



THINK TANK 2030 INVESTIR DEMAIN

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES
ÉDITION 2024-2025

Synthèse des travaux



SOMMAIRE

- 3 ▶ Présentation du Think Tank**
« 2030, Investir Demain »
- 4 ▶ Groupe Biodiversité**
La mise en place d'une analyse granulaire et globale qui intègre les enjeux liés à la localisation des activités
- 8 ▶ Groupe Climat**
Ma trajectoire Climat boostée par mon épargne
- 12 ▶ Groupe Réglementation**
La gouvernance ESG comme levier de transformation pour les entreprises
- 16 ▶ Groupe Ressources essentielles**
La gestion durable des ressources naturelles, humaines et financières comme socle d'une transition juste et responsable
- 20 ▶ Groupe Social**
(Re)localisation juste: un enjeu de compétitivité et de durabilité
- 24 ▶ Groupe Urbanisation**
Un plan Marshall pour la ville du futur: vers un modèle urbain à faible émission de carbone
- 28 ▶ Liste des intervenants externes**
- 30 ▶ Bilan transversal et perspectives**
- 31 ▶ Contacts**

Une publication annuelle réalisée dans le cadre du Think Tank « 2030, Investir Demain », coéditée par les médias ID, l'Info Durable et l'AGEFI.

Cette publication est réalisée à titre d'information uniquement, elle ne constitue ni un document contractuel ni un conseil en investissement.

Graphisme et direction artistique: Sophie Chaussade.

Impression: Impact imprimerie, 483 rue des Vautes, 34980 Saint-Gély-du-Fesc.

Retrouvez les informations sur cette initiative et les contacts utiles: 2030investirdemain.com

Magazine imprimé avec des encres végétales 100 % PEFC ISO 12647-2



PRÉSENTATION

Lancé à la rentrée 2024 par l'AGEFI et ID, l'Info Durable, le Think Tank « 2030, Investir Demain » est né d'une conviction partagée: face à l'ampleur des transformations environnementales et sociales en cours, il est urgent de créer un espace commun de réflexion et d'action pour soutenir et accélérer la transition vers un système financier plus durable. En réunissant investisseurs, entreprises, chercheurs ou encore acteurs publics, cette initiative vise à fédérer les parties prenantes, à partager les meilleures pratiques et à faire émerger des solutions concrètes, ambitieuses et répliquables. Ce livre blanc restitue les principaux enseignements d'une année d'échanges structurés au sein de six groupes de travail thématiques.

LE MOT DES FONDATEURS

« L'urgence climatique, les enjeux sociaux et la nécessaire préservation de la biodiversité ne sont plus des thématiques secondaires pour la finance: elles en constituent désormais le socle incontournable. C'est avec cette conviction profonde que les médias l'AGEFI et ID, l'Info Durable ont lancé le Think Tank « 2030, Investir Demain ».

Notre objectif est clair: réunir investisseurs, acteurs économiques, décideurs politiques et société civile autour d'une même ambition: faire émerger des solutions concrètes, innovantes et applicables à grande échelle. Face aux défis complexes qui se posent à nous, seule une réflexion collective, sincère et audacieuse peut nous permettre d'agir efficacement.

À travers six groupes de travail cofondés avec des acteurs de premier plan et réunissant des expertises variées, nous avons posé les bases d'un dialogue constructif et tourné vers l'avenir. Biodiversité, Climat, Réglementation, Ressources essentielles, Relocalisation ou encore Urbanisation: chaque groupe apporte sa pierre à un édifice commun, capable de guider les décisions des investisseurs vers un impact positif réel et durable.

Vous tenez entre vos mains la synthèse d'une année de réflexions, de débats et d'échanges. L'ambition de ce document est de fournir des clés de compréhension et d'action pragmatiques aux professionnels de la finance et à toutes celles et ceux décidés à faire de l'investissement durable une réalité tangible.

La finance durable n'est plus une option, elle est une nécessité. Ensemble, investissons dès maintenant pour demain. »

Valère Corréard

Directeur délégué aux Rédactions d'ID, l'Info Durable.

François Robin

Directeur général délégué de l'AGEFI.

