale pour d'une part définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, alignés sur les Accords de Paris et sur ceux qui ont été définis par les entreprises de votre secteur, et d'autre part pour définir un plan d'action visant à atteindre ces objectifs.

L'ambition de cette stratégie est triple :

- // Réduire son impact environnemental
- // Réduire ses coûts liés à l'énergie
- // Améliorer sa compétitivité

Pour atteindre les objectifs de l'Europe, il est nécessaire de transformer ses modèles de productions et ses process en intégrant la décarbonation dans votre stratégie.



ROMAIN RÉMY,
INGÉNIEUR CHEF DE PROJETS
@SERF

Nous essayons de construire un plan d'action court moyen et long terme avec en face les investissements correspondants. Une fois ce bilan réalisé, nous commencerons à voir quels financements, aides mettre en phase de chaque projet. Aujourd'hui, nous nous inscrivons dans cette logique.



La solution la plus pragmatique (et désormais obligatoire) est de réaliser un bilan d'émissions de GES, qui couvrira de préférence les 3 scopes suivants :

- // **Scope 1** : émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme par exemple : combustion des sources fixes et

mobiles, procédés industriels hors combustion, émissions des ruminants, biogaz des centres d'enfouissements techniques, fuites de fluides frigorigènes, fertilisation azotée, biomasses...

- // **Scope 2** : émissions à énergie indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation

- // **Scope 3** : autres émissions indirectes produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées au scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme par exemple : l'achat de matières premières, de services ou autres produits, déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités de l'organisme, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...



AGNÈS VAFFIER,
DIRECTRICE GÉNÉRAL
@PHILIPS DOMESTIC APPLIANCES

Notre priorité est de concentrer nos efforts sur ce qui peut réellement faire la différence. C'est pourquoi nous avons analysé notre impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits – le choix des matières premières ainsi que toute la durée d'utilisation du produit. La majeure partie de cet impact soit 80% vient de l'utilisation du produit au sein des foyers. Les matériaux et composants ainsi que la production et opérations pour amener ses produits jusqu'à la vente ne représentent « que » 20% de l'impact environnemental.



L'objectif de ce bilan est d'évaluer les émissions de GES produites par ses activités en vue d'élaborer des objectifs et un plan d'action pour réduire ces émissions.

En réduisant ses consommations d'énergie, en éco-concevant ses produits et services, en électrifiant ses procédés, en substituant ses combustibles fossiles par des énergies renouvelables, en valorisant ses énergies fatales, en développant l'autoconsommation, ou encore en investissant dans des projets de compensation carbone volontaire.

Il est à noter que l'ensemble des démarches entreprises peut être financé par des dispositifs d'aides et subventions mis en place pour soutenir les actions de décarbonation.



ANNE GUERIN,
DIRECTRICE EXECUTIVE
@BPIFRANCE

De plus en plus d'entreprises (et notamment de grands groupes) travaillent sur leur scope 3 et toutes les entreprises industrielles, quelle que soit leur tailles sont toutes le scope 3 d'une autre : il faut donc absolument qu'elles réagissent pour s'aligner à cette demande de baisse des émissions de carbone, d'où la notion de survie économique...



Pour rappel, **le bilan complet de GES** est obligatoire et à réviser tous les 4 ans pour :

- Les entreprises de plus de 500 salariés (les 500 salariés devant faire partie d'une même entité)
- Les entreprises de plus de 250 salariés dans les régions et départements d'outre-mer. (et dès 2025 pour le reste du territoire européen)

Enfin, **un bilan simplifié** d'émissions de GES est désormais obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et de moins de 500 salariés qui bénéficient de crédits du Plan de Relance (mis à jour tous les trois ans). Il doit être effectué avant le 31 décembre 2023 pour les entreprises ayant entre 51 et 250 salariés.

Enfin, un bilan simplifié d'émissions de GES est désormais obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et de moins de 500 salariés qui bénéficient de crédits du Plan de Relance (mis à jour tous les trois ans). Il doit être effectué avant le 31 décembre 2023 pour les entreprises ayant entre 51 et 250 salariés.



3. COMMENT LIER ENGAGEMENTS RSE ET COMPÉTITIVITÉ ?

La performance extra-financière, nouvelle norme de compétitivité

Revue de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), nouvelle Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dès 2024, taxonomie européenne pour les objectifs 2030... La comptabilité ne suffit plus pour évaluer une entreprise.

A deux ans la valeur de l'entreprise sera impactée par sa performance extra-financière... car elle pèsera sur les comptes.

Les exigences déclaratives ne se limitent plus aux données purement financières (profits, chiffre d'affaires, rentabilité, etc.).

Les entreprises ne collectent pas assez vite les indicateurs sociaux et environnementaux les plus importants pour leur business. Des indicateurs qui doivent mener à décrire sa stratégie de transformation... et les financements associés.

Les entreprises doivent se doter des bons outils – et du bon accompagnement – pour faire face à ces nouveaux impératifs.



OLIVIA BLANCHARD,
PRÉSIDENTE

@ASSOCIATION DES ACTEURS DE LA FINANCE RESPONSABLE

Il est important de rappeler que la transition climatique ne pourra se faire que si elle est financée. On pourrait avoir la meilleure idée du monde qui va résoudre l'enjeu lié au réchauffement climatique ; s'il n'y a pas de financement, pour l'accompagner, on ne pourra rien faire.



THOMAS HUAUT,
DIRECTEUR FINANCIER / CONSEIL EN FINANCE DURABLE
@REGENERATIVE BUSINESS

C'est-à-dire qu'une entreprise qui aujourd'hui ne se préoccuperait pas de la CSRD, ni même de la taxonomie aura dans quelques années de vrais soucis à trouver des bailleurs de fonds. Que ce soit les banques ou même les investisseurs, eux-mêmes vont être soumis à des obligations de reporting et vont devoir déclarer leur actif vert. C'est cela l'enjeu.



Comprenant des critères de gouvernance (indépendance, transparence, rémunération, respect du droit des actionnaires, etc.), des critères sociaux (gestion du capital humain mais aussi, plus largement, impact de l'entreprise sur son écosystème et sur la société dans son ensemble) et des critères environnementaux (par exemple émissions de gaz à effet de serre, consommation d'énergie, recyclage des déchets...), **l'extra-financier dépasse désormais le cadre purement réglementaire et juridique.**

Dans une tendance qui va croissant, les consommateurs, les partenaires et les financiers des sociétés scrutent ces notions plus immatérielles, qui reflètent souvent les valeurs et la raison d'être d'une entreprise.



ALEXIS MANSO,
**RESPONSABLE DÉPARTEMENT
COMPENSATION & BENEFITS**
@OVH CLOUD

La nouveauté de la DPEF cette année est de mettre l'accent sur la sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'un point de vue général. Nous nous sommes questionnés sur la façon d'encourager à l'amélioration de cette prise de conscience.

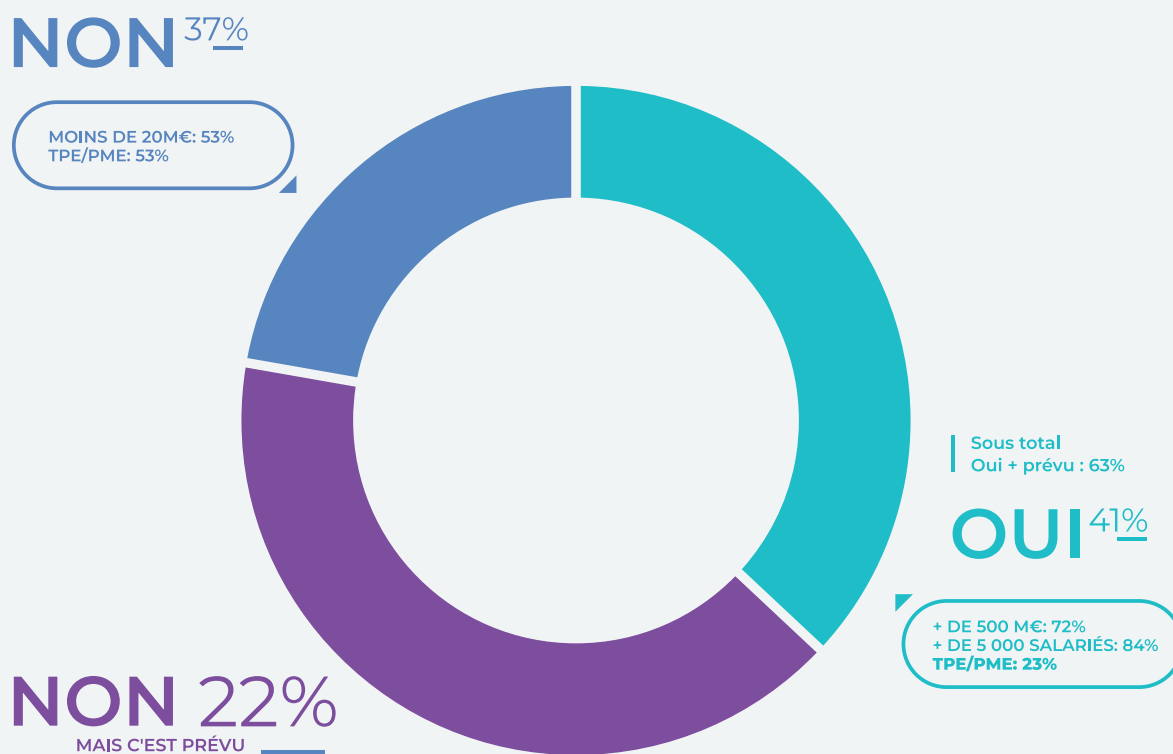
C'est pourquoi nous avons tenus à indiquer deux critères ESG dans notre accord d'intéressement, qui est d'ailleurs un accord monde, pour inciter nos collaborateurs à agir sur la RSE :

- Un 1^{er} indicateur environnemental plus précis autour du CUE, Carbone Usage Effectiveness
- L'autre critère ESG porte sur notre capacité à fidéliser nos collaborateurs



Votre entreprise évalue-t-elle sa performance extra-financière ?

Base ensemble (260 répondants) | **UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE**



Il est donc surprenant de constater que 59 % des répondants à notre étude n'évaluent pas leur performance extra-financière.

A peine la moitié des dirigeants d'entreprises françaises interrogés (49 %) estiment que l'amélioration de cette performance permettrait

de mieux répondre aux attentes de leurs collaborateurs et clients.

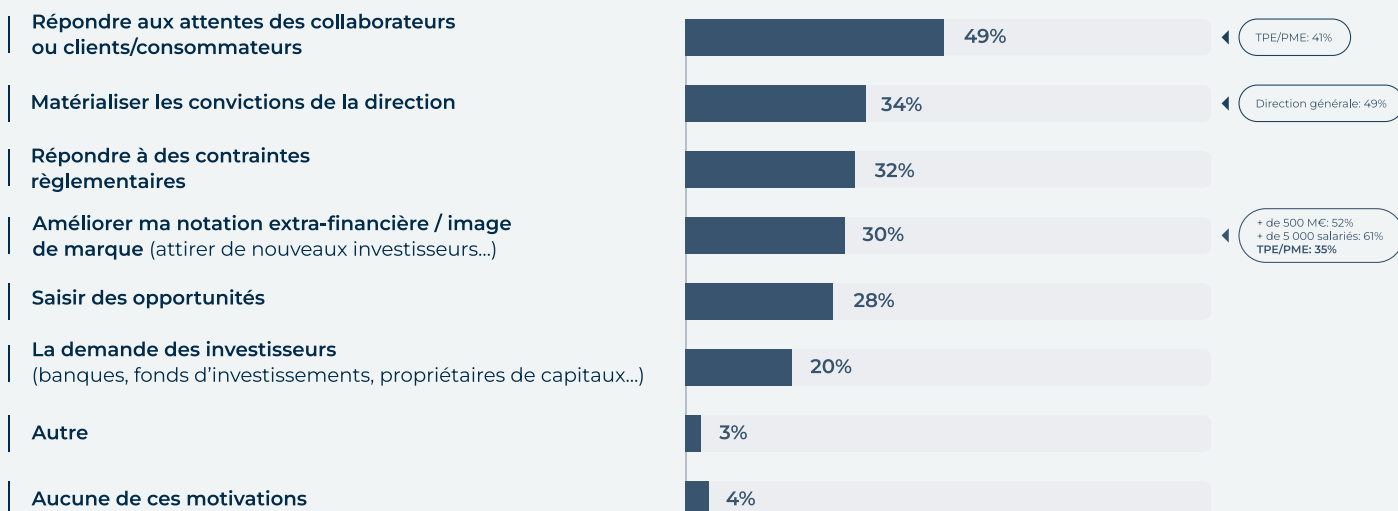
Enfin, ils ne sont pas moins de **37 % à considérer que les critères extra-financiers n'entrent tout simplement pas dans les objectifs fixés par leur direction.**

Plus difficile à quantifier et définir, nécessitant souvent l'intervention d'experts extérieurs à l'entreprise, suscitant parfois des frais élevés, l'évaluation des critères extra-financiers peut sembler entraîner plus de contraintes et d'inconvénients qu'apporter de bénéfices. Pourtant, une stratégie RSE cohérente, construite

autour de critères extra-financiers solides, peut représenter un avantage concurrentiel considérable, ainsi qu'un véritable levier de croissance, influant sur des éléments aussi variés que le financement de l'activité, les appels d'offre sur les marchés publics, le risque fournisseur ou encore les contrats financiers.

Quelles sont les motivations de votre entreprise à améliorer les performances extra-financières ?

Base ensemble (260 répondants) | PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES



THOMAS BOURGEOIS RÉPUBLIQUE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
@ATECH

D'un point de vue « business », nous constatons que nous gagnons de très gros marchés (notamment privés) grâce au fait de pouvoir justifier concrètement de nos engagements RSE et de nos changements de procédés vers le « made in France » et le circuit court.



A l'heure où **la Commission européenne étend la portée de sa directive CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) – ces exigences réglementaires concernent désormais 49 000 entreprises, contre près de 11 600 actuellement –, dans un environnement concurrentiel tendu, **il est essentiel que les industriels français s'approprient les sujets extra-financiers, clés pour leur croissance et leur compétitivité.**



FLORE LEVARDON,
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE
@BDR THERMEA

Auparavant, nous traitions la RSE comme une obligation, une contrainte, pour répondre aux demandes de nos clients qui nous demandaient notre notation Ecovadis, notre évaluation extra-financière ou encore nos rapports RSE, puis, via notre participation à la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat), la Direction Générale de BDR THERMEA France a pris conscience du fait que ce n'était pas que le rôle d'une personne, mais que c'était un sujet global au niveau de toute la gouvernance de notre groupe.



Le capital humain au cœur de la compétitivité des industries françaises

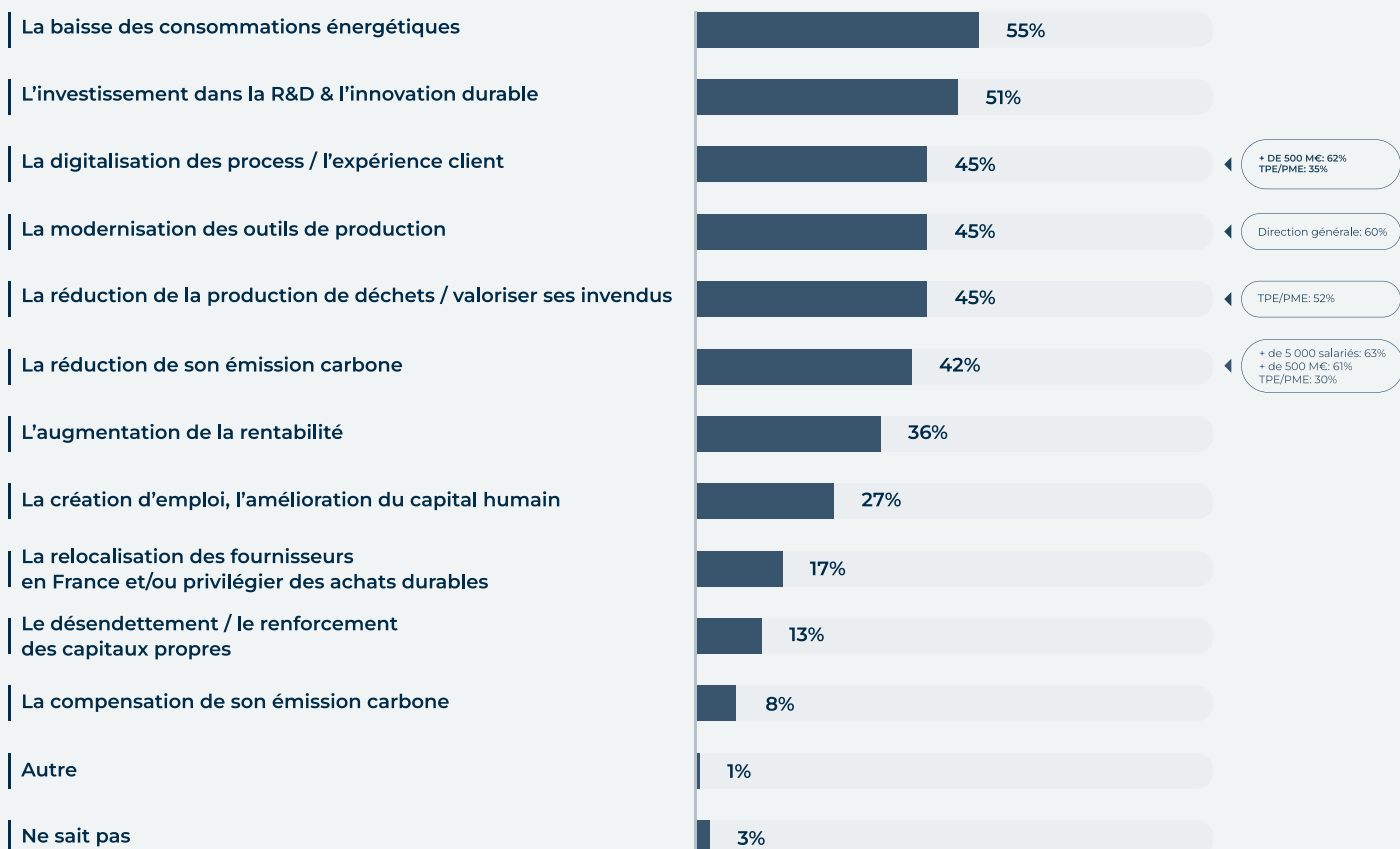
Avec le plan France 2030 et ses 34 milliards d'euros mobilisés, le gouvernement a fixé un cap très clair pour les années à venir : **investir dans l'innovation afin de répondre aux grands défis économiques qui se présentent pour le pays notamment en termes de transition énergétique**. Parallèlement, la pression réglementaire mais aussi les attentes sociétales vont croissant sur ces enjeux. En effet, 72 % des Français se déclarent mobilisés en faveur d'une consommation plus responsable, selon le 14ème Baromètre de la consommation responsable (élaboré en 2021 par l'ADEME).

Les entreprises françaises ont répondu présent. Elles sont de plus en plus nombreuses à souhaiter mettre en place des politiques de responsabilité sociale et environnementale et de développement durable : 50 % des dirigeants que nous avons interrogés dans le cadre de notre sondage annoncent ainsi vouloir placer la priorité sur l'innovation et la réduction de leur consommation énergétique.

Quelles sont les priorités/moyens de votre entreprise pour être performante tout en restant responsable ?

Base ensemble (260 répondants)

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES



3,9 MENTIONS CITÉES EN MOYENNE

Pour mettre en œuvre ces leviers de croissance, les entreprises doivent naturellement instaurer une stratégie efficace et concrète, en mesure de relever les défis environnementaux et conjoncturels de notre époque.

Cependant, selon les résultats de notre étude, **seulement 17 % des industriels français considèrent que leur société se donne les moyens de lier efficacement politique RSE et compétitivité.**

Toute avancée en la matière est indissociable du capital humain, qui constitue le socle de l'activité des entreprises. **Recrutement, création d'emplois, formations, inclusivité, lutte contre l'absentéisme, bien-être au bureau...** Alors que la « Grande démission » fait couler beaucoup d'encre, sur un marché du travail qui connaît de nettes tensions avec un taux de chômage à son plus bas depuis 10 ans, de telles mesures peuvent représenter de puissants vecteurs de modernisation et de performance. Malgré cela, à peine plus d'un quart des industriels interrogés (27 %) annoncent envisager l'amélioration de la gestion de leur main d'œuvre.

Ils ne sont pourtant pas désarmés face à ces objectifs : du Crédit impôt recherche (CIR) ou du Crédit impôt innovation (CII) au financement de la formation, de nombreux outils sont à la disposition des dirigeants de sociétés cherchant à moderniser leur entreprise et mieux exploiter leur potentiel humain.



PHIPHONE TROUSSICOT,
**SENIOR MANAGER LEAD PEOPLE SERVICES
FRANCE**
@COCA COLA EUROPACIFIC PARTNERS

Au-delà de la rémunération, la rétention des talents passe, par les opportunités de développement, les conditions de travail et la qualité de vie au travail, d'où la signature d'accords QVT, mais aussi la mise en œuvre du télétravail. Au sein des usines, l'efficacité et la productivité sont des éléments essentiels sur lesquels nous accompagnons et développons nos collaborateurs (notamment leur polyvalence). La question intergénérationnelle se pose également à travers toute l'entreprise, ce sont ainsi beaucoup de sujets que nous prenons en compte et qui correspondent à nos différents piliers de la RSE.



Compétitivité, résilience, engagement: il est urgent pour les entreprises françaises de repenser leurs politiques de gestion du capital humain, afin d'être en mesure de véritablement évoluer en termes de responsabilité et de développement durable.



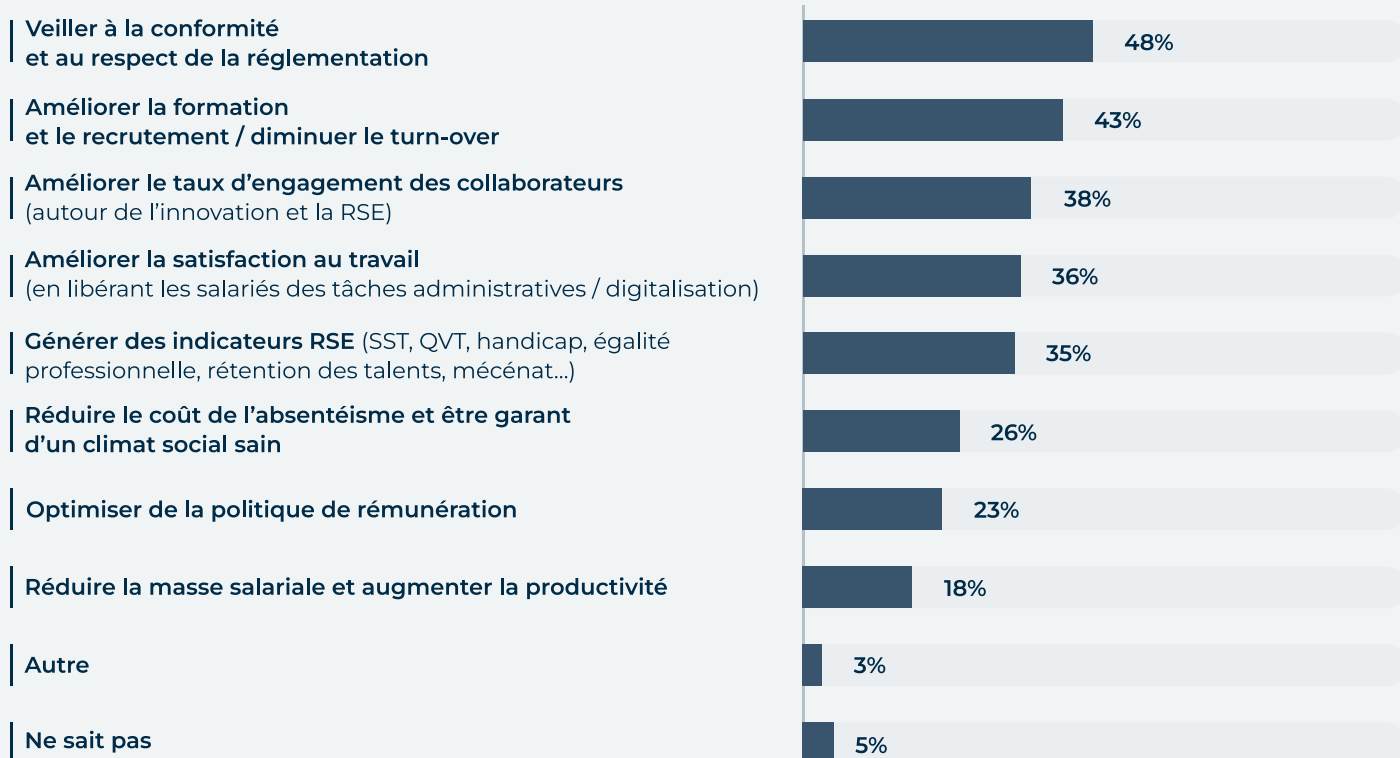
Priorités RH pour être plus performants et responsables

66% des répondants pensent qu'au niveau de la gouvernance, pour être plus responsable, leur entreprise devrait y répondre avec un modèle économique rentable et responsable et qu'au niveau social, les critères essentiels sont le développement des compétences (58%) et la qualité de vie au travail (50%).

D'ailleurs, les répondants placent en matière de RH, le respect de la réglementation (48%) et **l'amélioration des formations, du recrutement, du turn-over** (43%) comme prioritaires pour leur entreprise

Que privilégie votre entreprise en matière de ressources humaines pour être plus responsable ?

Base ensemble (260 répondants) | PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES



2,8 MENTIONS CITÉES EN MOYENNE

Au niveau sociétal, la contribution à l'économie locale (59%) et **l'aide à la création et au maintien de l'emploi** (57%) constituent, pour les répondants, les facteurs essentiels d'une entreprise responsable.

4. QUELLES SOLUTIONS POUR MENER SA TRANSITION ?

Maitriser à 360° ses coûts énergétiques

MARIE PIERRE LORSIGNOL,

DIRECTRICE R&D

@LEYTON LABEX

Avant même l'appel à la sobriété énergétique de la Première Ministre Elisabeth Borne, fin août 2022, l'industrie avait déjà lancé des actions en ce sens. 58 % d'entre eux ont en effet déjà pris des mesures pour réduire leur consommation d'énergie, selon l'étude que nous avons menée avec L'Usine Nouvelle. Mais ces mesures sont-elles suffisantes pour faire face à la crise énergétique qui nous touche actuellement ?

La guerre entre la Russie et l'Ukraine, l'augmentation de la consommation qui résulte de la relance de l'activité économique européenne, le dérèglement climatique qui s'amplifie.... Tous ces éléments contribuent à entretenir une crise énergétique grave qui ne pourra être résolue que par une mobilisation importante des entreprises et, en particulier, des industriels, qui représentent environ 20 % de la consommation énergétique française.



MICHEL MILHE,

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT

@MILHES & AVONS

Concernant notre facture énergétique, à date, nous avons acté de très fortes hausses du prix de l'électricité pour fin 2023. Donc le fait de « réduire » notre consommation énergétique s'apparente à un vœu pieux : notre business model dépend totalement de l'énergie.

Cette explosion de nos coûts énergétiques et de nos coûts de transports qui va perdurer et nous la subissons malheureusement : cela risque d'avoir des conséquences très lourdes sur des industriels comme nous...



Le 6 octobre 2022, Elisabeth Borne a dévoilé le programme de sobriété énergétique qui définit la stratégie : **les entreprises doivent réduire leur consommation d'énergie de 10 % en deux ans**. Pour y parvenir, l'industrie doit accélérer sa transition énergétique. Mais avec la crise actuelle et **l'augmentation du coût de l'énergie pour les entreprises industrielles, le prix de l'électricité a été multiplié par 3, le coût du charbon a été multiplié par 4, et le coût du gaz par 6 en deux ans !**

Pour évaluer la consommation d'énergie d'une entreprise, il faut réaliser un **audit énergétique**. Cela vaut également pour l'entreprise industrielle : l'audit énergétique doit être réalisé conformément à la norme NF EN 16247. Il doit être **renouvelé tous les quatre ans**.

L'audit est obligatoire pour les entreprises qui comptent plus de 250 employés ou dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 50 millions d'euros, ou encore celles dont le bilan est supérieur à 43 millions d'euros. L'objectif est de leur permettre d'avoir de la visibilité sur leur production, leurs activités et les pratiques énergivores.

Baisser le chauffage, diminuer la climatisation, éteindre les lumières, isoler ses bureaux, passer à l'éclairage LED... toutes ces petites actions mises bout à bout peuvent faire gagner quelques points en économie d'énergie aux entreprises, mais ce n'est **pas suffisant pour avoir un impact significatif**.

Chez Leyton, nous accompagnons les entreprises depuis maintenant presque 10 ans sur le thème de **la fiscalité énergétique**. Nous proposons un audit des factures, des abonnements, mais aussi des différentes taxes comme La Taxe Intérieure de Consommation sur le Gaz Naturel (TICGN), la Taxe Intérieure sur la Consommation Finale d'Électricité (TICFE), celles sur les carburants, les combustibles fossiles ou sur les produits pétroliers. En général, les économies réalisées par les entreprises sont extrêmement importantes.

Contrôler ses coûts liés à l'énergie à court terme est un moyen de faire face à la crise actuelle. Mais la transformation doit être pensée à long terme. Dans son discours du 6 octobre 2022, Elizabeth Borne déclare effectivement que **« ce n'est pas un effet de mode, le temps d'un hiver. C'est une nouvelle manière de penser et d'agir. »**

Après la prise de conscience, ce sont les modes de production qui doivent se transformer pour encourager la sobriété énergétique dans l'industrie. Et pour être effective, la prise de conscience suppose la transformation des modes de production et une nouvelle gestion de l'énergie avec des investissements à long terme. **Des dispositifs tels que les CEE (certificat d'économies d'énergie)**, la norme ISO 50001 ou les aides à la récupération de la chaleur fatale aident à atteindre cet objectif.

L'ADEME estime le potentiel de récupération de la chaleur perdue à 110 Wh, soit l'équivalent d'un quart de la consommation annuelle française d'électricité. Cela équivaut à une réduction de 25 % de sa facture d'électricité, ce qui n'est pas négligeable.

Des réflexions et des actions, mais également vous l'avez constaté, des solutions pragmatiques existent pour adapter son modèle économique aux enjeux liés à l'énergie, diminuer les impacts négatifs de ses consommations sur l'environnement et financer cette transition.

Intégrer une démarche d'amélioration de son management de l'énergie et de décarbonation de ses activités au cœur de sa stratégie est fondamentale pour gagner en compétitivité et créer de la valeur pour l'entreprise. Maîtriser les coûts qui en résultent est donc indispensable pour s'engager dans une démarche pérenne.

Nous œuvrons à notre échelle à cette mission auprès de nos clients. Nous construisons ainsi avec eux une stratégie à 360° de réponse aux enjeux environnementaux, en minimisant les risques financiers tout en maximisant les opportunités. Outre les leviers concrets, nous cartographions les évolutions juridiques, politiques, sociétales et fiscales qui impactent l'écosystème et la stratégie de nos clients.



Moderniser ses infrastructures pour réaliser des économies d'énergie

PASCAL DENIAU,
**RESPONSABLE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
INDUSTRIELLE**
@LEYTON

Outil incontournable pour le financement des travaux de rénovation énergétique, le dispositif des CEE est encore peu utilisé par les industriels. Dans un contexte réglementaire très évolutif, plus que jamais, la rénovation énergétique dans l'industrie est une priorité.

Les raisons pour motiver les industriels à réduire leur facture d'énergie sont nombreuses. Le prix de l'électricité a triplé depuis 2020, celui du charbon a quadruplé et celui du gaz s'est également amplifié. Parallèlement, le contexte politique pousse à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Avec des objectifs chiffrés de réduction à horizon 2030 et 2050 fixés par l'Europe et le gouvernement français. Et des incitations financières pour les industries qui s'engagent.

Intégrer une démarche d'amélioration de son management de l'énergie et de décarbonation de ses activités au cœur de sa stratégie est nécessaire pour répondre aux nouvelles obligations légales et fondamentales pour gagner en compétitivité et rester dans la course.

Dans l'industrie, les émissions de CO₂ ont été réduites de 1,4% par an entre 2013 et 2019 alors qu'elles devraient désormais diminuer annuellement de 4,1% d'ici à 2030 pour respecter la trajectoire attendue.

Des outils existent pour aider les industries. Parmi eux, le dispositif des Certificats d'économies d'énergie (CEE) est incontournable pour le financement des travaux de rénovation énergétique. C'est un dispositif que nous envie les autres pays européens, il est entré depuis le 1er janvier 2022 dans sa cinquième période. Et s'il est toujours un peu complexe à comprendre, il est clairement plus abordable tout en étant plus rigoureux pour éviter certaines dérives.



ANNE WAGNER,
RESPONSABLE QSE
@SAPHIR FRANCE

Pour réduire la consommation énergétique des pompes électriques, plusieurs actions ont été menées par le responsable énergie. Nous avons pensé à remplacer les pompes anciennes énergivores par des pompes plus performantes et qui consomment moins d'énergie, on a aussi installé des moto-variateurs qui permettent de réguler et d'ajuster au mieux la puissance du pompage et ainsi réduire la consommation énergétique. Pour réussir ce projet, on a bénéficié de la valorisation du dispositif CEE (Certificats d'économies d'énergie) pour la modernisation des pompes électriques, au niveau de l'éclairage on a bénéficié des aides pour l'installation d'ampoules LED pour consommer moins d'électricité et enfin, on a des projets pour la rationalisation de notre fiscalité énergétique notamment la CSPE



Le dispositif des CEE a été créé par la loi de juillet 2005 de Programme fixant les Orientations de la Politique Énergétique (loi POPE). C'est un outil financier qui récompense certains travaux d'économies d'énergie (couverture de 10% à 12% du coût de l'investissement à laquelle peuvent s'ajouter des bonifications). Le secteur de l'industrie est concerné par ce dispositif, piloté par le Ministère de la Transition Écologique. Des fiches sont associées aux opérations standardisées et facilitent le montage d'actions d'économies d'énergie. Ces dernières sont classées par secteur et déterminent, notamment, les montants forfaitaires d'économies d'énergie en kWh cumac. Aujourd'hui, il existe 218 fiches de travaux permettant une couverture de l'investissement à réaliser et 33 d'entre elles concernent le secteur de l'industrie.

Tandis que 15 % des industriels interrogés comptent moderniser leur chaîne de valeur dans les 3 prochaines années, force est de constater que le dispositif des CEE, qui pourrait leur permettre de les accompagner en ce sens, reste encore sous utilisé dans l'industrie. En effet, selon l'étude menée **si 59 % des industriels pensent qu'une stratégie bas carbone passe par la réduction de leurs consommations énergétiques, seulement 23 % utilisent ou comptent utiliser le dispositif des CEE pour y parvenir.**

Il faut que les acteurs présents sur ce marché aillent à la rencontre des industriels. Ils doivent leur parler de ce dispositif". **Et il faut être proactif : nous devons intervenir en amont du projet.** C'est-à-dire s'asseoir avec le responsable de projet et l'aiguiller en lui disant si les actions qu'il souhaite réaliser seront ou non éligibles au CEE. Nous ne sommes pas des pure players CEE. Notre expérience depuis 25 ans est large: nous accompagnons les organisations publiques ou privées à maîtriser leurs coûts afin de dégager des marges de manœuvre financières pour pouvoir investir dans leur outil de travail pour limiter entre autres, les impacts environnementaux.



WILLY FORTUNATO ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
@UV GERM

Nous avons bénéficié en partie des CEE en posant des films thermiques sur tous les bureaux qui étaient vitrés. Nous avons pour cela investi des dizaines de milliers d'euros sur ces films permettant de stopper l'énergie solaire pour diminuer la chaleur rentrant dans les bâtiments.