GROUPE DE TRAVAIL « BIODIVERSITÉ »



GROUPE COFONDÉ PAR CANDRIAM | CANDRIAM
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY

► ÉDITO

LA MISE EN PLACE D'UNE ANALYSE GRANULAIRE ET GLOBALE QUI INTÈGRE LES ENJEUX LIÉS À LA LOCALISATION DES ACTIVITÉS

La biodiversité constitue un enjeu écologique et économique majeur pour les entreprises et les investisseurs. Mais son intégration dans les stratégies d'investissement se heurte encore à de nombreux défis, à commencer par la difficulté à relier les impacts et les dépendances des entreprises à la biodiversité à la localisation précise de leurs sites d'implantation. Or, le contexte écologique local est déterminant pour qualifier les pressions exercées ou les services écosystémiques dont dépend une activité.

Cofondé par Candriam, le groupe de travail « Biodiversité – La mise en place d'une analyse granulaire et globale qui intègre les enjeux liés à la localisation des activités » a réuni chercheurs, entreprises et investisseurs autour d'un objectif : identifier les méthodes, outils et conditions d'une analyse localisée, contextualisée et réellement utile à la décision. Les échanges ont mis en lumière les limites des approches actuelles, telles que le manque de données précises ou l'absence de méthodologies standardisées, mais aussi des pistes d'amélioration : combinaison d'outils, transparence méthodologique, intégration des enjeux biodiversité dans les stratégies globales des entreprises, élaboration de scénarios pour tester la robustesse des trajectoires ou encore développement de projets de restauration adaptés aux contextes locaux.

Cette première phase de travail a permis de structurer les axes clés d'un guide pratique à destination des investisseurs, intégrant des recommandations méthodologiques, des exemples concrets et des leviers d'action, en phase avec les attentes du marché.

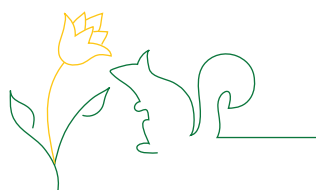
MEMBRES PERMANENTS



Alix Chosson
Analyste ESG spécialiste
Climat & Environnement



Elouan Heurard
Analyste ESG spécialiste
en Biodiversité



SYNTHÈSE DES ATELIERS

ATELIER 1 ► CONTEXTUALISER LES IMPACTS ET DÉPENDANCES BIODIVERSITÉ

Le premier atelier a posé les bases d'une évaluation rigoureuse des impacts et dépendances à la biodiversité. Les intervenants ont souligné l'importance de croiser une vision globale avec une lecture fine du contexte écologique local : la localisation précise des sites d'activité est essentielle pour identifier les pressions exercées et les dépendances aux services écosystémiques propres à chaque actif. Mais plusieurs complexités subsistent, dont la difficulté à obtenir des données précises, tant sur la localisation des actifs que sur la biodiversité locale, mais aussi à les interpréter de manière pertinente. L'enjeu : produire des indicateurs robustes, utiles à la décision et au dialogue.

ATELIER 2 ► DES INDICATEURS ET DES OUTILS FIABLES POUR LOCALISER LES IMPACTS

Le deuxième atelier a permis d'explorer les limites des outils d'analyse des impacts et dépendances à la biodiversité. Cet exercice, essentiel pour comprendre les vulnérabilités économiques et mieux orienter les décisions, se heurte à plusieurs obstacles : hétérogénéité des unités de mesure, biais d'agrégation ou difficulté à contextualiser les résultats. Les intervenants ont rappelé qu'il est impossible de résumer la biodiversité à un seul indicateur, plaidant pour une approche sectorielle et localisée, combinant plusieurs outils, dans une logique de transparence méthodologique. L'interopérabilité des modèles, la double matérialité et leur intégration dans une stratégie globale ont été identifiées comme des leviers clés.

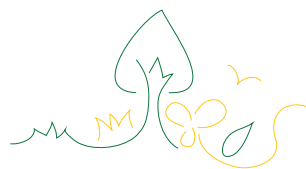
ATELIER 3 ► SCÉNARIOS BIODIVERSITÉ : TESTER LA ROBUSTESSE DES TRAJECTOIRES

Le troisième atelier a porté sur l'utilisation des scénarios biodiversité pour projeter l'empreinte des entreprises et tester la robustesse de leur trajectoire. Si les approches se développent, leur mise en œuvre reste balbutiante. Les intervenants ont pointé le manque de données standardisées, les écarts de résultats entre modèles et l'absence d'outils consolidés pour articuler risques physiques et risques de transition. Souvent réduits à un exercice formel, les scénarios doivent au contraire croiser les indicateurs, expliciter leurs hypothèses, s'ancrer dans les réalités locales et intégrer une lecture dynamique des dépendances, afin d'éclairer les décisions stratégiques et d'investissement.

ATELIER 4 ► INTÉGRER LA RESTAURATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LES STRATÉGIES

La restauration écologique constitue un levier indispensable face à la dégradation des écosystèmes, mais reste peu intégrée aux stratégies des entreprises. Or, dès lors qu'une activité exerce une pression sur le vivant, la seule réduction des impacts ne suffit plus. Le quatrième atelier a mis en lumière plusieurs enjeux clés liés aux projets de restauration : définition des états de référence, évaluation de l'efficacité écologique, coûts associés ou encore adaptation aux contextes locaux. Il a aussi introduit la notion de « dette biodiversité », qui permet d'évaluer le coût potentiel à engager pour restaurer les impacts générés et d'éclairer des choix stratégiques.

CONCLUSIONS



VERS UNE FINANCE RESPONSABLE INTÉGRANT LES ENJEUX LIÉS À LA BIODIVERSITÉ

Les quatre ateliers ont mis en avant la nécessité de prendre en compte le contexte écologique local pour intégrer de manière efficace les enjeux liés à la biodiversité aux stratégies d'investissement. Les intervenants ont également constaté la persistance de nombreux freins : manque de données, manque de transparence des entreprises, unités de mesure diverses, écarts de résultats entre les différents modèles, etc. Pour tenter de lever ces freins, les intervenants ont identifié différents leviers, comme des cartographies permettant de croiser les enjeux biodiversité avec la gestion des entreprises, ou une approche double matérialité qui prend en compte non seulement les impacts qu'un acteur économique a sur les enjeux de durabilité, mais aussi les risques que ces enjeux de durabilité font peser sur ses activités. De plus, pour les participants, au vu de la complexité du sujet, l'utilisation de plusieurs indicateurs de mesure complémentaires est nécessaire. Enfin, ils ont souligné l'importance de l'instauration de systèmes de compensation, à l'image de ce qui existe déjà pour les émissions de carbone, mais aussi de mécanismes de réduction des impacts et de restauration de la biodiversité.

« La biodiversité est un problème complexe. Nous devons garder cette complexité qui fait la richesse de l'analyse, tout en rendant nos conclusions accessibles aux investisseurs »

Alix Chosson
Analyste ESG spécialisée en Climat
et Environnement chez Candriam

LIVRABLE

UN GUIDE POUR UNE MEILLEURE INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

Les échanges du groupe de travail ont servi de base à l'élaboration d'un guide pratique à destination des investisseurs et des gestionnaires d'actifs, pour les accompagner dans la construction d'une approche biodiversité efficace. Ce guide papier regroupe dix recommandations concrètes qui englobent à la fois l'analyse de la biodiversité et la stratégie biodiversité. Ainsi, pour les participants, une bonne analyse biodiversité doit être locale, privilégier la matérialité ou encore intégrer l'analyse de l'ensemble de la chaîne de valeur. Une bonne stratégie biodiversité doit, elle, intégrer des objectifs basés sur la science, chercher à limiter les impacts négatifs et parler restauration plutôt que compensation.

DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
« BIODIVERSITÉ »



LE MOT DE CANDRIAM

POUR UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES ENJEUX BIODIVERSITÉ

Autant que la crise climatique, l'extinction accélérée de la biodiversité est une réalité dont les effets seront critiques pour l'humanité. C'est plus de la moitié du PIB mondial qui est menacée, et en premier lieu notre capacité à nous nourrir. Pourtant, la biodiversité reste encore invisible dans les modèles économiques, les états financiers des entreprises, les cadres d'analyse des investisseurs.

Si les entreprises, les investisseurs, les régulateurs ont commencé à s'emparer de cette question il y a déjà quelques années, les approches restent embryonnaires, freinées dans leur développement par la complexité du sujet et la nécessité de développer de nouvelles dimensions d'analyse, notamment autour de la localisation des actifs.