Les exemples de réussite ne manquent pas. Nous avons récemment conseillé un industriel dans le cadre de la construction d'une usine de fabrication de batterie électrique en France.

Entre le montant qu'ils avaient initialement estimé et celui que nous avons sécurisé, la somme est passée du simple au double.



En intervenant en amont, nous souhaitons donner toutes les chances à un projet audacieux, innovant et louable d'aboutir, plutôt que de le voir s'arrêter à cause de coûts initiaux rédhibitoires.

Notre rôle est de garantir à nos clients un bénéfice maximal et un soutien sans faille sur leur route vers un progrès durable.

Améliorer sa performance RH

SÉBASTIEN GENEST,
DIRECTEUR PÔLE EFFICIENCE RH
@LEYTON

La situation économique ne devrait pas s'améliorer en 2023. Les notes "d'actualités marchés" sont très claires à ce sujet et mentionnent de nombreuses contraintes pour les entreprises, telles que la hausse des prix et la revalorisation du SMIC, l'augmentation des taux de crédit, un marché de l'emploi tendu, hausse des factures d'énergie, etc. Même pour les industries les plus stables, cette récession pourrait avoir un impact sur les flux de trésorerie. Les entreprises doivent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour **améliorer le flux de trésorerie et alléger la pression financière**. Dans ce climat compliqué, une deuxième urgence s'impose également aux entreprises : il s'agit de la décarbonation.

Les entreprises industrielles ont conscience de ces urgences. Pourtant, elles ne sont pas encore prêtes à tout pour y arriver comme le montre les résultats de notre étude réalisée en partenariat avec L'Usine Nouvelle. **Seuls 15 % des industriels interrogés seraient prêts à réaliser des investissements non générateurs de revenus pour réduire l'empreinte carbone de leur entreprise.** Bien que des aides, des subventions et des incitations fiscales existent, seuls 23 % des répondants à l'enquête financent leurs stratégies à faible émission de carbone au moyen d'aides/subventions ou de toute autre incitation.

Il existe d'autres solutions pour dynamiser la trésorerie. Pour y parvenir, certaines actions peuvent être mises en place. Il y en a au moins cinq qui parlent à toutes les structures du secteur industriel. Il s'agit essentiellement de leviers liés à la fiscalité et aux ressources humaines.



ALEXIS MANSO,
RESPONSABLE DÉPARTEMENT
COMPENSATION & BENEFITS
@OVH CLOUD

Nous sommes passés d'une fonction de RH bashing à une fonction de RH stratégique. Le covid a quand même permis de remettre cette fonction à une place centrale : il a fallu s'adapter un cadre légal fluctuant rapidement, avec la dimension internationale complexifiant la donne pour nous, où des règles, différentes d'un pays à un autre pouvaient s'appliquer.



ACTION N°1 : AGIR SUR LA MASSE SALARIALE

40 % de la masse salariale concerne les cotisations patronales. Il est possible d'agir sur ces dernières via des optimisations. La plus connue est la réduction générale des cotisations patronales (ex. : réduction Fillon). Bien que la plupart des entreprises connaissent cette procédure, **Leyton a développé un outil - une sorte de « super calculateur réduction Fillon »** - qui permet de recalculer toutes les réductions afin de n'en oublier aucune.



ACTION N°2 : AMÉLIORER SON BUDGET INTÉRIM

Comme la plupart des entreprises ont beaucoup de mal à recruter, l'intérim est la solution toute trouvée. Les consultants de Leyton sont des experts de **la renégociation des contrats d'intérim**. Ils permettent au client de conserver ses marges intactes en utilisant des contrats intérimaires optimisés, tout en ayant accès aux profils adéquats.

ACTION N°3 : MIEUX GÉRER L'ABSENTÉISME

D'un côté, c'est une tendance qui s'accroît depuis le début de la crise sanitaire. De l'autre côté, le Gouvernement français encourage de plus en plus la subrogation, notamment pour les congés de paternité et de maternité. Les experts de Leyton offrent une assistance dans **la gestion de l'absentéisme**. Un travail fastidieux avec de nombreuses relances téléphoniques que les équipes RH en interne remettent souvent à plus tard.

ACTION N°4 : MAÎTRISER SA FISCALITÉ ENVIRONNEMENTALE

Même si des changements ont été apportés récemment, **la fiscalité environnementale** est toujours en évolution et compliquée. Pour les entreprises industrielles, une vérification de l'éligibilité à un taux réduit ou à une exonération de la taxe environnementale pourrait se traduire par une réduction substantielle du montant de la facture. Cela permettrait à l'époque d'alléger la facture totale de 30 %. Aujourd'hui, il s'agit plutôt de 5 à 10 %, mais il n'y a pas de petites économies.

ACTION N°5 : MAÎTRISER SA FISCALITÉ LOCALE

Les nombreuses **modifications de la réglementation sur ces taxes** (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, Contribution sociale de solidarité pour les sociétés) nécessitent une compréhension spécifique du sujet pour les rendre plus efficaces.

Afin de s'assurer de faire les choses correctement et de profiter de tous les leviers, Leyton offre un point d'entrée unique aux entreprises. Un chef de projet sera le premier point de contact avec la direction générale, les finances ou les RH. Cerise sur le gâteau, chaque projet est rémunéré aux résultats par un pourcentage des économies réalisées. Cela ne coûte pas à l'entreprise, mais peut impacter énormément son cash-flow si des pistes sont décelées par nos experts.



Mettre l'innovation au service de sa transition environnementale

TEOMAN ATAMYAN,
DIRECTEUR PÔLE INNOVATION
@LEYTON

La transition vers des processus économes en énergie et à faible émission de carbone est essentielle à la survie du secteur industriel. **Ce changement nécessite des investissements importants, qui sont souvent incompatibles avec la rentabilité ou la trésorerie des entreprises.**



MICHEL MILHE,
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT
@MILHES & AVONS

Le fait de devenir encore plus sobre voir autonome en énergie nécessite énormément d'investissements (cf : adaptation de notre infrastructure aux panneaux solaires...). C'est notamment sur ce type de sujets stratégiques que nous souhaiterions de l'aide financière publique. Depuis toujours, ces investissements ont été faits sur fonds propres (et en modifiant nos manières d'acheter ou de consommer par exemple comme évoqué ci-dessus) car le fait d'utiliser des dispositifs fiscaux et/ou des subventions publiques nous paraît trop compliqué, peu accessible et peu claire... Enfin, je le concède, nous sommes clairement en retard vis-à-vis de l'usage du Crédit Impôt Recherche dans nos projets de R&D.



L'enjeu majeur des industries est d'innover et se transformer pour se décarboner et favoriser une démarche d'écoconception, tout en limitant le poids de la R&D sur leurs trésoreries. Changer de paradigme environnemental nécessite de réaliser des ruptures technologiques fortes. Ces innovations seront nécessaires pour que les industries puissent mettre en œuvre leur transition environnementale

L'industrie fait face à un enjeu majeur : d'une part, les entreprises du secteur connaissent les innovations vertes, mais d'autre part, elles ne savent pas comment financer leur plan d'investissement. Ce problème est particulièrement difficile à résoudre.

Pourtant, il ne fait aucun doute que « les innovations vertes » représentent l'avenir. Demain, il est fort à parier que **les industriels qui n'auront pas effectué leur transition verte manqueront des débouchés business**. Les critères extra financiers vont prendre de plus en plus de place comme le prouvent les actions menées par le Gouvernement français pour encourager les investissements en R&D des industriels dans le cadre de la transition énergétique et écologique (Plan France 2030 ; plateforme d'open innovation et de décarbonation « Je décarbone » ; mise en place d'une Commission gouvernementale sur le sujet du Crédit Impôt Recherche vert votée dans le cadre du PLF 2023...).



ANNE GUERIN,
DIRECTRICE EXECUTIVE
@BPIFRANCE

L'avenir de l'innovation et de la compétitivité de notre industrie est l'éco-conception. Mais nous avons historiquement des PMI relativement timides en termes d'innovation. Elles pourraient en effet, le faire beaucoup mieux et plus vite. C'est en cela que le changement climatique est une opportunité pour mettre en place une R&D verte afin de créer les produits qui auront du succès demain. Les innovations qui rencontreront le succès demain seront vertes, ou ne seront pas ! Et l'industrie française à tout à y gagner en termes de compétitivité.



Pour répondre à ces problématiques, Leyton met en avant trois piliers sur lesquels les industriels peuvent s'appuyer : **financer des projets innovants, pouvoir soulager leur trésorerie et mettre en place une stratégie bas carbone.**

Nous sommes en ce sens très optimiste dans la mesure où la France est un terrain fertile d'aides à l'innovation. Il y a énormément de dispositifs sur lesquels les industriels peuvent s'appuyer, et chez Leyton, nous les accompagnons pour les repérer et les mettre en place. L'un d'entre eux est **le crédit d'impôt recherche (CIR)**. Selon les données les plus récentes du Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche, la valeur du CIR s'élevait à 6,84 milliards d'euros en 2020, et il a été utilisé par plus de 27 400 entreprises. Les industries manufacturières représentent 60 % de celles qui en ont bénéficié.



WILLY FORTUNATO,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
@UV GERMI

En termes de R&D, ce qui est innovant est de réussir à maîtriser, canaliser et industrialiser un phénomène naturel. Lorsque l'on procède au traitement UV, l'innovation se traduit par la maîtrise de la reproduction de ce phénomène naturel. En augmentant les doses UV et en rajoutant des phénomènes de catalyseurs, nous sommes aptes à détruire des polluants extrêmement compliqués, comme des perturbateurs endocriniens ou des résidus médicamenteux.



Les dispositifs comme le CIR, les aides de Bpifrance ou de l'Ademe permettent clairement aux industries françaises d'être compétitives, de redynamiser notre rayonnement international en matière d'innovation industrielle. **Si ces outils sont bien connus par les industriels français de nos jours, ce n'est pas le cas des autres systèmes actuellement en place.** Cependant, aujourd'hui, les dispositifs d'aide financière sont nombreux et les conditions d'accès et d'obtention chronophage ce qui décourage les potentiels volontaires.



Bénéficiaire de subventions liées au Plan France 2030

MATHIEU LARROQUE,
RESPONSABLE POLE AIDES & SUBVENTION
@LEYTON

Pour aider les industries à amorcer ou à accélérer leur transition vers un environnement durable, les dispositifs de subvention sont de plus en plus nombreux, et représentent à la fois **un atout mais également une perte de repères**.

Parmi les différentes propositions d'**aides et subventions** existantes, de nombreuses opportunités restent à prendre en 2023 pour financer une amélioration de l'empreinte carbone dans le secteur industriel. Deux obstacles doivent cependant être surmontés : le manque d'information sur les dispositifs, et le délai trop important de traitement des demandes.



THOMAS BOURGEOIS RÉPUBLIQUE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
@ATECH

Enfin, pour ce qui est des investissements réalisés dans le cadre de la modernisation du parc industriel d'ATECH, nous sommes clairement à perte car c'est le sens de l'histoire, nous savons les retours sur investissements longs et personne chez nous n'a pris le temps de se poser sur les leviers financiers et fiscaux disponibles pour « soulager » notre trésorerie en ce sens.



Plusieurs programmes souffrent notamment d'un **manque de sensibilisation**. Parmi eux, les fonds fournis par le plan Innovation Avenir/ France 2030. Seulement **35% des entreprises parlent de ces derniers comme une de leurs stratégies de financement dans l'enquête**. Ce n'est pas surprenant quand on connaît la diversité des dispositifs existants. En particulier parce qu'il n'existe pas de point de contact unique pour traiter cette variété.



PHILIPPE LHOSTE,
AMBASSADEUR
@FRENCH FAB

Comme souvent dans notre beau pays, on a les bonnes intentions avec pleins de dispositifs qui vont pousser comme des champignons de Paris mais sans une approche simple, efficace et territoriale avec un Guichet Vert UNIQUE, cela va bien rester dans une cave et à Paris...

Les industriels s'en fichent si cela vient de l'Etat, de l'Europe, des Région, de l'ADEME, de BPI, des CCI, des CMA, etc. Ils veulent pouvoir trouver les informations facilement et de manière exhaustive.



Outre la méconnaissance et la quasi absence de visibilité, les industriels sont échaudés par la complexité des dossiers à préparer, ils n'ont bien souvent pas le temps ni les ressources humaines pour répondre aux dossiers de financement. Ici encore, le conseil propose une assistance sur l'élaboration du contenu et du format du dossier de candidature. Par ailleurs, cet accompagnement personnalisé permet aux entreprises de se démarquer en se plaçant sur de nouveaux projets.



FLORE LEVARDON,
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE
@BDR THERMEA

Concernant l'utilisation des dispositifs de soutiens publics à cette transition, nous avons été notamment accompagnés par Bpifrance sous forme de subvention (nb : nous sommes membres de **la communauté du Coq Vert**). Néanmoins, je reconnais que nous ne sommes peut-être pas assez au courant de tous les dispositifs disponibles et de comment les articuler entre eux afin d'alléger la charge que représente tous ces efforts.





VOICI CINQ APPELS À PROJETS POUR 2023.

Ceux-ci financeront l'ensemble de la chaîne de développement qui va de la R&D à l'industrialisation.

1. Trois appels à projets, pilotés par l'Ademe et labellisé France Relance.

Ils sont directement liés à la réduction des émissions de carbone dans les installations industrielles.

Les trois projets sont DEMIBaC (Développement de briques technologiques et démonstrateurs, permettant la réalisation de premières industrielles reliant l'offre et la demande), IBaC PME (qui s'adresse spécifiquement aux PME dont le coût est inférieur à 1,5 million d'euros) et SOLINBaC (qui s'adresse aux entreprises ayant une idée de nouvelles unités de production pour des projets relatifs à la suppression de l'empreinte carbone ou à des investissements dans des unités déjà installées).

2. « i-Démo » provenant également du plan France 2030,

Celui-ci a pour ambition de favoriser "le développement d'entreprises industrielles et de services sur les marchés créateurs de valeur et de compétitivité pour l'économie et contribuant aux transitions énergétiques, écologique et numérique". Ce projet est intéressant, car il est générique, , il permet de financer des projets individuels ou collectifs, et il s'adresse aux industries de tous les secteurs. Enfin, il peut s'agir de produits ou services en phase industrielle ou préindustrielle jusqu'à un stade de développement avancé ». Quelle qu'en soit l'issue, la somme de ce projet doit dépasser les 4 millions d'euros.

3. Première Usine réalisé avec Bpifrance.

Celui-ci se veut novateur et devrait s'étendre jusqu'en 2025-2026. « Il vise les projets d'implantations de sites pilotes et/ou de production industrielle, destinées à commercialiser des produits innovants. Il s'adresse ainsi à des acteurs qui n'ont pas aujourd'hui d'activité de production et qui vont commencer à produire .



ELÉONORE BLONDEAU,
PRÉSIDENTE

@COLLECTIF DES STARTUP INDUSTRIELLES

Enfin, en tant que New Projects Manager au sein de l'ETI « ETERNITY Systems » depuis environ un an et demi , je peux témoigner que **beaucoup d'ETI vivaient jusqu'à présent selon l'adage "vivons heureux, vivons cachés"**. Dans notre cas par exemple, nous étions 100% auto-financés jusqu'en 2021, avec comme seuls financements externes des recours aux prêts bancaires traditionnels. Désormais nous avons intégré un fonds d'investissement minoritaire pour accélérer notre diversification. Puis cette année nous avons commencé à répondre à des AAP, nous avons notamment obtenu une aide de l'Ademe et de la Région IDF pour l'ouverture d'une nouvelle usine. J'espère que dans les prochains mois nous pourrons commencer à travailler toute la partie CIR



4. Les fonds européens régionaux.

On retrouve parmi eux Feder, créé en 1975, qui se dotera prochainement d'une nouvelle programmation. Plusieurs milliards vont être consacrés à l'objectif "investissement pour la croissance et l'emploi", en vue de consolider le marché du travail et les économies régionales ». Les détails doivent cependant être explicités : les éléments servant à la réalisation du projet, qui spécifient la méthode et les processus relatifs à l'intervention de la part du FEDER et FSE, en fonction du but recherché, sont en phase de validation et devraient être bientôt actifs.

5. France 2030 ainsi que son volet régional

Il comprend deux dispositifs visant les PME/ETI, déclinés dans toutes les régions : il s'agit de projets relatifs à l'innovation (financement de l'innovation individuelle) et i-Démo régionalisé (financement de l'innovation collaborative). Ces financements aident à la création de biens ou services novateurs, visant à solidifier le socle scientifique et technologique français.

Lier contribution carbone volontaire et mise en conformité réglementaire

MARC LA ROSA,
**DIRECTEUR PÔLE CONTRIBUTION CARBONE
VOLONTAIRE**
@LEYTON

Si les échéances visant à baisser les émissions de gaz à effet de serre peuvent sembler lointaines, les stratégies à mettre en œuvre dans le temps présent se développent. Devant les restrictions imposées à l'industrie par l'Europe, les solutions d'accompagnement sur cette thématique relèvent à la fois de la conformité et du volontariat.

La Stratégie Nationale Bas-Carbone, initiée par la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte en 2015, définit la méthodologie visant à limiter le réchauffement climatique. **A l'heure actuelle, près de 20 % des émissions de gaz à effet de serre sont générées par le secteur industriel. La décarbonation totale de l'industrie d'ici 2050 ne peut être envisageable au vu des émissions dites incompressibles**, mais des objectifs clairs sont attendus : diminuer ses émissions de 35 % d'ici 2030, et de 81 % à l'horizon 2050.