C'est pourquoi il est apparu pertinent de réunir autour de la table académiques, entreprises, investisseurs, experts, afin de faire le point sur les avancées récentes sur l'intégration de la biodiversité, tant en termes d'approches que de métriques, et de s'intéresser aux obstacles et aux multiples défis qu'il reste à relever, que ce soit sur la localisation des activités, la détermination d'objectifs scientifiques, ou la mise au point de scénarios. Le message est clair. Mesurer, évaluer, quantifier les impacts et les dépendances à la biodiversité est aujourd'hui impératif, avant que les impacts physiques ne se matérialisent. Pour cela, il n'y aura malheureusement pas d'indicateur unique, tant le sujet de la biodiversité est protéiforme, et il faudra éviter l'écueil des fonds bas carbone, qui en voulant éviter les risques climat ont au final désinvesti la transition énergétique. Dépendance ne signifie pas risque, et risque ne signifie pas forcément impact négatif.

Alors oui, il reste aujourd'hui tout à construire : la quantification des risques, des impacts, le développement des scénarios et trajectoires qui seront indispensables à la mise en place d'objectifs scientifiques. Et pour cela, il faudra que le reporting des entreprises se mette au niveau de l'enjeu. Si possible, avant que la perte de biodiversité ne devienne visible dans les chiffres économiques. Parce qu'à ce moment-là, sans doute, il sera déjà trop tard.

Alix Chosson
Analyste ESG spécialiste Climat & Environnement chez Candriam

Elouan Heurard
Analyste ESG spécialiste Biodiversité chez Candriam



GROUPE DE TRAVAIL

« CLIMAT »



GROUPE COFONDÉ PAR LBP AM | LBPAM

► ÉDITO

MA TRAJECTOIRE CLIMAT BOOSTÉE PAR MON ÉPARGNE

Dans un contexte où l'urgence climatique appelle à mobiliser tous les leviers de transition, l'épargne des Français reste encore largement sous-exploitée. Le groupe de travail « Ma trajectoire climat boostée par mon épargne », cofondé par LBP AM, s'est fixé un objectif ambitieux : aider les investisseurs à comprendre et activer le pouvoir de leur épargne en matière de climat.

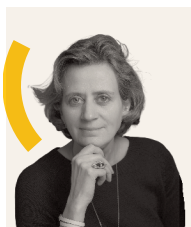
Au fil des quatre ateliers organisés en 2024-2025, les membres du groupe ont exploré plusieurs axes complémentaires : la mesure de l'empreinte carbone liée à l'épargne, la formation et l'équipement des conseillers financiers, puis la structuration d'une démarche de pédagogie grand public. Les échanges ont fait émerger un double défi : renforcer la lisibilité des enjeux pour les épargnants, et mieux outiller les professionnels du conseil afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle de relais pédagogique.

Le constat partagé d'un déficit de sensibilisation, de repères communs et d'outils concrets a conduit à une proposition centrale : la création d'un hub pédagogique en ligne, conçu comme un espace de référence pour démocratiser les enjeux climat liés à l'épargne. Ce média numérique réunira contenus pédagogiques, outils interactifs et ressources scientifiques pour accompagner les citoyens dans une trajectoire d'investissement compatible avec les objectifs de transition.

MEMBRES PERMANENTS



Hélène Charrier
Responsable Solutions ISR
chez LBP AM



Anne-Laure Gelot
Directrice Marketing,
Communication et RSE
chez LBP AM



Guillaume Lasserre
Directeur
des Gestions chez LBP AM



Delphine Rouget
Adjointe à la Directrice
Communication, Marketing
& RSE chez LBP AM

SYNTHÈSE DES ATELIERS

ATELIER 1 ► INTÉGRER L'ÉPARGNE À L'EMPREINTE CARBONE INDIVIDUELLE

L'atelier inaugural a permis de poser les bases : comment mieux flécher l'épargne des Français vers le financement de la transition climatique ? Alors que les citoyens intègrent de plus en plus l'impact carbone de leur consommation, le lien entre empreinte carbone et choix d'épargne reste largement ignoré. Les intervenants ont présenté plusieurs outils de mesure existants et souligné les limites méthodologiques actuelles, en particulier la difficulté à intégrer la dimension « épargne » dans les calculs d'empreinte carbone individuelle. L'atelier a ainsi posé les jalons d'une réflexion collective visant à identifier les bons indicateurs, proposer des ressources concrètes et renforcer la capacité des conseillers à guider les épargnants vers des choix financiers alignés avec leurs engagements en matière de climat.

ATELIER 2 ► FORMER ET OUTILLER LES CONSEILLERS

Le deuxième atelier a mis l'accent sur un levier déterminant : le rôle des conseillers financiers. Bien formés, dotés d'outils pédagogiques adaptés, ils peuvent accompagner les épargnants dans des choix plus durables. Mais plusieurs freins subsistent : formations encore trop théoriques, manque d'uniformité des contenus, outils rares ou peu adaptés au dialogue client. Les intervenants ont également pointé un déficit de sensibilisation chez les épargnants, encore peu familiers des enjeux ESG, et parfois convaincus qu'un investissement responsable rime avec moindre performance. Pour lever ces obstacles, le groupe a formulé plusieurs recommandations opérationnelles : développer des outils simples et visuels, repositionner l'ESG au cœur du conseil, ou encore renforcer les formations par des modules pratiques.

ATELIERS 3 ET 4 ► VERS UN HUB POUR MOBILISER L'ÉPARGNE CLIMAT

Les deux derniers ateliers ont permis de faire émerger un objectif commun : créer un hub pédagogique pour démocratiser les enjeux climat auprès des épargnants. Pensée comme une plateforme numérique accessible, cette initiative vise à renforcer la compréhension du lien entre choix financiers, empreinte carbone et financement de la transition, et à accompagner les investisseurs dans une trajectoire plus alignée avec les objectifs de transition. En fédérant une diversité d'acteurs (médias, scientifiques, investisseurs, ONG...), le média entend poser les bases d'un espace de référence sur l'épargne climat.

CONCLUSIONS

STRUCTURER UNE PÉDAGOGIE CLIMAT POUR L'ÉPARGNE

Les quatre ateliers du groupe « Ma trajectoire climat boostée par mon épargne » ont mis en évidence plusieurs constats convergents : un manque de sensibilisation des épargnants, des indicateurs peu lisibles, des conseillers encore peu armés, et une offre pédagogique éparse. Pour enclencher une dynamique collective, le groupe recommande de structurer un socle commun de compréhension et d'outils, afin de mieux articuler les enjeux climat avec les choix financiers individuels. L'empreinte carbone devient un vecteur mobilisateur, à condition d'être traduite en messages accessibles, incarnés, scientifiquement robustes et cohérents avec les usages du conseil financier.

« Les particuliers restent peu sensibles au lien entre leur empreinte carbone et leur épargne. Leur prise de conscience pourrait passer par la création de nouveaux outils »

Guillaume Lasserre
Directeur des gestions, LBP AM

LIVRABLE

UN HUB POUR ACCOMPAGNER LES TRAJECTOIRES D'ÉPARGNE CLIMAT

Le groupe a proposé la création d'un hub éditorial structurant, accessible et pédagogique, destiné à mieux faire comprendre le lien entre épargne et climat. Ce média en ligne, pensé pour le grand public, visera à informer les épargnants sur les leviers concrets à leur disposition pour réduire leur empreinte carbone à travers leurs choix financiers. Il sera articulé autour de deux grandes entrées – « Je comprends » et « J'agis » – permettant d'explorer à la fois les notions-clés et les moyens d'action. Conçu comme un espace collaboratif, il rassemblera des contenus produits par une diversité de contributeurs : acteurs financiers, scientifiques, ONG, journalistes ou entreprises. Le hub proposera ainsi des formats variés : vidéos, podcasts, outils, articles de fond, études de cas, événements en ligne, ou encore un lexique pour clarifier les termes techniques. Il s'adressera à un double public : les épargnants, qu'il s'agit de sensibiliser et d'accompagner, et les conseillers financiers, dont le rôle d'intermédiation est crucial. En réconciliant finance et impact, cette initiative veut démontrer que l'épargne peut devenir un levier d'action pour la transition.

DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL « CLIMAT »



LE MOT DE LBP AM

AGIR POUR LE CLIMAT GRÂCE À L'ÉPARGNE

L'épargne des particuliers représente un levier d'action encore trop peu mobilisé dans la lutte contre le changement climatique. Si la prise de conscience environnementale progresse dans les comportements du quotidien, elle peine encore à se traduire dans les choix d'investissement individuels. Ce décalage s'explique notamment par la complexité des enjeux et le manque d'informations accessibles.

Notre groupe de travail Climat a donc souhaité répondre à ce besoin d'information et de pédagogie en lançant un projet de média digital à destination des épargnants. Son objectif est de rendre plus lisible l'impact potentiel de l'épargne sur la trajectoire carbone individuelle à travers plusieurs clés d'entrée visant à décrypter les enjeux climatiques et à identifier les leviers concrets à la disposition de chacun.