C'est un réel défi pour l'industrie manufacturière française, impactée par la Covid et la crise ukrainienne. Toutefois, les industriels ont bien conscience qu'il est urgent d'agir pour la planète, mais aussi pour satisfaire une demande de plus en plus affirmée émanant de la population, des fournisseurs, des donneurs d'ordre publics. Et même des salariés de plus en plus soucieux de l'impact écologique de leur entreprise.

il y aura toujours des mauvais élèves, mais nous constatons de réels efforts concernant le secteur de l'industrie. Selon l'étude, 2 industriels sur 3 ont déjà réalisé un bilan carbone et 37 % d'entre eux ont mis en place une stratégie bas carbone en réponse à ce bilan. **Après un bilan carbone, il est normal et souhaitable de s'accorder du temps pour digérer l'information et trouver les ressources internes ou externes pour fixer la stratégie à suivre.** Rappelons également que les efforts à accomplir pour y parvenir sont conséquents : le plan de décarbonation est lourd, mais nous

sommes là pour les épauler et trouver des leviers de financement. Leyton a par exemple créé Leyton Financial Services, une filiale experte dans la négociation de quotas carbone sur le marché EU-ETS. Cela permet aux industriels de sécuriser leur approvisionnement en quotas pour remplir leurs obligations, de vendre leur excédent de quotas en cas de besoin de trésorerie, et de mettre en place une stratégie de gestion des risques carbone.



Le secteur de l'industrie n'ayant pas la possibilité de devenir complètement neutre en carbone, Leyton offre également son aide aux entreprises les plus audacieuses pour participer à des initiatives visant à contribuer à la diminution du taux d'émissions de gaz à effet de serre.

Selon l'étude que nous avons menée avec l'Usine Nouvelle, **seulement 12 % des industriels ont déjà investi dans des projets de contribution carbone volontaire.** Ce chiffre peut paraître faible, mais il est en pleine croissance. Le marché a plus que doublé en 2021, et 2022 est un excellent cru.

Cependant, ces projets relèvent encore aujourd'hui de perceptions sublimes : En réalité, tout est vérifié et sécurisé, nous sélectionnons les projets à l'intérieur de standards (dont le label bas carbone pour les projets français).

Nous évaluons ensuite la méthodologie liée à ce projet et nous regardons si elle peut correspondre à notre client. Enfin, nous construisons un message adapté pour expliquer la démarche de l'industriel et éviter qu'il soit taxé de greenwashing.



MICHEL MILHE,
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT
@MILHES & AVONS

Enfin, concernant le fait de compenser certaines de nos émissions carbone, nous avons beaucoup étudié ce sujet mais sommes tombés sur des potentiels partenaires qui nous « vendu » des projections fantaisistes au niveau bois. Projections non validées par l'ADEME... Nous avons donc préféré changer de fournisseurs pour ne travailler principalement qu'avec des fournisseurs dont le bois est issu de forêts eco-gérées...



Les connaisseurs en la matière s'accordent : les sujets liés à l'écologie sont au-dessus de la pile des préoccupations des employeurs. Il y a de plus en plus de demandes de contribution, par conséquent de plus en plus de dossiers et une qualité en hausse.

Les professionnels disposent de nombreux moyens pour concilier conformité réglementaire et démarche volontaire. En outre, lorsque cette démarche est entreprise, un cercle vertueux se met en place, ce qui est un atout supplémentaire. Tous les indicateurs sont positifs.



AGNÈS VAFFIER,
DIRECTRICE GÉNÉRAL
@PHILIPS DOMESTIC APPLIANCES

Depuis 2020, nous avons atteint 100% de neutralité carbone pour nos sites de production et nos principales infrastructures grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables et à la compensation de nos émissions de carbone. Mais nous ne souhaitons pas nous arrêter là



Dès lors que l'on tente de s'améliorer, de se transformer pour réduire son impact cela motive les salariés et valorise l'entreprise avec beaucoup de possibilités complémentaires : réduire son empreinte, vendre son surplus, bénéficier de subventions et d'aides... Tout cela permet de rendre la marche de la transformation plus facile à gravir.



Développer les compétences pour répondre à ses obligations extra-financières

MARGOT URSIN,
RESPONSABLE PAYROLL
@LEYTON LABEX

L'amélioration de la rentabilité, de la compétitivité et du recrutement sont des enjeux essentiels pour les DRH en 2023. Ils s'inscrivent dans un contexte économique en pleine transformation nécessitant des mesures efficaces et rentables.

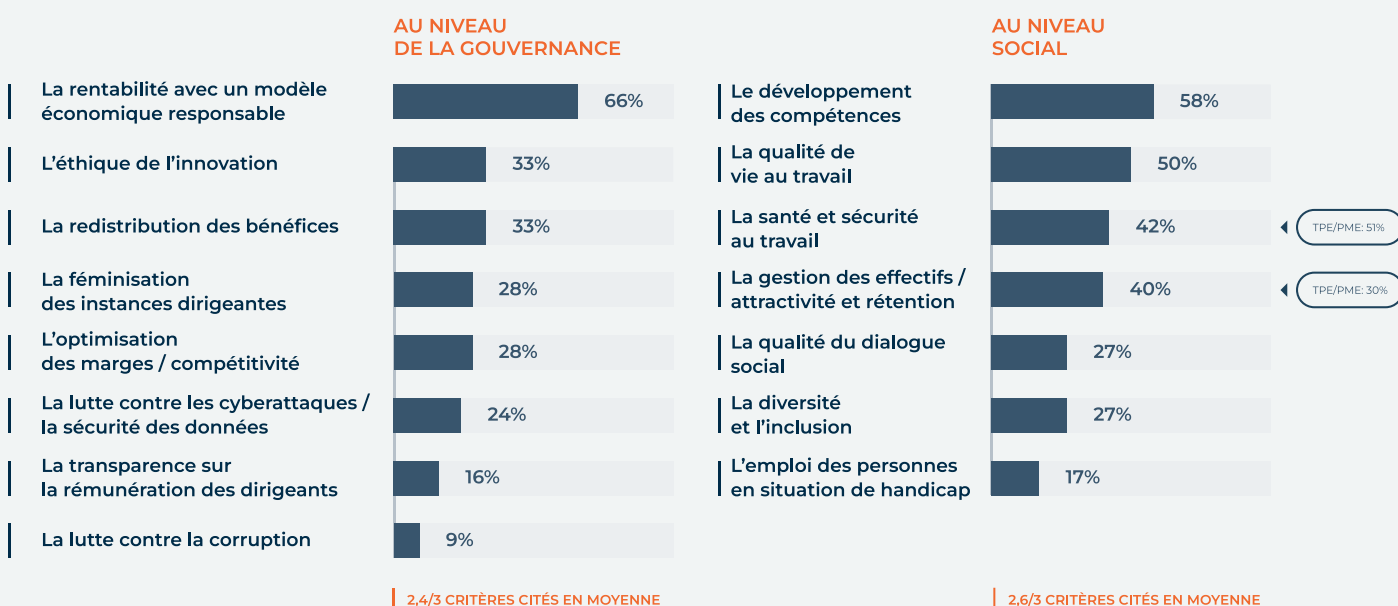
Les DRH ont clairement défini leurs priorités pour que leur entreprise réussisse, des tendances déjà

observées en 2022, que les derniers Baromètres confirment cette année : Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise, améliorer l'expérience salarié, rechercher et retenir des talents tout en engageant les équipes, sont des préoccupations majeures.

58% DES RÉPONDANTS DE L'ÉTUDE USINE NOUVELLE & LEYTON PLACENT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMME UNE PRIORITÉ.

Selon vous, à quel(s) critère(s) votre entreprise devrait-elle répondre pour être davantage responsable au niveau environnemental, sociétal et social ?

Base ensemble (260 répondants) | 3 RÉPONSES MAXIMUM



Nous l'observons, le sujet de la formation prend une place prépondérante dans le développement des nouvelles politiques RH. Outre la valorisation de la marque employeur, une stratégie adaptée et maîtrisée dans le déploiement de la formation et de son financement, permet aux entreprises de devenir de véritable centre de profit, compétitif et attrayant pour ses futurs talents.

La formation professionnelle donne de la visibilité à l'entreprise sur l'amélioration de sa performance globale, puisqu'elle lui permet de former ses

collaborateurs et les faire monter en compétences, ce qui diminue ou limite incontestablement le turn-over : si le collaborateur a le sentiment de monter en compétences, et d'être suffisamment efficace à son poste, qu'il a le sentiment d'avoir toutes les clés en main pour bien faire son travail et a des perspectives d'évolution en interne, c'est parce que l'entreprise lui met à disposition des formations pour ce faire. Ces plans de formation aident les salariés à se projeter et contribuent à apporter de la valeur ajoutée à leur travail, limitant ainsi grandement le turn-over.

D'autres chantiers sont cependant au centre des préoccupations des DRH. En effet, **48% des répondants de l'étude Usine Nouvelle & Leyton placent le respect des réglementations comme un élément fondamental au bon fonctionnement de l'environnement RH**, quand 65% d'entre eux considèrent manquer de temps et de ressources.

Nous le savons, la matière sociale est mouvante et dépendante d'une réglementation évolutive qui s'adapte au contexte socio-économique. Chaque nouvelle disposition influe sur des pratiques opérationnelles, notamment au sein des services de la paie, qui, si non pris en compte, peuvent avoir des conséquences économiques.

Dans les principales difficultés rencontrées par les RH au quotidien, **65 % des RH déclarent manquer de temps et de ressources**. La difficulté à suivre les évolutions réglementaires arrive en seconde place avec 37 % des réponses.

Ces évolutions réglementaires complexifient le travail des ressources humaines et des services associés. Par exemple, lorsque l'Etat augmente le smic, cela change à la fois les plafonds d'éligibilité pour les dispositifs, mais aussi pour les minimums de rémunérations conventionnelles et bouscule encore d'autres domaines. **Pour chaque indicateur qui tombe, il faut être en mesure de le prendre en compte à des niveaux différents dans une entreprise**. Un autre exemple, c'est celui du Plafond Mensuel de la Sécurité Sociale qui va exploser en cette fin d'année et qui va affecter aussi bien **les Indemnités Journalières de Sécurité Sociale que les cotisations sociales**.

La réglementation de la paie est en effet l'une des réglementations les plus mouvantes en entreprise, et l'une des plus difficiles à suivre pour les services RH.

Un **changement d'organe collecteur** peut aussi complètement bouleverser le process du service RH : avant 2022, les entreprises payaient les cotisations à leur OPCA. Désormais, c'est l'URSSAF qui centralise cette taxe. La méthodologie a donc changé et ce sont de nouvelles modalités d'application RH, qui sont difficiles à mettre en œuvre : l'ancien procédé requérait un CERFA pour la déclaration de la taxe d'apprentissage, à renseigner

manuellement alors qu'il faut maintenant que les données soient renseignées et centralisées via la Déclaration Sociale Nominative, et si cette dernière est erronée, cela peut conduire à un contrôle de URSSAF.

Quand on évoque le respect des réglementations, on doit comprendre que la paie est au cœur des mises à jour quotidiennes, ce qui accroît la difficulté pour les services RH qui ne savent pas comment se positionner, comment réagir, décrypter les textes.

Quand un employeur est éligible à une exonération de quelques euros par heure supplémentaire selon un certain nombre de salariés, et que le scope s'étend à d'autres entreprises pour un nombre de salariés plus important par exemple, des entreprises vont ignorer qu'elles deviennent éligibles. Cela nécessite en effet de faire une veille constante, pour obtenir les bonnes informations mais aussi de pouvoir configurer ensuite le logiciel de paie. **Un seul élément qui évolue peut impacter ainsi la paie mais aussi la gestion de la prévoyance, la gestion de l'absence, la mobilité des employeurs, ou encore l'intéressement ou la participation**. Et cet élément pourra ainsi avoir des conséquences multiples et mettre l'entreprise en situation de risque.

Le périmètre réglementaire de la paie, et plus précisément de la gestion des cotisations est très large constamment en évolution, soutenu par des décisions jurisprudentielles très changeantes, mouvant selon des décrets infirmés ou confirmés. C'est pourquoi, à moins d'avoir un service juridique dédié à ces sujets, il est très difficile d'être toujours à jour.

Une autre donnée de l'étude Usine Nouvelle interpelle par ailleurs : **seulement 17% des répondants citent l'emploi de personnes en situation de handicap pour être davantage responsable sur le volet social et sociétal**. Or, le handicap doit être envisagé différemment, et non plus comme une contrainte comme c'est encore le cas : les entreprises sont taxées quand elles n'emploient pas suffisamment de personnel en situation de handicap. Il faut savoir que les modalités de calcul de la taxe ont évolué en 2020, et de nombreux changements réglementaires sont intervenus qui ont complexifié son calcul.

Nous accompagnons les entreprises pour aider l'employeur à **recalculer sa contribution au plus juste** et surtout pour que ces informations lui donnent de la visibilité sur les typologies de profils vers lesquels l'entreprise devrait orienter ces recrutements de personnes en situation de handicap. Cela lui permet de savoir si elle mène par ailleurs la bonne politique en interne pour identifier ses salariés déjà en situation de handicap, si elle dispose d'un référent handicap, etc.

Il existe différentes façons d'accompagner l'entreprise dans son engagement sur le volet handicap pour être plus performant sur ce sujet, tant pour le calcul de la contribution que pour l'accompagnement stratégique. C'est un sujet d'autant plus essentiel que les collaborateurs y sont de plus en plus sensibles : ainsi, si 70 % des collaborateurs estiment que leur entreprise progresse nettement sur ces sujets, ils attendent de leur organisation **une vraie mobilisation dans les mois à venir au service de l'inclusion** et considèrent cette approche comme un facteur réellement différenciant.

Notre expertise large, grâce à notre Laboratoire de R&D, nous permet d'agir sur ces différents volets et même au-delà. Actuellement par exemple, **beaucoup d'entreprises nous sollicitent pour les aider à piloter leurs bonus-malus**. Les entreprises qui se sont séparées de nombreux contrats l'an dernier doivent désormais payer un malus sur leurs contributions d'assurance chômage. Ce malus se veut vertueux puisque si le taux de séparation est élevé, le taux d'assurance chômage augmente alors, ce dispositif ayant été mis en place par le

gouvernement pour sensibiliser les employeurs à l'emploi précaire et limiter le recours aux contrats courts, comme à l'intérim.

Pour certaines entreprises, qui ont fait appel à l'intérim, ce malus représente une somme certaine. Nous sommes en mesure de les accompagner pour contrôler et vérifier leur déclaratif et au-delà de cet aspect financier, nous les sensibilisons, pour les inciter à évoluer et changer leurs pratiques. Et ne plus considérer leurs collaborateurs comme des variables d'ajustement pour répondre véritablement à leurs responsabilités sociales et sociétales.



PHIPHONE TROUSSICOT,
SENIOR MANAGER LEAD PEOPLE SERVICES FRANCE
@COCA COLA EUROPACIFIC PARTNERS

Nous nous appuyons sur Leyton pour la gestion de la visite médicale et du recouvrement des IJSS : deux activités chronophages qui achoppaient avec nos priorités par rapport au développement et à la mise en œuvre de notre stratégie RH. **En déchargeant les équipes de certaines tâches, cela nous a permis de nous recentrer sur les activités de notre cœur de métier** chez People services comme le service client. Leyton nous accompagne sur ces sujets depuis fin 2019, ce qui nous a évité la gestion de l'explosion des arrêts depuis la crise sanitaire.





41% des répondants déclarent que leur entreprise évalue ses performances extra financières par le suivi des métriques internes . C'est encore insuffisant au vu de l'évolution rapide du contexte réglementaire mais également des attentes des collaborateurs internes, comme des futurs candidats.

Le sujet de **l'évaluation de la responsabilité de l'entreprise** est un enjeu d'autant plus crucial avec notamment l'arrivée de la nouvelle CSRD (directive européenne pour de nouvelles obligations de communication d'informations extra-financières pour les entreprises). Avec cette nouvelle directive, les sujets sociaux et environnementaux concernent désormais toutes les tailles d'entreprises, y compris les ETI et PME.

Les grands groupes sont les premiers concernés mais ils doivent à terme mobiliser leur écosystème : fournisseurs, prestataires, clients... qui seront incités à s'investir également dans cette nouvelle démarche de performance extra financière. Ces données ont pour vocation à **orienter la prise de décision stratégique** et les entreprises pourraient à terme être sanctionnées par les Etats membres et par ailleurs pénalisés par les investisseurs si, à l'avenir, les décisions et engagements pris ne correspondaient pas suffisamment à des objectifs durables .



THOMAS HUAUT,
DIRECTEUR FINANCIER / CONSEIL EN FINANCE DURABLE
@REGENERATIVE BUSINESS

Ce n'est pas un hasard si nous parlons de comptabilité carbone, de bilan carbone et de budget carbone. Nous invoquons les outils qui sont bien établis de la finance, car nous savons que cela fonctionne pour traiter de nouveaux problèmes. Un financier d'entreprise sait faire un budget, un bilan et connaît la comptabilité, alors pour quelle raison il ne participerait pas à la décarbonation de sa société ? Il est le chef d'orchestre de cet exercice et nous pouvons étendre cela à d'autres sujets environnementaux et sociaux.



Sur le volet social, **ces évolutions réglementaires attendues représentent à la fois une nouvelle contrainte pour les DRH**, notamment de collecte des données pour générer des indicateurs fiables mais aussi une opportunité de consolider leur marque employeur pour la faire rayonner plus largement. Des indicateurs comme le taux d'absence, le turn-over, la part des salariés en situation de handicap ou encore le nombre d'heures de formation suivies peuvent être de critères de suivi à intégrer pour répondre à ces nouvelles exigences, à consolider quand les ressources humaines le permettent ou à externaliser.

Améliorer ses méthodes de management pour être plus performant

66% des répondants pensent qu'au niveau de la gouvernance, pour être plus responsable, leur entreprise devrait y répondre avec un modèle économique rentable et responsable et qu'au niveau social, les critères essentiels sont le développement des compétences (58%) et la qualité de vie au travail (50%).

D'ailleurs, **les répondants placent en matière de RH, le respect de la réglementation (48%) et l'amélioration des formations, du recrutement, du turn-over (43%) comme prioritaires** pour leur entreprise.