Nous sommes convaincus que l'épargnant, pour pouvoir agir, doit pouvoir s'appuyer sur des outils pédagogiques, des indicateurs pertinents et des offres adaptées pour entreprendre une démarche d'investissement « consciente » et alignée avec les objectifs de décarbonation.

Ce média adoptera une approche collégiale, en réunissant des contributions d'acteurs financiers, scientifiques, associatifs et économiques. LBP AM participera à la ligne éditoriale et contribuera à la production de contenus, dans la continuité de son engagement en faveur d'une finance responsable et transparente. En facilitant l'accès à une information claire et nourrie de partage d'expérience, cette initiative vise à renforcer le pouvoir d'agir des épargnants face aux défis climatiques.

Guillaume Lasserre
Directeur des gestions de LBP AM



GROUPE DE TRAVAIL « RÉGLEMENTATION »



GROUPE COFONDÉ PAR OSAPIENS |  osapiens

► ÉDITO

LA GOUVERNANCE ESG COMME LEVIER DE TRANSFORMATION POUR LES ENTREPRISES

Loin de constituer une simple contrainte, la mise en conformité avec le cadre réglementaire ESG peut aussi impulser des réflexions stratégiques au sein des entreprises et conduire à une transformation des business models. La CSRD pousse par exemple à interroger les modèles économiques, les choix d'organisation, ou encore les arbitrages de gouvernance. À condition toutefois que ces enjeux ne restent pas cantonnés à une fonction spécialisée. Leur appropriation suppose une gouvernance claire, des mécanismes de décision adaptés, une mobilisation des équipes à tous les niveaux, et des données fiables pour piloter les trajectoires.

Cofondé par osapiens, le groupe de travail « Réglementation – La gouvernance ESG comme levier de transformation » s'est donné pour objectif d'explorer comment cet alignement réglementaire peut devenir un catalyseur de changement. Les échanges ont permis d'identifier des leviers concrets et des bonnes pratiques, mais aussi de pointer des freins persistants : accès à des données ESG fiables et structurées, complexité du cadre normatif, ou encore difficultés d'appropriation à tous les niveaux.

Au fil des ateliers, les membres du groupe ont partagé leurs retours d'expérience et leurs approches opérationnelles, jusqu'à aboutir à la conception d'un questionnaire d'auto-évaluation de la maturité ESG des entreprises, destiné à nourrir les réflexions internes et à structurer le dialogue sur la gouvernance ESG.

MEMBRES PERMANENTS



Vincent Canu
Responsable France
osapiens – Leader projet
réglementaire



Françoise Chaumette
Responsable Marketing
et Communication osapiens
– Opérationnelle Projet



Loukianos Zaganariaris
Senior Account Manager
Ballou – Opérationnel
et Communication Projet



Caroline de Frias
Senior Consultante
Communication Ballou –
Opérationnel
et Communication Projet

SYNTHÈSE DES ATELIERS



ATELIER 1 ► MISE EN CONFORMITÉ ESG : UN LEVIER DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE ?

Le premier atelier a porté sur la manière dont la mise en conformité avec les nouvelles obligations ESG, en particulier la CSRD, peut devenir un catalyseur de transformation stratégique. Bien au-delà d'un exercice de transparence ou de gestion des risques, elle peut engager des réflexions de fond sur les modèles d'affaires et ouvrir des opportunités nouvelles. À condition d'éviter que ces enjeux restent cantonnés à une fonction spécialisée. Pour devenir un levier de compétitivité, l'intégration des enjeux ESG doit s'appuyer sur une gouvernance adaptée, un pilotage transversal, et une montée en compétence à tous les niveaux hiérarchiques.

ATELIER 2 ► DE LA CONFORMITÉ À LA TRANSFORMATION DES MODÈLES D'AFFAIRES

Poursuivant les réflexions du premier atelier, le deuxième s'est penché sur les effets concrets de la mise en conformité réglementaire sur les modèles d'affaires. La CSRD, en particulier, peut pousser les entreprises à questionner la cohérence de leur modèle économique, pouvant déboucher sur des arbitrages stratégiques : allongement du cycle de vie des produits, diversification vers des services à plus faible impact, ou encore redéfinition de l'offre. Pour réussir ce tournant, il est essentiel d'impliquer la gouvernance, les directions stratégiques et l'ensemble de l'écosystème, et de disposer de données fiables, encore souvent insuffisantes.

ATELIER 3 ► GOUVERNANCE ESG : STRUCTURER LA TRANSFORMATION AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Le troisième atelier a donné la parole à deux dirigeantes, Anne-Catherine Péchinot (Easy Cash) et Sandrine Martin (Osmaïa), venues partager la manière dont leurs entreprises structurent une trajectoire ESG cohérente. Toutes deux ont montré que l'ancrage de l'ESG dans la stratégie suppose des arbitrages concrets : gouvernance adaptée, mobilisation des équipes à tous les échelons, mais aussi choix structurants pour le modèle économique. Ces démarches soulèvent également la question de la performance et de sa mesure. Dans ce contexte, la qualité, la disponibilité et la structuration de la donnée représentent un enjeu essentiel, à la fois pour piloter efficacement la stratégie ESG et en démontrer la valeur, en interne comme en externe.

ATELIER 4 ► UN QUESTIONNAIRE POUR ÉVALUER LA MATURITÉ RSE/ESG DES ENTREPRISES

Dernier temps d'échange du groupe, le quatrième atelier a permis de finaliser un questionnaire d'auto-évaluation de la maturité ESG des entreprises. Structuré autour de six grands axes, de la mobilisation des équipes à la gouvernance de la donnée, cet outil vise à identifier les freins, les marges de progrès, mais aussi les acquis déjà en place. Il entend aussi servir de base à des échanges internes, voire favoriser, selon les contextes, une réflexion plus stratégique.

CONCLUSIONS



DE LA CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE À LA TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

Les ateliers ont montré que la mise en conformité avec les réglementations ESG, en particulier la CSRD, peut aller bien au-delà d'un exercice formel. Elle peut déclencher des transformations profondes des modèles économiques, permettre de renforcer la résilience et la compétitivité sur le long terme, et ouvrir de nouvelles opportunités. Pour les intervenants, ce potentiel suppose plusieurs conditions. La première est l'instauration d'une gouvernance adaptée, portée par la direction générale, structurée autour de mécanismes de décision clairs, et appuyée par la mobilisation des collaborateurs et des parties prenantes. Cela implique un effort de formation, de sensibilisation et d'alignement à tous les niveaux hiérarchiques. Cette dynamique conduit aussi à repenser la notion de performance, voire à faire évoluer le modèle d'entreprise. Elle exige par ailleurs des outils adaptés pour piloter les trajectoires : tableaux de bord, scénarios, matrices de double matérialité. La gouvernance des données ESG s'impose comme un enjeu central : leur fiabilité et leur pertinence conditionnent la capacité des entreprises à structurer leur démarche et à démontrer la valeur créée.

« La CSRD a suscité de nombreuses discussions, notamment autour de la notion de performance globale, et elle a permis de sortir du déclaratif pour formuler de véritables trajectoires et objectifs. Pour les entreprises qui s'en saisissent, cela devient un levier de transformation »

Martin Richer

Dirigeant fondateur de Management & RSE
et directeur de l'exécutif master
Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

LIVRABLE

UN OUTIL POUR STRUCTURER LE DIALOGUE SUR LA GOUVERNANCE ESG

Les réflexions du groupe de travail ont abouti à la conception d'un questionnaire d'auto-évaluation de la maturité ESG des entreprises, articulé autour de six grands thèmes : pilotage stratégique, gouvernance des données RSE/ESG, mobilisation des équipes, maîtrise réglementaire, engagement des parties prenantes externes et évaluation des impacts environnementaux des produits et services. Conçu comme un support de réflexion et de dialogue, cet outil peut être utilisé en atelier ou en instance de direction pour croiser les points de vue, structurer les échanges et clarifier les priorités d'action.

DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
« RÉGLEMENTATION »



LE MOT D'OSAPIENS



LA GOUVERNANCE ESG : UN MOTEUR STRATÉGIQUE DE TRANSFORMATION

Chez osapiens, nous sommes convaincus que la conformité ne doit plus être perçue comme une obligation subie, mais comme un véritable levier de transformation. C'est dans cet esprit que nous avons cofondé ce groupe de travail, avec la volonté de replacer la gouvernance ESG au cœur de la stratégie et d'explorer comment elle peut devenir un moteur pour les entreprises.

Nos ateliers ont rassemblé des expertises complémentaires et des retours de terrain précieux. Ils ont permis de documenter une réalité en pleine mutation : celle d'entreprises qui s'emparent des exigences réglementaires pour repenser leur modèle d'affaires, structurer leur gouvernance, mobiliser leurs équipes, et innover. La réglementation a été unanimement perçue comme un catalyseur, non comme une fin en soi.