La matière sociale est mouvante et dépendante d'une réglementation évolutive. Les fonctions DRH sont confrontés en permanence à des risques élevés en terme de conformité légale, comme ce peut être le cas avec par exemple les nouveaux décrets qui impactent les entreprises en matière de visite médicale, entre réformes et modifications de process multiples. La prise de rendez-vous et la gestion administrative des SPSTI sont des postes chronophages pour lesquels les équipes RH ont souvent du mal à se dégager du temps, et auxquels s'ajoute le manque de visibilité des services comptables, allongeant les délais de paiement et le risque de radiation de la part des centres. Ces sujets sensibles peuvent être externalisés pour se recentrer sur les activités cœur de métier des équipes RH, comme l'amélioration du taux d'engagement des collaborateurs.

Ainsi, dans un marché de l'emploi en tension, où tous les secteurs sont concernés par la pénurie de candidats, il apparaît, à l'aune de ces résultats d'étude, **essentiel de repenser l'expérience collaborateur et les stratégies de recrutement**, notamment vis-à-vis des attentes importantes attribuées à l'entreprise sur les sujets sociétaux et environnementaux. Pour attirer les talents et les fidéliser, l'agrégation de la RSE au sein de la stratégie de recrutement apparaît comme un outil indispensable. Outre le fait de contribuer à développer une marque employeur, l'intégration de la RSE dans la stratégie de recrutement répond directement à la quête de sens des jeunes générations comme des salariés plus seniors,

cette quête de sens que les Directions RH doivent désormais inclure dans leur politique depuis le début de la pandémie.

C'est un défi à relever pour les responsables RH néanmoins, puisque **la RSE peine à mobiliser les entreprises, alors que plus de 8 Français sur 10 jugent les engagements RSE prioritaires en entreprises**, et que les attentes en matière d'inclusion, de diversité et d'emploi de seniors se font de plus en plus fortes.

Déjà impliqués dans la gestion des problématiques RSE via le caractère social, avec notamment la prévoyance, les actions sociales et solidaires, les relations avec les instances du personnel et les conditions de travail, **les DRH rencontrent des difficultés dans la définition et la mise en place de plans d'actions sur les différentes thématiques que couvrent la RSE**. Mais aussi pour mobiliser la direction et les managers sur ces sujets. C'est d'ailleurs aussi pour cette raison que près de 60% de DRH mettent comme priorité le développement des compétences des managers dans la dernière étude Gartner 2023, pour s'appuyer sur ces derniers et les engager activement dans les projets que couvrent la RSE, à l'instar de Coca Cola Europacific Partners. Et qui rejoint les 58 % des répondants qui relèvent le développement des compétences comme un axe de travail accessible pour rendre son entreprise plus responsable. **De nombreuses pistes de financement adaptés existent** d'ailleurs pour construire l'offre de formation la plus adaptée à ses besoins.

Un autre élément indispensable à l'amélioration du recrutement et de la fidélisation des collaborateurs est l'expérience collaborateur, ou expérience salarié. Depuis le recrutement du salarié et tout au long de la vie de ce dernier en entreprise, la Direction RH s'assure de satisfaire ses besoins pour l'accompagner dans son évolution de carrière, ce qui passe bien sûr par la mise en place d'un plan de formation pour l'accompagner dans le développement de ses compétences, par un cadre de travail satisfaisant, l'accès à des outils digitaux adaptés et par une écoute active.

Phiphone, Head of People Services France chez Coca Cola Europacific Partners explique ainsi que « La voix des collaborateurs est primordiale et nous avons plusieurs outils à notre disposition nous permettant de l'entendre. »

Valoriser la flexibilité du travail, et la promouvoir par le biais de la marque employeur représente aussi un véritable atout en termes de recrutement et de fidélisation des compétences. Garantir une grande liberté d'organisation tout au long du parcours en entreprise grâce au travail hybride, mais aussi grâce aux évolutions technologiques et organisationnels,

permettre d'obtenir plus de souplesse dans l'organisation de son travail facilite l'atteinte d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui est désormais recherché activement par les collaborateurs . C'est ce qu'**OVH Cloud**, entreprise innovante par essence, a mis en place dès 2018, anticipant la mise en place de conditions de télétravail ponctuel pour augmenter la flexibilité d'organisation personnelle des collaborateurs, visionnaire même, puisque l'accord temps de travail prévoyait déjà l'instauration du télétravail en raison de pic de pollution ou d'une possible pandémie !



5. QU'EN PENSE L'ÉCOSYSTÈME LEYTON ?

TÉMOIGNAGES D'INDUSTRIELS, DE LA STARTUP AU GRAND GROUPE

AGNÈS VAFFIER,
DIRECTRICE GÉNÉRAL
@PHILIPS DOMESTIC APPLIANCES

Etant un groupe indépendant depuis un peu plus d'un an maintenant, nous avons hérité de toute la démarche de transition écologique qui était entamée par le groupe Phillips.

Notre priorité est de **concentrer nos efforts sur ce qui peut réellement faire la différence**. C'est pourquoi nous avons analysé notre impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits – le choix des matières premières ainsi que toute la durée d'utilisation du produit. La majeure partie de cet impact soit 80% vient de l'utilisation du produit au sein des foyers. Les matériaux et composants ainsi que la production et opérations pour amener ses produits jusqu'à la vente ne représentent « que » 20% de l'impact environnemental.

Je pense qu'une des clés de la transition vient de la demande se manifestant par nos consommateurs et aussi par les distributeurs dans leur sélection de produits et dans la façon dont ils mettent en avant les éléments de réparabilité, d'efforts de réduction d'impact environnemental que les marques comme nous mettons en place.

Par exemple **nous avons passé la disponibilité de nos pièces détachées en France à 11 ans l'année dernière**. Cela demande un effort très important pour l'entreprise d'un point de vue financier, car cela nous demande de stocker et de prévoir les pièces détachées. Cet élément est essentiel pour la durée de vie de nos produits et pour leur réparabilité. Un autre exemple, pour une machine à café nous sommes sur un renouvellement entre 5 et 7 ans.

Le fait d'assurer 11 ans de disponibilité de pièces détachées permet de passer un nouveau cap dans la durée d'utilisation et c'est le point clé pour réduire l'impact environnemental de nos produits.

Depuis 2020, nous avons atteint **100% de neutralité carbone pour nos sites de production et nos principales infrastructures grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables et à la compensation de nos émissions de carbone**. Mais nous ne souhaitons pas nous arrêter là. D'ici 2025, nous prévoyons de sortir de l'utilisation d'énergies fossiles autant que nous le pouvons et de travailler au maximum sur la compensation des émissions de carbone dans les cas où nous ne le pouvons pas. Notre objectif est que 75% de notre consommation d'énergie proviennent d'énergies renouvelables d'ici 2025.

NOTRE STRATÉGIE SE PRÉSENTE SOUS **CES 3 PILIERS :**

1. Eco conception : les produits doivent être plus réparables pour avoir une durée de vie plus longue pouvant se définir dès la conception du produit. Est-ce que ce produit va pouvoir être reconditionné ? Ce pilier est très centré sur la R&D.

2. Matériaux utilisés : nous essayons d'utiliser de plus en plus de matériaux recyclés. Nous utilisons par exemple du plastique recyclé pour plusieurs de nos produits, comme sur plusieurs machines à café Senseo. Nos centres de R&D cherchent les matériaux qui peuvent venir remplacer le plastique classique, car une majeure partie de nos produits contiennent du plastique. C'est par exemple le cas de notre nouvelle gamme d'appareils pour le petit déjeuner fabriquée à partir de plastique bio sourcé. Cette gamme Eco conscious (qui comprend une bouilloire, une cafetière et un grille-pain) est conçue avec du plastique issu de matière végétale et non pas de la pétrochimie, dans ce cas il s'agit d'huiles de cuisson comme l'huile de tournesol qui ont été recyclées.

3. Consommation d'énergie : l'impact énergétique majeur de nos produits se présente à travers cette question. Il faut consommer moins d'énergie pendant l'utilisation de nos produits, baisser le voltage d'un produit et faire en sorte que ces produits se mettent en veille tous seuls. Il existe différentes façons d'essayer de jouer sur la consommation énergétique de nos produits durant leur utilisation au sein des foyers des consommateurs.

Notre objectif est que cette stratégie nous permette de réduire notre empreinte environnementale et en même temps de gagner des parts de marchés, car dans l'ADN de Philipps notre volonté a toujours été de proposer à nos clients des produits qui durent dans le temps

3 PILIERS

Je suis à la tête des équipes People Services pour la France, c'est l'équivalent de « la supply chain des RH » ! People Services c'est toute la gestion opérationnelle des RH de la vie en entreprise du collaborateur: de son entrée, jusqu'à sa sortie, en commençant par le contrat, la paie, les heures supplémentaires, les absences/visites médicales également, dont une partie est gérée par Leyton.

Notre équipe « First Contact » est présente afin de répondre à toutes les questions que le collaborateur peut avoir tout au long de sa carrière dans le but d'améliorer l'expérience collaborateur.

L'amélioration de l'expérience collaborateur est au cœur des priorités pour le service « People Services ». Celle-ci passe par l'accompagnement dans la transformation digitale et la simplification de tous nos process.

Notre objectif est que les démarches chez CCEP soient aussi simples que lorsque vous commandez un produit sur Amazon. Cette transformation digitale est importante pour nous à double titre : elle doit permettre aux équipes People Services de se concentrer sur les tâches avec une forte valeur ajoutée, ces équipes sont habituellement des équipes opérationnelles dont les tâches peuvent paraître répétitive, la digitalisation et robotisation de nos process nous permettent d'apporter de la polyvalence à nos métiers RH et d'accroître notre expertise. Au-delà de cela, **l'enjeu de cette transformation est aussi pour nous, Ressources Humaines, de redonner du temps au business, à nos managers en simplifiant nos procédures.** C'est notre priorité et nous continuons chaque année à progresser, en ajoutant des technologies et tout en les simplifiant. Pour les autres services du département People and Culture (Ressources Humaines), la priorité est de garantir un dialogue social de qualité, de travailler sur l'engagement de nos collaborateurs et d'attirer de nouveaux talents qui souhaiteraient rejoindre une entreprise à succès et un secteur très compétitif.

Au-delà de la rémunération, la rétention des talents passe par les opportunités de développement, les conditions de travail et la qualité de vie au travail, d'où la signature d'accords QVT, mais aussi la mise en œuvre du télétravail. Au sein des usines, l'efficacité et la productivité sont des éléments essentiels sur lesquels nous accompagnons et développons nos collaborateurs (notamment leur polyvalence). La question intergénérationnelle se pose également à travers toute l'entreprise, ce sont ainsi beaucoup de sujets que nous prenons en compte et qui correspondent à nos différents piliers de la RSE.

La voix des collaborateurs est primordiale et nous avons plusieurs outils à notre disposition nous permettant de l'entendre. **Une fois par an, nous réalisons une enquête, complétée par des sondages plus ponctuels (pulse survey) tout au long de l'année.** Les questions étant toujours les mêmes, cela nous permet d'estimer le degré d'engagement des collaborateurs et d'en visualiser l'évolution, on y parle de bien-être, d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les « pulse survey » nous permettent d'aborder différents sujets comme dernièrement l'enquête diversité. Nous sommes présents dans 29 pays répartis en Europe, mais aussi en Indonésie, en Australie et nous avons voulu faire un focus sur l'interculturalité et la diversité, pour savoir si cette dernière avait un impact sur la performance.

En tant que manager, nous sommes incités après chaque enquête d'engagement à mettre en place un plan d'actions. Au sein de mon équipe, nous avons échangé sur les 3 piliers pour lesquels des axes d'amélioration avaient été identifiés. Cela nous permet d'identifier des points qui vont nous permettre d'agir sur l'engagement à court et plus long terme.

Nous restons convaincus que le management est la clé de l'engagement et nous réfléchissons en permanence à comment donner des clés aux managers, les outiller pour être plus performants. Cela passe notamment par de la formation disponible sur une plateforme en ligne. Elle est organisée en différents modules, pour résumer ce que sont les compétences clés d'un manager, « Savoir donner du feedback », « présenter avec impact » ou « comment construire de bonnes relations avec vos pairs et collaborateurs ». Ces modules sont à mi-chemin entre le coaching et la formation, car ils doivent aussi être des moments de partage avec d'autres managers et collaborateurs. Cela s'inscrit dans un programme pour devenir un leader, car même si l'on n'est pas manager ou cadre dirigeant, on peut être acteur de son développement.

Sur la répartition des réponses à l'étude Leyton & l'Usine Nouvelle, cela me semble cohérent, notamment la féminisation. Chez CCEP, **nous avons une répartition de 50/50 pour l'égalité hommes-femmes sur les rôles des seniors managers** notamment, ainsi cette priorité est à nuancer. En effet, nous avons mis plusieurs mesures en place de longue date pour féminiser les fonctions, toutefois sachant que 50 % de notre population est en supply chain, c'est-à-dire en usine, une filière traditionnellement moins évidente à féminiser nous continuons donc à accentuer cette priorité pour cette population.

Nous avons établi **une convention en partenariat avec l'Agefiph** et fait le bilan de ce qui était positif et de ce que l'on pouvait encore améliorer chez CCEP, en se fixant des objectifs, et en sensibilisant nos managers.

Nous avons choisi de sensibiliser les collaborateurs au handicap et à la diversité. Nous avons ainsi mis en place des mois dédiés : le mois de la santé mentale en octobre, le mois du handicap en novembre, le mois des fiertés en juin, pendant lesquels différentes actions sont menées, sur sites, en ligne et à travers différentes actions ponctuelles.

Lors du mois du handicap, l'une de nos collaboratrices en situation de handicap a apporté son témoignage, pour faire ouvrir les yeux sur les difficultés que l'on peut rencontrer, notamment par rapport à l'adaptabilité au poste. C'est d'ailleurs un sujet sur lequel nous réfléchissons beaucoup, car avec nos outils RH, nous accélérons la digitalisation, mais il faut aussi penser à aider les collaborateurs en usine, par exemple, qui ne sont pas toujours très à l'aise avec le digital, et faire en sorte qu'ils ne se sentent pas exclus dans les procédures et qu'ils puissent les utiliser. Nous avons donc des pilotes où l'on essaye de comprendre de quelle manière on peut les aider, pour adapter les process et leur simplifier la tâche. Ces collaborateurs n'ont pas les mêmes habitudes que ceux travaillant en bureau et il faut s'adapter à leurs besoins.

D'après les résultats de l'étude, seuls 26% des répondants ont mentionné la réduction de l'absentéisme, or c'est pour moi à la fois un critère clé et un élément factuel pour piloter la performance sociale.

Chez Coca-Cola Europacific Partners France, nous suivons de près l'absentéisme, à travers des comités de pilotage dédiés, c'est une ligne directrice pour nous. De plus, ce sujet est intimement lié à la sécurité et la santé de nos collaborateurs. Il est essentiel pour nous que les collaborateurs rentrent chez eux sains et saufs.

En cas d'augmentation de ce taux d'absentéisme, nous allons chercher à comprendre : est-ce qu'une nouvelle ligne de production peut provoquer des arrêts, ou la mise en place d'une nouvelle stratégie ? Est-ce que nos collaborateurs se sentent bien ? Pouvons-nous les aider à mieux gérer leur charge mentale ? Nous organisons aussi la semaine de la santé mentale, autour de la journée nationale du 11 octobre, avec des moments dédiés sur l'importance du sommeil par exemple, une sensibilisation aux aidants, qui chez nous, ont aussi des jours de congés dédiés.

Au niveau des managers, nous insufflons cette culture holistique du bien-être, pour les pousser à s'interroger sur le ressenti des collaborateurs, leurs charge de travail. Nous disposons par ailleurs d'un centre d'appel (EAP) et de contact, avec des psychologues, à qui on peut faire appel quand on est en difficulté ou en détresse, et qui dispense des formations sur la résilience, la gestion du stress ou des priorités par exemple. Tout découle de notre accord Qualité de Vie au Travail signé le 25 février 2020 et de notre stratégie Well Being, lancée au niveau mondial. Ce sont des leviers qui, aux côtés de la question du sens, sont importants pour les collaborateurs.

L'inflation a un impact majeur sur nos coûts et nos investissements sont challengés mais dès lors qu'ils ont du sens, ils ne sont pas remis en question. Au contraire, investir dans nos équipes et dans les outils qui leurs facilitent la vie est critique. Ce qui peut nous limiter sur la partie RH c'est plutôt de ne pas trouver les bons partenaires avec qui travailler. Les projets que nous lançons nécessitent des outils qui puissent répondre aux besoins de 29 pays.

Nous travaillons donc en lançant un test à petite échelle puis, si celui-ci est probant, alors nous l'étendons aux autres pays. **Dernièrement, nous avons lancé un portail de gestion de carrière pensé comme un LinkedIn interne.** C'est un projet qui s'inscrit avec comme ligne directrice, la rétention et le développement des talents : on y entre son profil, ses expériences, ses soft skills, le poste de vos rêves et l'outil vous suggère les formations pour atteindre ce niveau de poste, les personnes qui ont eu un parcours similaire pour prendre contact avec elles, et les postes à pourvoir, à travers le monde si on est mobile. Ce projet est issu d'une boîte à idées interne sur le digital qui permet à toutes les bonnes idées de l'entreprise de s'exprimer. **Ce projet a été sélectionné par les salariés eux même et le logiciel a été testé puis lancé dans les 29 pays après le pilote.**

La digitalisation et la transformation des processus constituent une aide et un gain de temps, notamment quand je repense à mes débuts, où tout se faisait manuellement. Aujourd'hui, tout ce qui peut être automatisé l'est, ce qui a transformé le métier qui est devenu plus intéressant. Par ailleurs, grâce au numérique, certaines transformations participent à l'engagement des collaborateurs. Quand on regarde les lignes de production en usine par exemple, elles ont évolué, cela a permis de réduire les tâches répétitives et la pénibilité. Et au niveau commercial, nos collaborateurs sont équipés d'un ipad, léger, simple à transporter et à manipuler pour la saisie des commandes. C'est en cela que la technologie participe grandement à la responsabilisation de l'entreprise, dans le sens où c'est un levier pour mieux prendre soin des collaborateurs et de leur bien-être.

Nous nous appuyons sur Leyton pour la gestion de la visite médicale et du recouvrement des IJSS : deux activités chronophages qui achoppaient avec nos priorités par rapport au développement et à la mise en œuvre de notre stratégie RH. **En déchargeant les équipes de certaines tâches, cela nous a permis de nous recentrer sur les activités de notre cœur de métier** chez People services comme le service client. Leyton nous accompagne sur ces sujets depuis fin 2019, ce qui nous a évité la gestion de l'explosion des arrêts depuis la crise sanitaire.

Nous sommes au SBF 120 depuis un an et avons fait notre introduction en bourse le 15 octobre 2022, ce qui est tout récent. Bien que nous nous retrouvions soumis à cette obligation de DPEF, cela ne nous a jamais empêché d'être une entreprise très data-driven, notamment sur la partie sociale.

Ces nouvelles obligations nous poussent à communiquer davantage sur ces différents éléments.

Notre politique C&B repose sur trois piliers :

- // Le bien-être physique de nos collaborateurs
- // Le bien-être psychologique
- // Le bien-être financier

Ainsi, très tôt nous avons eu l'opportunité d'avoir à disposition une salle de sport, des prises en charge d'abonnements sportifs, des séances de sports filmées et disponibles en temps et en heure sur l'intranet.

Ces dispositions font partie de notre culture d'entreprise, mais n'ont jamais été véhiculées en externe. D'autres innovations concernant le bien-être de nos collaborateurs sont mises en place. Au sein de notre stratégie C&B, **nous avons un médecin, salarié de l'entreprise avec une dérogation de l'ordre des médecins qui peut traiter les problèmes de nos collaborateurs.**

La nouveauté de la DPEF cette année est de mettre l'accent sur la sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'un point de vue général. Nous nous sommes questionnés sur la façon d'encourager à l'amélioration de cette prise de conscience.

C'est pourquoi **nous avons tenus à indiquer deux critères ESG dans notre accord d'intéressement**, qui est d'ailleurs un accord monde, pour inciter nos collaborateurs à agir sur la RSE :

- // Un 1^{er} indicateur environnemental plus précis autour du CUE, Carbone Usage Effectiveness
- // L'autre critère ESG porte sur notre capacité à fidéliser nos collaborateurs

Voir des collaborateurs s'épanouir sur leur lieu de travail et rester chez OVH Cloud sur le long terme, est la responsabilité de tous. **Chacun de ces critères ESG sont indépendants des critères financiers et ont la même pondération dans l'intéressement que la progression du chiffre d'affaires par exemple.** Ainsi, tous nos comex members ont une part de leurs bonus dédiée à un critère environnemental et un critère de note d'engagement des collaborateurs au global et de l'entreprise.

Notre priorité est vraiment basée sur la communication en interne sur ce que l'on réalise, et aussi en externe. Nous pouvons nous améliorer sur ce volet, pour communiquer en externe car ce n'est pas encore dans nos habitudes. Nous avons des KPI nous permettant de suivre la pertinence de nos actions, et de ce que nous avons mis en place et faire savoir à nos collaborateurs que ces dispositifs existent. Par exemple, nous avons travaillé sur la téléconsultation médicale bien avant la pandémie. 15 jours après l'annonce du confinement général, nous avons pu déployer des solutions de téléconsultations médicales en France et dans certains pays du groupe pour nos collaborateurs. Six mois après le confinement, nous avons proposé à tous nos collaborateurs, quel que soit leur lieu d'habitation dans le monde, de bénéficier d'un programme d'assistance aux employés sur des questions psychologiques, juridiques et sociales, et ce 24h/24h et 7j/7j pour eux et leurs proches.

Nous devons continuer de mesurer l'efficacité de ces programmes qu'on a lancés, rappeler à nos collaborateurs l'existence de ces dispositifs, et avoir des remontées terrain aussi de la part de ces derniers pour s'assurer que les dispositifs sont bien utilisés et surtout utiles ! Nous avons recruté en 3 ans plus de 30 % d'effectifs, il est plus qu'utile de rappeler régulièrement l'existence de ces dispositifs aux nouveaux et aux plus anciens.

Après la crise covid, un bon nombre d'entreprises du secteur ont pris conscience de la nécessité de l'importance de la digitalisation, et nous avons aussi fait face à la concurrence de certaines start-ups. Les effets de l'inflation et de la crise montrent qu'une majorité des entreprises sont peut-être plus prudentes qu'auparavant, notamment sur les derniers mois. Et même si le recrutement de profils bien spécifiques n' a jamais été simple, le recrutement n'a jamais été insurmontable.

L'inflation ne change rien à nos priorités . Notre enjeu reste de continuer en interne à rendre l'information accessible à nos collaborateurs. Notre objectif constant est de leur rappeler que des solutions existent.

Ma priorité sur les prochains mois à venir sera de créer des communications pour donner les bons conseils à nos collaborateurs sur les dispositifs à utiliser, et selon certaines périodes.

Au regard de l'étude que vous avez menée avec l'Usine Nouvelle, on se rend compte aussi que ce qui est attendu au niveau social est **le développement des compétences**. En effet c'est compréhensible au regard de beaucoup d'entreprises qui sont en transition et qui doivent mettre l'accent sur l'appropriation du digital mais cela n'est pas vraiment le cas d'OVH, qui est né dans le digital. Ce n'est pas une priorité sociale donc de développer les compétences des collaborateurs de ce point de vue-là. En revanche, la qualité de vie est primordiale et même si nous sommes une entreprise de technologie, notre ADN se traduit par la qualité de vie au travail et le bien-être.

Le meilleur conseil que je puisse donner à mes confrères, c'est d'être authentique et avoir une politique personnalisée et adaptée aux valeurs de l'entreprise et à sa culture. Il est important pour nous de **retranscrire au maximum les valeurs de l'entreprise à travers des dispositifs concrets**.

Nos politiques de révision salariale peuvent parfois être supérieures à l'inflation, certaines années non mais nous sommes toujours dans la pédagogie, pour nous adapter à ce contexte. Par exemple, quand on a créé notre campagne de revue de salaire, on l'a élaboré en 3 temps :

1^{er} temps : une campagne de revue de salaire classique où le manager va proposer des augmentations pour ses collaborateurs et challenger avec la RH

2^{ème} temps : tous les éléments qui tournent autour des promotions et primes exceptionnelles avec des instances régulières tous les mois

3^{ème} temps, plus original, crée il y a 2 ans et demi : une revue de salaire à la main de l'équipe C&B, où grâce à des études de rémunérations avec une méthodologie, pour savoir comment se situent les collaborateurs, au sein d'une équipe, ou sur un marché spécifique, dans une zone géographique donnée. Chaque année, on vient cibler une population donnée sur une zone géographique, action que valide le comex et nous analysons les anomalies éventuelles. En parallèle, nous consultons les managers pour revoir et valider ou non les évaluations et augmentations suggérées, une manière de rétablir des situations qui méritaient d'être traitées. Ce sujet suscite l'unanimité aujourd'hui, même si au démarrage, les managers craignaient une charge de travail supplémentaire. Nous avons d'excellents retours en interne des équipes depuis son instauration il y a un peu plus de 2 ans .

OVH Cloud propose un Cloud alternatif à celui des Américains et Chinois, et depuis les début de l'entreprise, nous venons challenger des entreprises hors de portée, comme Amazon, Google, Microsoft, Alibaba ou Tencent. Nous n'avons pas les mêmes ressources financières ce qui nous oblige à avoir une approche différente. Du fait que nos concurrents soient des géants, il nous a fallu être disruptif sur l'approche, pour pouvoir rester économiquement viable, attirer les bonnes personnes et les fidéliser à l'entreprise.

En interne, nous suivons, monitorons, passons du temps à suivre ce que l'on a mis en place, à travailler sur le ROI de chaque projet RH, à voir comment financer des projets, et des développements pour des coûts moindres, voire sans coûts. J'ai monté des projets qui ne coûtaient rien à l'entreprise parfois et qui sont gagnants pour tout le monde. En 2018, nous avons par exemple créé un Perco que l'on souhaitait abonder, sans budget. Par un jeu d'exonérations de charges, nous avons pu le financer, sans surcoût de budget.

Personnellement, je pense que **nous sommes passés d'une fonction de RH bashing à une fonction de RH stratégique.** Le covid a quand même permis de remettre cette fonction à une place centrale : il a fallu s'adapter à un cadre légal fluctuant rapidement, avec la dimension internationale complexifiant la donne pour nous, où des règles, différentes d'un pays à un autre pouvaient s'appliquer. Cette crise a aussi mené à un vaste questionnement de sens de la part de nombre de salariés en France comme dans le monde, et nous nous retrouvons à devoir redonner du sens au métier, au rôle de chacun dans l'entreprise et à l'entreprise elle-même.

Lorsque je suis arrivée chez OVH il y a 7 ans bientôt, nous n'avions rien mis en place au niveau C&B. En 7 ans, il a fallu être capable de fiabiliser la data, la stocker, s'équiper d'outils, suivre les KPIs, les monter, les normaliser, les contrôler, les challenger, mettre en place une politique de rémunération, la challenger, construire et mettre en place un Perco, un CET, des campagnes de revues de salaires, l'actionnariat salarié, etc. Nous partions de rien.

Tous les programmes de bien-être ont été mis en place en un temps très court, ce qui fait aussi partie de notre enjeu de communication aujourd'hui. Très vite, nous avons construit énormément de choses et maintenant il nous faut aussi communiquer en interne ou rappeler en interne tous ces éléments.

Nous avons une équipe qui est impliquée et engagée. Tout le monde est à 200%, ce n'est pas une réussite personnelle, ou uniquement RH, c'est une réussite collective. On le fait, car tous les services se sentent concernés et les informations circulent bien à tous niveaux (RH, communication, finance etc...)

WILLY FORTUNATO ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
@UV GERMI

UV GERMI est un fabricant français de solution de dépollution de l'eau, de l'air et des surfaces à l'aide de technologies UV. Notre procédé est totalement écologique, sans ajouts de produits chimiques. La technologie des UV est une technologie naturelle qui reprend et canalise un phénomène de désinfection naturelle à base de rayonnement UV. Nous récupérons les eaux de toutes origines confondues. Grâce à cette technologie, nous sommes en capacité de sécuriser le développement biologique.

En termes de R&D, ce qui est innovant est de réussir à maîtriser, canaliser et industrialiser un phénomène naturel. Lorsque l'on procède au traitement UV, l'innovation se traduit par la maîtrise de la reproduction de ce phénomène naturel. En augmentant les doses UV et en rajoutant des phénomènes de catalyseurs, nous sommes aptes à détruire des polluants extrêmement compliqués, comme des perturbateurs endocriniens ou des résidus médicamenteux.

La transition est un sujet qui nous tient à cœur. Nous avons différents labels qui recouvrent des secteurs extrêmement larges :

- // Une notation Gaïa rating et EcoVadis qui montre que la politique RSE nous tient à cœur
- // Nous sommes adhérent au Global Compact des Nations Unies

Le premier moyen pour lutter contre le changement climatique est de réduire notre impact en réduisant notre rayon de sourcing et en travaillant le plus local possible. **Nous investissons dans la R&D pour être en capacité de faire fabriquer nos produits en Europe localement.**

Le second moyen concerne l'aspect fonctionnel au sein de l'entreprise : réduire la consommation en mettant en place un suivi et des programmeurs. Il faut suivre, optimiser et améliorer nos consommations.

Nous avons bénéficié en partie des CEE en posant des films thermiques sur tous les bureaux qui étaient vitrés. Nous avons pour cela investi des dizaines de milliers d'euros sur ces films permettant de stopper l'énergie solaire pour diminuer la chaleur rentrant dans les bâtiments.

Nous ne sommes pas concernés par le bilan carbone directement, mais nous fabriquons du matériel que l'on expédie à nos clients. Ce matériel est expédié dans des caisses bois issues de forêts éco-gérées Corrèziennes qui sont fabriquées à proximité d'UV GERMI que nous récupérerons par la suite. Tout notre matériel est durable et réparable, d'où notre politique de réparabilité faisant partie du fonctionnement de notre entreprise.

Nous adhérons à un programme qui s'appelle l'Usine du futur. Ce programme rentre dans ce cadre de subventionnement ou d'accompagnement des entreprises sur de la transition. **Nous essayons de nous tenir informés sur les aides proposées par l'Etat.** De plus, nous avons bénéficié du Plan de Relance.

Inscrire la performance de mon entreprise dans une logique de baisse de consommation énergétique et d'innovation durable me paraît assez logique voir évident... Cependant **je reconnais que c'est, comme pour beaucoup, un enjeu récent**, lié pour ATECH à une croissance forte sur les dernières années, accompagné par l'acquisition de beaucoup de savoir-faire.

Avant, nous sous-traitions beaucoup, avec tout ce que cela engendrait en terme de coûts et d'émissions carbone. Aujourd'hui, nous ne sous-traitons plus rien.

Nous avons tout ré-internalisé et faisons donc plein de chose mais le faisons pas forcément correctement (exemple concret : 80 % de notre parc machine a moins de 2 ans). **Nous sommes donc aujourd'hui dans l'apprentissage de cette « ré-internalisation innovante » liée au fait d'optimiser notre compétitivité, au regard de notre plan d'actions RSE qui lui-même est lié à une stratégie mêlant résilience énergétique, bas carbone, écoconception et économie circulaire / ré-employabilité.** En synthèse, avons acquis les savoir-faire, désormais nous les améliorons. Pour donner un exemple concret, nous commençons à inclure de la poussière d'huître dans nos plastiques pour diminuer nos consommation de plastique ou avons passé l'ensemble de notre système d'éclairage au format LED...

Il est bon de rappeler que jusqu'à maintenant, l'électricité et le gaz ne coûtaient pas cher et ce n'est qu'aujourd'hui, en réaction à l'explosion des prix que les industriels rentrent (enfin) dans un nouvel état d'esprit « chasse au gaspi ».

Pour ce qui est d'ATECH, **d'un point de vue « business », nous constatons que nous gagnons de très gros marchés (notamment privés) grâce au fait de pouvoir justifier concrètement de nos engagements RSE** et de nos changement de procédés vers le « made in France » et le circuit court.

Aussi, je ne vois pas la mise en confirmé avec la Loi AGECE, la justification de nos engagements RSE dans le cadre d'AO ou encore le fait de rationaliser les couts énergétiques comme le moteur de notre engagement climatique. **Nous faisons tout cela « simplement » pour tenter de ne pas laisser une planète « pourrie » aux nouvelles générations.** C'est une question de bon sens : nous avons tous globalement des enfants et le premier enjeu auquel nous devons répondre en tant que collaborateurs d'entreprises, c'est de leur laisser un monde à peu près viable. Il est là l'équilibre à trouver : qu'est-ce que je dois faire, en tant que Directeur Général, pour développer mon business et qu'est-ce que je veux faire, en tant que père de famille, pour laisser mes enfants évoluer dans un monde pas trop amoché...

Enfin, pour ce qui est des investissements réalisés dans le cadre de la modernisation du parc industriel d'ATECH, nous sommes clairement à perte car c'est le sens de l'histoire, nous savons les retours sur investissements longs et **personne chez nous n'a pris le temps de se poser sur les leviers financiers et fiscaux disponibles pour « soulager » notre trésorerie en ce sens.**

Nous sommes 6 400 personnes dont 1 500 en France. Au sein de BDR THERMEA France, mon rôle est de manager la stratégie de transformation de notre société vers un développement durable. Pour restituer le contexte, **en 2021, BDR THERMEA France a représenté 1% des émissions françaises des GES.**

Auparavant, nous traitions la RSE comme une obligation, une contrainte, pour répondre aux demandes de nos clients qui nous demandaient notre notation Ecovadis, notre évaluation extra financière ou encore nos rapports RSE, puis, via notre participation à la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat), la Direction Générale de BDR THERMEA France a pris conscience du fait que ce n'était pas que le rôle d'une personne, mais que c'était un sujet global au niveau de toute la gouvernance de notre groupe.

Notre raison d'être y a pris tout son sens : « proposer à nos clients des solutions de confort durable, à la fois écologique et économique ».

Suite à cet « électrochoc », nous avons donc mis en place des actions et par exemple en France :

- // Une fresque du climat à l'ensemble du CODIR
- // Création d'un pôle projet et d'un comité de pilotage dédié au Développement Durable
- // Un bilan carbone, incluant les 3 scopes pour « vraiment réduire nos émissions de GES » (dont 97% vient du mix produit / scope 3 et l'utilisation d'énergies fossiles)
- // Création d'un plan de gestion de données très précis à actualiser chaque année par nos collaborateurs
- // Création d'une équipe d'ambassadeurs Climat (issus de tous les services) afin de sensibiliser tous nos salariés
- // Précurseur de solutions hydrogène en France Couverture de nos parking d'ombrières photovoltaïques

- // Equipement de véhicules de fonction en hybride ou électrique
- // Rénovation d'une partie des bâtiments de notre siège
- // Emménagement dans d'autres bâtiments de type « low carbone » (ex : le WoodWork)

Enfin, nous avons réuni en cette rentrée 2022, tous les managers France et forces de vente pour que nous puissions exposer :

- // Le bilan des actions que nous avons mené depuis 2 ans
- // Notre vision et nos objectifs à l'horizon 2035

La chance que nous avons est d'avoir une volonté forte, portée par notre CODIR de réduire vite et fortement nos émissions de GES, du fait de transformer totalement notre offre produit. Cependant, c'est, comme pour toutes les entreprises, un difficile équilibre à trouver entre ce changement radical de paradigme et le fait de maintenir notre niveau de performance financière.

Concernant l'utilisation des dispositifs de soutiens publics à cette transition, nous avons été notamment accompagnés par Bpifrance sous forme de subvention (nb : nous sommes membres de la communauté du Coq Vert). Néanmoins, **je reconnais que nous ne sommes peut-être pas assez au courant de tous les dispositifs disponibles et de comment les articuler entre eux afin d'alléger la charge que représente tous ces efforts.**

Concernant nos projets d'innovation et nos investissements en R&D (pour tout le groupe), nous continuons à beaucoup investir (et recruter) pour **faire en sorte d'accélérer l'impact carbone de notre mix produit.** Toutes nos lignes produit ont été passées au crible pour se donner un objectif d'amélioration continue et d'écoconception d'ici 2030.

MICHEL MILHE,
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT
@MILHES & AVONS

Nous sommes spécialisés dans la transformation du papier, cela représente plus de 75% de notre CA (de +40M€ cette année). Le maintien de la biodiversité et de forêts éco gérées (cf : FSC) est donc quelque chose de relativement stratégique pour nous, depuis longtemps.

Nous avons de façon proactive, effectué notre bilan carbone et agissons depuis longtemps sur l'ensemble de notre chaine de valeur : l'autonomie énergétique de nos fournisseurs (comme par exemple certains qui utilisent les branches et les épines des arbres pour produire leur propre énergie et donc être totalement indépendant des fournisseurs classiques...), le calorifugeage de notre usine, le fait d'avoir des entrepôts au plus près de nos clients ainsi que la modernisation récente de nos systèmes de climatisation et de chauffage.

Le fait de devenir encore plus sobres voir autonome en énergie nécessite énormément d'investissements (cf : adaptation de notre infrastructure aux panneaux solaires...). C'est notamment sur ce type de sujets stratégiques que nous souhaiterions de l'aide financière publique. Depuis toujours, ces investissements ont été faits sur fonds propres (et en modifiant nos manières d'acheter ou de consommer par exemple comme évoqué ci-dessus) car **le fait d'utiliser des dispositifs fiscaux et/ou des subventions publiques nous paraît trop compliqué, peu accessible et peu claire...** Enfin, je le concède, nous sommes clairement en retard vis-à-vis de l'usage du Crédit Impôt Recherche dans nos projets de R&D.

Concernant notre facture énergétique, à date, nous avons acté de très fortes hausse du prix de l'électricité pour fin 2023. Donc le fait de « réduire » notre consommation énergétique s'apparente à un vœu pieux : notre business model dépend totalement de l'énergie. Cette explosion de nos coûts énergétiques et de nos coûts de transports qui va perdurer, nous la subissons malheureusement : cela risque d'avoir des conséquences très lourdes sur des industriels comme nous...

Concernant la réponse à appels d'offres et la pression mise par nos clients, nous sommes « armés », car nous apportons des preuves très concrètes de notre engagement climatique. Nous utilisons du papier et/ou du carton recyclé bien avant l'entrée en vigueur de la loi AGECL...

Enfin, **concernant le fait de compenser certaines de nos émissions carbone, nous avons beaucoup étudié ce sujet mais sommes tomber sur des potentiels partenaires qui nous « vendu » des projections fantaisistes au niveau bois.** Projections non validées par l'ADEME... Nous avons donc préféré changer de fournisseurs pour ne travailler principalement qu'avec des fournisseurs dont le bois est issu de forêts éco-gérées...

ANNE WAGNER,
RESPONSABLE QSE
@SAPHIR France

SAPHIR est une société qui existe depuis plus de 50 ans, notre équipe de 110 personnes assure le captage et la distribution de l'eau sur les périmètres exploités (destiné principalement à l'irrigation & une partie fournie aux industries), ce qui consiste à :

- ✓ Puiser de l'eau dans le milieu naturel
- ✓ Transporter les volumes captés jusqu'à des ouvrages de stockage.
- ✓ Assurer la mise à disposition des volumes d'eau nécessaires aux différents usages.

Nous sommes certifiés ISO 9 001, ISO 14 001, ISO 45 001, ISO 50 001.

Chez SAPHIR notre activité consiste au captage et à la restitution d'eau, ce qui n'est pas considéré comme une activité de production, on n'est pas une usine qui va produire des rejets d'émissions de GES ou des produits chimiques, notre impact est donc moins important au niveau environnemental.

Au niveau de l'énergie, l'opération de pompage qui permet de refouler l'eau dans les hauteurs consomme énormément d'électricité. Il s'agit de pompes électriques qui demandent des sommes importantes d'énergie pour le fonctionnement. L'impact est donc plus important vu que notre poste principal de dépenses énergétiques concerne ces pompes électriques.

Pour réduire la consommation énergétique des pompes électriques, plusieurs actions ont été menées par le responsable énergie. **Nous avons pensé à remplacer les pompes anciennes énergivores par des pompes plus performantes et qui consomment moins d'énergie**, on a aussi installé des moto-variateurs qui permettent de réguler et d'ajuster au mieux la puissance du pompage et ainsi réduire la consommation énergétique.

Pour réussir ce projet, on a bénéficié de la valorisation du dispositif CEE (Certificats d'économies d'énergie) pour la modernisation des pompes électriques, au niveau de l'éclairage on a bénéficié des aides pour l'installation d'ampoules LED pour consommer moins d'électricité et enfin, on a des projets pour la rationalisation de notre fiscalité énergétique notamment la CSPE.

ROMAIN RÉMY,
INGÉNIEUR CHEF DE PROJETS
@SERF

SERF conçoit et fabrique des implants orthopédiques pour les membres inférieurs, ainsi que les instruments associés permettant d'effectuer la pose. Il s'agit de remplacements articulaires de la hanche, du genou et des implants pour le pied.

Je suis chef de projets au bureau d'études et ma mission principale est de concevoir et d'accompagner la mise sur le marché des dispositifs médicaux sur la partie gestion du projet que l'on va soumettre aux autorités avec la partie technique des essais mécaniques, de la conception des pièces, la mise en plan etc.

Notre société produit en France. Nous produisons sur site tout ce qui est la partie implant et nous travaillons en sous-traitance avec une énorme majorité de partenaires français en fournisseur de premier rang. C'est vraiment une volonté de l'entreprise, qui est une entreprise française faisant parti d'un groupe français avec des actionnaires français.

Pour Serf, le changement climatique est en train de prendre de l'ampleur dans l'entreprise, jusqu'à en devenir une priorité. Aujourd'hui, nous avons créé l'effet de fin de l'abondance avec le prix de l'énergie qui augmente et qui sera un déclencheur de certaines actions en interne.

L'entreprise est très ouverte à des changements dans le sens du développement durable et elle le perçoit comme une opportunité économique.

Tout ce qui est écologie va de pair avec économie, mais c'est aussi une opportunité qui peut être marketing par le fait de se démarquer de la concurrence et mieux répondre aux attentes.

Nous avons mené un audit énergétique du site pour évaluer nos dépenses, afin de mettre en place un plan d'action, donc avec investissement quasiment certain de modernisation du parc ou de modernisation qui vont dans le sens d'une économie d'énergie. Là-dessus nous avons déjà entamé des actions. Nous travaillons au niveau de notre système d'air comprimé pour le faire travailler moins longtemps. Au niveau du volet énergétique, de nombreuses actions sont mises en place. Nous regardons tous les aspects au niveau de l'éclairage, de l'efficacité thermique du bâtiment. Nous trouvons des solutions au niveau des énergies renouvelables avec la pose de panneaux solaires.

Au niveau de la conception **nous initions des démarches d'éco-conception, ce qui est nouveau dans le médical qui a un milieu très contraint au niveau réglementaire et qui rend l'accès à l'innovation plus difficile que dans d'autres industries.** L'idée pourtant est de penser en amont à la conception des produits pour intégrer un maximum de développement durable. Il faut réfléchir aux emballages à utiliser, penser au début de la conception jusqu'à la fin de vie du produit, les technologies à utiliser pour fabriquer la pièce. Dans le milieu du médical, le moment où nous avons le plus de liberté afin de choisir des solutions est dans la création des produits. Une fois que la solution elle est lancée il est très difficile de la modifier.

Nous essayons de construire un plan d'action court moyen et long terme avec en phase les investissements correspondants. Une fois ce bilan réalisé, nous commencerons à voir quels financements aides mettre en phase de chaque projet. Aujourd'hui, nous nous inscrivons dans cette logique.

TÉMOIGNAGES D'INSTITUTIONNELS : DU COLLECTIF DES STARTUP INDUSTRIELLES À BPIFRANCE

OLIVIA BLANCHARD,

PRÉSIDENTE

@ASSOCIATION DES ACTEURS DE LA FINANCE RESPONSABLE

Notre définition de la finance responsable est simple : c'est une finance qui prend conscience de l'impact qu'elle a sur ses choix d'investissement et de financement. C'est-à-dire qu'elle prend en considération le vivant et le place au centre de ses choix. Là où la finance classique va prendre en considération des paramètres tels que rendements/risques. Le mot « responsable » implique le fait de rajouter une brique qui est celle de l'humain et de la planète.

Il est important de rappeler que la transition climatique ne pourra se faire que si elle est financée. On pourrait avoir la meilleure idée du monde qui va résoudre l'enjeu lié au réchauffement climatique ; s'il n'y a pas de financement, pour l'accompagner, on ne pourra rien faire.

Il y a deux volets liés à la transition climatique : l'innovation liée à la transition environnementale et le vivant. Il ne faut donc pas oublier le vivant car par exemple, via le système de la contribution carbone volontaire, le fait de replanter des arbres a un effet majeur pour re créer des puits de carbone « naturels ». Cependant, il est important de pouvoir flécher les investissements et les financements nécessaires à la mise en place de ces projets.

Par exemple, aujourd'hui, il y a encore 5 K Mds € qui financent les énergies fossiles. Or, cette masse monétaire doit être redirigée notamment sur les énergies renouvelables et l'innovation disruptive en industrie. Mais à nouveau, et c'est le propos même de l'AFR : ne pas négliger le vivant et investir dans les arbres, les sols et la préservation des océans. Ce sont déjà des solutions existantes à tous nos problèmes...C'est en ce sens que la finance doit redevenir responsable...

Ce changement radical de paradigme nécessite de totalement revoir les modèles économiques des industries car **désormais il faut par exemple intégrer la comptabilité en triple capital** (cf : performance sociale, environnemental et économique) et notamment redonner de la valeur au vivant.

Notre association est donc là pour rassembler une communauté et sortir d'une société de dé-responsabilisation des acteurs de la finance qui ne s'identifient qu'à une banque, une société de gestion, sans rien faire malgré l'inadéquation de leurs valeurs écologiques avec celles de leurs employeurs...Nous voulons reconnecter le financier avec le bon sens : l'argent est le nerf de la paix climatique. L'usage que l'on doit faire de cet argent est déterminant pour la résolution de nos problématiques actuelles et à venir.

Enfin, nous avons vocation à sensibiliser sur la définition de la finance responsable, de l'impérieuse nécessité de la reconnecter au vivant, au cadre européen à venir et comment s'améliorer en ce sens...

Notre objectif n'est pas de faire du « name and shame » mais de se concentrer sur ce que l'on peut faire pour changer les choses et avoir un impact positif.

Pour conclure, je pense que pour tendre vers une finance responsable, il faut se former : acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences et une nouvelle prise de conscience !

D'abord, **je suis persuadée qu'il est primordial d'améliorer les synergies entre startups et PME/ETI pour faire avancer la transition environnementale des industries.** En effet, nous soulignons une interdépendance entre PME/ETI et startups. Les startups ont besoin des PME/ETI car elles ont des ressources techniques, humaines, foncières, voire financières qui peuvent répondre aux besoins qu'ont les startups pour s'industrialiser.

Les PME/ETI ont également besoin de se réinventer tant pour continuer à se développer commercialement, que pour attirer de nouveaux talents. Les startups sont pour la plupart d'entre elles « impact et digital friendly ». Elles ont également de nouveaux modes d'organisations qui correspondent mieux aux nouvelles générations. Les startups ont donc besoin de collaborer avec des PME/ETI pour s'industrialiser et les PME/ETI ont besoin des startups pour se transformer.

Ensuite, élaborer un bilan carbone est une première étape pour connaître l'impact CO2 de son activité, cependant cette opération n'est pas suffisante. Il faudrait en complément, pour être réellement globale, mettre en place une démarche de circularité qui repose sur une approche multicritères offerte par l'approche "cycle de vie" d'un projet. Cela permet d'intégrer, en plus de l'impact CO2, les impacts matières, eaux, ressources, pollution, etc....

Enfin, en tant que New Projects Manager au sein de l'ETI « ETERNITY Systems » depuis environ un an et demi, je peux témoigner que **beaucoup d'ETI vivaient jusqu'à présent selon l'adage "vivons heureux, vivons cachés"**.

Dans notre cas par exemple, nous étions 100% auto-financés jusqu'en 2021, avec comme seuls financements externes des recours aux prêts bancaires traditionnels.

Désormais nous avons intégré un fonds d'investissement minoritaire pour accélérer notre diversification. Puis cette année nous avons commencé à répondre à des AAP, nous avons notamment obtenu une aide de l'Ademe et de la Région IDF pour l'ouverture d'une nouvelle usine. J'espère que dans les prochains mois nous pourrons commencer à travailler toute la partie CIR.

FLORENT DUCOS,
CO FONDATEUR
@50 PARTNERS IMPACT

50 Partners est une société existant depuis un peu plus de 10 ans. C'est un accélérateur de start-up français co-fondé et détenu par les fameux Partners qui sont des entrepreneurs à succès connus pour les entreprises qu'ils ont montées, dont l'INSEC, Blablacar, Showroom Prive, Phoenix, etc...

Nous accompagnons des jeunes sociétés innovantes dans leur passage à l'échelle sur 4 à 6 ans. J'ai créé la partie Impact de 50 Partners. Nous accompagnons des projets innovants sur ces thématiques. 50 Impact regroupe 50 entrepreneurs à succès de l'impact qui ont entrepris sur les sujets qui nous intéressent, dont la problématique environnementale, **l'énergie, l'eau, les déchets, l'agriculture, l'alimentation, le social, l'éducation, la formation, l'emploi, le handicap, la vieillesse, etc.**

En travaillant avec ces entrepreneurs, nous créons un accélérateur, qui est un programme accompagnant des sociétés. Ce programme inclut le temps de ces parterns qui s'impliquent opérationnellement aux côtés des dirigeants, des « friends » qui sont soit des corporates, soit des experts métiers. **L'expert métier peut être par exemple chercher des C level dans des scale-ups françaises, le PP Engineering de Quanto, la CEO de BlackMarket qui ont des informations à transmettre aux start-ups pour les aider à éviter les erreurs** et aller plus vite sur un certain nombre de sujets du financement où l'équipe de gestion va aider les projets à lever.

Nous avons monté un fond d'entrepreneuriat des dirigeants pour nous permettre d'investir dans les projets, des bureaux, de l'international avec un réseau et une équipe de gestion pour mettre tout cela en mouvement et délivrer le programme société.

Voici quelques exemples :

- // Une société qui fait de la caractérisation des déchets grâce à l'intelligence artificielle pour les industriels.
- // Une société qui fait du recrutement de talents réfugiés et de la formation,
- // Une société qui vend des produits d'entretien fin et écologique made in France qui travaille sur la consommation responsable.
- // Une société qui développe des réseaux de micro-crèches intergénérationnelles, qui sont des crèches installées dans les EPHAD pour reconnecter deux générations qui n'échangent plus, la petite enfance et les personnes âgées en perte d'autonomie.

Chacun peut avoir sa définition d'une start-up à impact. Pour nous, il s'agit d'une startup qui a l'impact au cœur de son modèle, au cœur de sa proposition de valeur et au cœur de son innovation. **L'impact et le business sont chaînés et les deux grandissent ensemble, c'est indissociable.**

Aujourd'hui nous mesurons la performance économique d'une activité en mesurant sa rentabilité, cependant nous ne tenons pas compte des externalités négatives, ni des limites planétaires, ni de ce qu'on pourrait appeler une dette écologique vis-à-vis des générations futures. Nous pouvons en conclure que les comptes sont faux. Ces comptes, en réalité, ils ont été faits sans tenir compte des impacts sur la société et des impacts environnementaux. Une finance responsable est une finance qui a pris conscience de ce problème. C'est aussi une finance qui a envie d'agir, qui a envie de faire partie du changement, qui a envie de contribuer et de participer aux solutions.

Ce n'est pas un hasard si nous parlons de comptabilité carbone, de bilan carbone et de budget carbone. Nous invoquons les outils qui sont bien établis de la finance, car nous savons que cela fonctionne pour traiter de nouveaux problèmes.

Un financier d'entreprise sait faire un budget, un bilan et connaît la comptabilité, alors pour quelle raison il ne participerait pas à la décarbonation de sa société ? Il est le chef d'orchestre de cet exercice et nous pouvons étendre cela à d'autres sujets environnementaux et sociaux.

Il faut avant tout se poser la bonne question qui est de savoir comment est-ce que je crée de la valeur économique, environnementale et sociale sans partir de la contrainte? Cette question relève de la raison d'être de son activité.

La taxonomie européenne est un texte clé. Ce n'est qu'une grammaire qui propose d'identifier les activités vertes avec des critères. Ce n'est pas ce texte fondamentalement qui va faire en sorte que les entreprises décarbonent. Il s'agit d'un outil qui va être utilisé en conjonction avec d'autres textes, notamment la CRTN. Cela va permettre d'avoir une transparence beaucoup plus élevée sur l'activité des entreprises, car nous allons parler le même langage.

Nous allons pouvoir les comparer les unes aux autres. Derrière cela, il y aura des problèmes de compétitivité d'une entreprise à une autre qui vont être évidents et cela va devenir public. Ce que propose l'union européenne avec ces textes est un fléchage de l'investissement pour décarboner l'activité. Ces textes sont au service de la target de décarbonation fixée par l'union européenne.

Une entreprise qui aujourd'hui ne se préoccuperait pas de la CSRD, ni même de la taxonomie aura dans quelques années de vrais soucis à trouver des bailleurs de fonds. Que ce soit les banques ou même les investisseurs, eux-mêmes vont être soumis à des obligations de reporting et vont devoir déclarer leur actif vert. C'est cela l'enjeu. Cela est un peu le graal de la finance, c'est-à-dire pouvoir démontrer qu'une société dont on peut objectivement dire qu'elle est plus durable qu'une autre présente moins de risques et présente une rentabilité plus forte.

Aujourd'hui, bien que de nombreux acteurs essayent de le démontrer, cela n'est pas encore très clair. Nous voyons une corrélation légèrement positive. Si dans l'ensemble vous investissez dans la RSE et que vous êtes vertueux de ce point de vue, vous êtes un peu meilleur, mais pas assez clair.

Une des choses qui apporte la durabilité est que le financier va devoir sortir de son périmètre traditionnel, car les impacts sont présents dans toute la chaîne de valeur. Il faut engager les autres parties prenantes, les clients et les fournisseurs sur la décarbonation.

Il faut que la finance se prononce sur sa vision des choses. Si ce n'est pas la finance qui dit que maintenant l'objectif n'est pas que la rentabilité, mais aussi la performance environnementale et sociale, rien ne changera. En revanche, si c'est le CFO qui commence à donner cette vision et émettre ce message, sa parole comptera et aura beaucoup d'influence dans la société.

Jusque-là, nous avons tous vécu dans un monde où l'énergie n'était pas cher car à disposition de façon quasiment « infinie ». Or, ce monde est terminé et la première chose, c'est d'en prendre conscience. Même si nous espérons tous voir les prix de l'énergie baisser, nous ne retrouverons plus jamais les prix de l'énergie et la disponibilité historiques de l'énergie. Et avec la transition écologique de l'industrie, il faut absolument que nous évitions ce qu'il s'est passé historiquement au niveau de la compétitivité de l'industrie française.

L'objectif du Plan Climat de Bpifrance est d'être au niveau des Accords de Paris, de la SNBC et donc d'un objectif de neutralité en 2050. Et donc comme vous, c'est ancré dans notre quotidien d'aider les entreprises à s'orienter vers cette trajectoire pour des raisons de survie pour elles. En effet, de plus en plus d'entreprises (et notamment de grands groupes) travaillent sur leur scope 3 et **toutes les entreprises industrielles, quelle que soit leur tailles sont toutes le scope 3 d'une autre : il faut donc absolument qu'elles réagissent pour s'aligner à cette demande de baisse des émissions de carbone, d'où la notion de survie économique évoquée ci-dessus**, sans compter un besoin fort émanant des nouveaux talents à attirer via une marque employeur en phase avec l'impérieux besoin de verdissement de leurs actions...

On le sait tous désormais : la transition écologique et énergétique est au cœur de la compétitivité des entreprises industrielles. C'est le sens propre du Plan Climat que nous avons lancé chez Bpifrance, conjointement avec la Banque des Territoires en 2020. Les industriels, en tant que citoyens sont conscients comme vous et moi des enjeux climatiques et commencent en tant que dirigeants d'entreprise à l'être aussi.

Il faut donc très rapidement passer à l'étape de quelles actions mener (quoi faire ?), comment les mener, avec qui les mener et comment les financer (comment faire ?).

Pour ce qui est du « quoi faire », nous avons bâti par exemple un certain nombre de diagnostics (Diag Ecoflux, Décarbon'Action ou encore Eco conception qui va sortir en 2023 par exemple) qui comprennent une phase d'évaluation puis un plan d'action. Et au regard des plus de 1000 diagnostics déjà effectués (dont la moitié pour des industriels), nous constatons une économie moyenne de 16% d'économie d'énergie au bout d'un an et 25 % d'économies d'eau par entreprise l'ayant effectué.

Enfin, **pour ce qui est du « comment faire »**, se posent les questions suivantes :

- // Comment je décarbone mon activité ?
- // Quelle est la soutenabilité économique de la décarbonation de mon business model ?
- // Quelles nouvelles activités « Eco conçues » développer ?
- // Comment avoir un business rentable et compatible avec une trajectoire de décarbonation ?
- // Comment faire de ces contraintes des opportunités ?

Arrêter des activités polluantes et rentables n'est pas une mince affaire car cela impacte directement le chiffre d'affaires, mais d'un autre côté, avec la transition climatique, une formidable opportunité de développement de chiffre d'affaires est parfaitement envisageable pour les premiers arrivés sur des offres « vertes » (exemple de l'acier vert ou des nouveaux matériaux de construction...).

L'avenir de l'innovation et de la compétitivité de notre industrie est l'éco-conception. Mais nous avons historiquement des PMI relativement timides en termes d'innovation. Elles pourraient en effet, le faire beaucoup mieux et plus vite.

C'est en cela que le changement climatique est une opportunité pour mettre en place une R&D verte afin de créer les produits qui auront du succès demain. **Les innovations qui rencontreront le succès demain seront vertes, ou ne seront pas !** Et l'industrie française à tout à y gagner en termes de compétitivité.

Pour conclure, le financement de cette transition est facilité, par exemple, par notre Prêt Vert monté dans le cadre de France Relance, aux aides et subventions de l'ADEME et au Prêt Economies d'Energie permettant de financer le matériel éligible aux certificats économies d'énergie (CEE).

Passer d'une industrie « open bar linéaire » au « circulaire vertueux » sera difficile, indispensable et coûteux. Aussi, je suis convaincu que cela sera aussi formidable un pilier essentiel de notre avenir industriel avec nos générations futures au cours des 10 prochaines années. Aux grands maux les grands remèdes quand le Futur doit déjà être le Présent !

Tout d'abord les entreprises sont avant tout des hommes, des femmes et des citoyens qui ont leurs propres convictions et chacun un degré de compréhension sur ces enjeux écologiques qui viennent tous nous interroger de plus en plus. Nous ne sommes pas hors sol, ces chiffres montrent que la prise de conscience est bien là, c'est déjà une bonne nouvelle pour la suite mais **c'est comme les feux ou inondations tant que cela ne nous touche pas directement c'est souvent la priorité pour l'autre.**

Aujourd'hui nous sommes plutôt dans un mode de « transition » écologique, hors au vu des objectifs de neutralité carbone en France et de l'Agenda planétaire (pour respecter l'accord de Paris c'est une crise COVID tous les ans) c'est un profond changement de paradigme avec une revue ou du moins une très forte adaptation de nos modèles industriels et économiques devenus obsolètes !

Pour répondre à ce grand défi du « reset », nous ne pourrons la gagner que collectivement et avec de nouvelles solutions. C'est en ce sens que je crois à cette approche communautaire et territoriale de la French Fab. Nous avons les même enjeux et difficultés que la PME perdue au fin fond de la campagne ou d'une zone... Cette communauté qui partage les mêmes valeurs (Respect, Passion et Optimisme) amène des actions concrètes comme de partager des Solutions et des Bonnes Pratiques.

Aujourd'hui notre industrie française doit faire face à plusieurs crises : une perte d'attractivité chez les jeunes, une transformation des compétences et de l'organisation (post covid), une révolution technologique 4.0, un défi écologique et une belle crise énergétique (électricité à 1000 € le MWh). C'est à la fois inédit et évidemment trop lourd à porter tout seul !

Face à ces multiples enjeux, l'industriel doit à la fois prendre conscience qu'il devient vital pour sa pérennité de prendre le temps de poser ces questions en interne. Il faut prendre les devants et bien sûr se faire aider en terme de diagnostic et méthode car nous n'avons pas été formé à cet enjeu écologique. **Plus qu'un bilan Carbone, il s'agit de repenser performance économique ET environnementale.**

L'électricité était un enjeu uniquement pour les industries lourdes mais finalement c'est pour tout le monde surtout à 1000 € le MWh ! Je pense qu'il faut frapper fort : l'Etat doit à minima financer la réalisation de cet étape « Diagnostic » indispensable à tous afin d'enclencher une réflexion plus globale sur le plan Energétique et Ecologique. A mes amis industriels, je leur dit que nous ne pouvons plus attendre et procrastiner. Accélérons tous ensemble !

Comme souvent dans notre beau pays, on a les bonnes intentions avec pleins de dispositifs qui vont pousser comme des champignons de Paris mais sans une approche simple, efficace et territoriale avec un Guichet Vert UNIQUE, cela va bien rester dans une cave et à Paris...

Les industriels s'en fichent si cela vient de l'Etat, de l'Europe, des Région, de l'ADEME, de BPI, des CCI, des CMA, etc. Ils veulent pouvoir trouver les informations facilement et de manière exhaustive.

Je ne crois pas aussi qu'en l'état nous ayons le réflexe d'utiliser le CIR pour l'Environnement. Cela serai pourtant un bon moyen de pousser à l'investissement vert de nos industries avec un CIR plus adapté... Le CIR ça marche donc il faut s'appuyer sur ce dispositif. Je m'adresse aux spécialistes pour adapter ou mieux flécher les aides et subventions à l'adaptation écologique de nos activités.

Il faut se donner les moyens privés et publics pour investir massivement sur la sobriété énergétique et en particulier le 4.0 et l'Infrastructure nouvelle génération et non juste la rénovation (Bâtiment industriel, Panneaux solaires, Auto consommation collective). C'est la mission que je me suis nouvellement donné avec La Fab.

OBLIGATIONS BUSINESS ET OUTILS FINANCIERS : LA TRANSFORMATION DES INDUSTRIES VA S'ACCÉLÉRER

L'industrie a entamé sa transition énergétique depuis quelques années déjà. C'est toutefois plus récemment que les entreprises industrielles se sont **véritablement emparées des sujets à impact**, notamment liés à la transition environnementale et à la décarbonation. Elles s'intéressent en effet de plus en plus au financement de leurs actions RSE, et surtout dans le contexte actuel, au financement de leur transition énergétique. Elles ne le font plus par altruisme mais parce qu'elles souhaitent « dérisquer » leur exposition à ce changement de marché et de règles.

Avec cette étude, nous avons ainsi voulu comprendre **leur démarche à impact et leur niveau de maturité**.

59 % des répondants estiment que la mise en œuvre d'une stratégie bas carbone passe par la diminution de leur consommation d'énergie et 49 % d'entre eux par l'identification et la réduction des postes les plus carbonés.

Il est encourageant de savoir que les industriels considèrent la réduction de la consommation d'énergie comme un élément stratégique clé pour décarboner. Le poids carbone des postes de consommation comme l'électrification des processus liés au gaz, par exemple, est un moyen très efficace de réduire les émissions de carbone à long terme.

58 % des répondants optimisent la consommation d'énergie/l'analyse du Cycle de Vie, les outils de production/processus industriels (innovation de procédé), et 51 % orientent la R&D vers l'écoconception (innovation de produit). **Ces données illustrent concrètement la démarche « à impact » & RSE qui s'affirme petit à petit dans l'industrie.** La logique industrielle se transforme et s'oriente ainsi progressivement vers l'écoconception et l'utilisation de technologies additives.

Avec l'évolution des matières premières et les phénomènes de pénurie, il sera rentable de modifier des machines spécifiques et de développer des méthodes de production spécifiques sur une plus longue période.

Seuls 18 % des répondants affirment avoir envisagé ou mis en œuvre une modification de leurs placements financiers ! Cette solution n'arrive qu'en dernière position des actions de transition énergétique, alors que c'est un levier extrêmement important : **l'empreinte carbone de la plupart des grandes banques françaises représente plus de huit fois les émissions de gaz à effet de serre de la France entière.**

En accordant une plus grande attention aux effets de leurs investissements financiers, les entreprises peuvent réduire drastiquement leur empreinte carbone. Nous constatons régulièrement cela lors des bilans carbone que nous effectuons chez nos clients industriels.

Décarboner, c'est agir dans le cadre d'une stratégie à impact d'entreprise qui touche à des enjeux RH, économiques (produits et services) et de financement. C'est pourquoi **66 % des participants sont d'accord pour dire que la gouvernance de l'entreprise doit être un modèle financièrement solide et durable.** Si une entreprise ne prend pas position sur la question de la RSE, elle risque de perdre son avantage concurrentiel aux yeux de ses employés, partenaires et clients.

Cette donnée est effectivement clé ! Elle montre que le chef d'entreprise est conscient de ce qu'il doit faire et du juste équilibre qu'il doit trouver pour aborder les problèmes et remplir ses obligations de manière responsable. Toute solution liée à la stratégie « à impact » de l'entreprise industrielle doit ainsi être accompagnée par une gouvernance adaptée.

Les prix de l'énergie ont explosé récemment dans un contexte de crise énergétique. Cette inflation, qui devrait encore durer quelque temps, a divisé par 3 à 5 le temps de retour sur investissement des projets d'économie d'énergie. Grâce aux financements complémentaires liés aux Certificats d'Économie d'Énergie (CEE) ou MaPrimeRenov (incitation gouvernementale à la rénovation énergétique). Les travaux d'économie d'énergie doivent donc être engagés tant que ces *dispositifs existent*.

Leyton par ses experts scientifiques, fiscaux (Leyton Legal), ingénieurs (LabEx Leyton) et son rôle dans l'eco système des ETI (METI, GPCEE) accompagne ses clients dans le développement, la gestion et le financement de leur stratégie de transition à 360° : bilan carbone ainsi que des audits énergétiques, mise en place d'une stratégie de transition énergétique/carbone et d'un plan pluriannuel d'économies d'énergie et de décarbonation. Cela inclut le financement par le biais du système des certificats d'économie d'énergie (CEE), l'aide à la préparation de propositions de subventions, telles que les appels à projets ADEME Industry Zero Fossil, l'aide à l'écoconception... ainsi que l'assistance sur les projets de compensation carbone qui sont volontaires.

A travers ses missions, Leyton sécurise la concrétisation des choix stratégiques de ses clients.

Le progrès environnemental impose le maintien d'une compétitivité des industriels français pour qu'ils soient en capacité de financer leur transformation – **Taxe carbone, taxonomie verte, mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) – le tissu entrepreneurial français peut ressortir en tête dans cette transformation et gagner des parts de marché dès 2025 .**

Les industriels peuvent se faire aider pour transformer ces obligations et contraintes en opportunités.

EMPOWER
YOUR FUTURE



QUI SOMMES-NOUS ?

Chaque jour, en France et dans le monde, les équipes Leyton s'engagent auprès de leurs clients dans une course au progrès. Un progrès technologique, environnemental et social. Un progrès durable.

Depuis plus de 20 ans, le groupe LEYTON observe et répond en ce sens aux 4 grands défis des acteurs publics et privés en France notamment :

- // Faire financer la modernisation des outils et process de production (s'assurer d'investissements maîtrisés via l'usage des CEE)
- // Optimiser ses marges de manœuvre (sécuriser ses déclarations fiscales énergétiques)
- // Maîtriser les coûts de ses consommations énergétiques (en utilisant des leviers comme l'effacement du réseau électrique, les garanties d'origine, la renégociation de contrats avec les fournisseurs d'énergie...)
- // Améliorer son impact et innover durablement (de façon à gagner en proactivité face aux évolutions réglementaires : loi énergie climat, exigences lors d'appels d'offre...)

De nouveaux gisements d'économie d'énergie et d'innovations durables existent et leur mise sur le marché peut être accélérée grâce à l'expertise et aux conseils de nos experts. Seul acteur capable d'accompagner des entreprises, quelle que soit leur taille, au niveau local ou international dans leur course au progrès technologique, environnemental et social : nous sommes les leaders mondiaux dans le management de tous les leviers financiers et fiscaux liés à l'innovation, les ressources humaines, les déchets, la rénovation énergétique, et le carbone.

Nos consultants accompagnent leurs clients de façon personnalisée, en s'adaptant à leurs contraintes de production et leurs enjeux business. Ils leur fournissent des conseils très concrets basés sur des résultats éprouvés, une veille juridique, fiscale, scientifique et technologique avérée et une parfaite maîtrise de leurs secteurs : production d'énergies, sidérurgie, cimenterie, chimie, chauffage, agroalimentaire, transports, bâtiments, pharmaceutique, cosmétique, textile...

Au travers de ses missions, Leyton permet à ses clients :

- // de maîtriser leurs coûts opérationnels pour leur permettre d'investir
- // d'accélérer leurs démarches d'innovation process et produits
- // de mieux adresser les attentes de leurs marchés
- // de (faire) financer les investissements nécessaires à leur transformation.

Enfin, **les missions de Leyton s'inscrivent dans les objectifs adoptés par l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030**, et notamment les points :

- 8.2 :** Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation
- 7 :** Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable

Médaillé d'Or Ecovadis, Leyton est fier d'avoir reçu en 2021 et 2022 la médaille d'or EcoVadis qui reflète la qualité de notre performance en matière de responsabilité sociétale (RSE).

Et cela grâce aux efforts et à l'implication de toutes les équipes Leyton.

Ces derniers ont permis à Leyton de compter parmi les 8% des entreprises françaises les mieux notées de son secteur, et parmi les 5% des entreprises françaises les mieux notées.

La RSE fait partie intégrante des missions de nos experts qui ont comme objectif d'aller au-delà de l'obtention de financements et d'accompagner leurs clients vers une démarche bas carbone afin de pouvoir faire rimer compétitivité et responsabilité. une transformation des obligations et contraintes en opportunités : Leyton donne les moyens à ses clients de les transformer durablement.

Notre mission est de garantir à nos clients un bénéfice maximal, sans risque et en toute sérénité, un soutien sans faille pour leur route vers un progrès durable.

Les femmes et les hommes de Leyton sont dotés d'un état d'esprit agile et proactif pour apporter des réponses précises à des défis organisationnels spécifiques tout en fournissant des recommandations pour une croissance durable.

Nos employés sont notre plus grand atout. C'est pour cela que 90% de notre équipe de direction est issue de la promotion interne et que nous nous efforçons d'attirer les meilleurs talents pour nos clients.

Notre tech lab internalisé permet à nos experts, consultants techniques et financiers, d'utiliser des applications et des outils alliant intelligence artificielle, RPA (Robotic Process Automation) ou encore data management pour proposer à nos clients des services et solutions toujours à la pointe

Au-delà d'accompagner ses clients vers le progrès durable, le développement responsable est au cœur de l'ADN de Leyton. A travers le programme Sustainability by Leyton, nous développons des actions coordonnées en nous appuyant sur les expertises de nos collaborateurs en matière de transition technique, énergétique et économique.

✉ contact@leyton.com

🌐 leyton.com

🐦 [@leytonFrance](https://twitter.com/leytonFrance)

🌐 [Leyton](https://www.linkedin.com/company/leyton)