Nos échanges ont mis en lumière des leviers concrets : intégration de l'ESG au plus haut niveau, développement de nouvelles compétences, mobilisation de la R&D, et recours à des outils de pilotage adaptés. Ils ont aussi révélé des fragilités communes : gouvernance des données immature, cloisonnements organisationnels, manque de lisibilité sur les trajectoires.

Pour répondre à ces défis, nous avons initié la conception d'un cadre d'autoévaluation de la maturité ESG. Ce référentiel, simple et opérationnel, permettra aux entreprises de se situer, de prioriser leurs actions, et de progresser avec méthode.

Chez osapiens, nous croyons à une transition pragmatique, collective et mesurable. Le chemin est encore long, mais les fondamentaux sont là. À nous de les faire vivre.

Vincent Canu
Responsable France osapiens
Leader projet réglementaire

GROUPE DE TRAVAIL « RESSOURCES ESSENTIELLES »



GROUPE COFONDÉ PAR ECOFI |  Actifs pour le futur

► ÉDITO

LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES ESSENTIELLES COMME SOCLE D'UNE TRANSITION JUSTE ET RESPONSABLE

Dans un contexte de transition écologique et de tensions croissantes sur les métaux critiques, l'eau, les terres agricoles ou encore la biodiversité, la gestion durable des ressources naturelles s'impose comme un enjeu structurant pour construire des modèles économiques sobres et soutenables. Mais cette transformation ne peut réussir sans une intégration systématique des dimensions sociales: une transition juste suppose de mieux prendre en compte les ressources humaines, de partager la valeur créée et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, jusqu'aux citoyens. Cofondé par Ecofi, le groupe de travail consacré aux « Ressources essentielles » a réuni des experts de la finance, de l'entreprise, du monde associatif et académique pour interroger la manière dont les entreprises gèrent les ressources dont dépend leur activité. Les échanges ont exploré trois dimensions clés: l'évaluation des impacts et dépendances liés aux ressources naturelles, l'articulation entre performance environnementale et sociale, et le rôle des indicateurs pour transformer les modèles économiques. Ce premier cycle de réflexion vise à poser les bases d'un cadre d'action partagé, pour encourager une gestion plus intégrée et responsable des ressources, et favoriser un véritable changement d'échelle des pratiques.

MEMBRES PERMANENTS



Cesare Vitali
Responsable
ISR



Alix Roy
Analyste
ESG



Amélie Landrin
Analyste
ESG



Francois Lett
Directeur du département
Éthique et solidaire



Gabriel Saumier
Analyste investissements
solidaire



**Guillaume Martin
de Vauxmoret**
Responsable de
l'Analyse Solidaire



Thuy-Anh Phan
Chargée de marketing
et communication



Sarah Alami
Directrice marketing
et communication



Claire Martinetto
Présidente
du directoire

SYNTHÈSE DES ATELIERS



ATELIER 1 ► MIEUX ÉVALUER LES IMPACTS ET DÉPENDANCES LIÉS AUX RESSOURCES NATURELLES

Le premier atelier a ouvert les travaux sur un enjeu central: comment les entreprises peuvent-elles mieux évaluer leur dépendance et leur impact vis-à-vis des ressources naturelles? À travers l'exemple de l'eau, les échanges ont souligné la nécessité de définir des indicateurs dynamiques et adaptés aux spécificités sectorielles, dans un contexte où l'accès aux données reste un frein majeur. Les intervenants ont aussi insisté sur l'importance d'un cadre réglementaire rigoureux, d'une meilleure prise en compte de l'impact économique de ces enjeux, et d'une approche plus systémique intégrant sobriété, réutilisation et sensibilisation des consommateurs.

ATELIER 2 ► REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET NATURELLES

Le deuxième atelier a élargi la réflexion à la gestion durable des ressources naturelles et humaines. Face aux tensions croissantes sur les métaux rares et autres ressources critiques, les intervenants ont pointé les limites du recyclage et l'absence d'écoconception dans certains secteurs, plaidant pour une régulation plus exigeante, une meilleure traçabilité des chaînes de valeur et un changement d'échelle dans les pratiques. La transition vers une économie sobre et juste implique d'intégrer ces enjeux au cœur des modèles en articulant performance sociale, environnementale et économique. En matière de ressources humaines, elle impose aussi de renforcer le dialogue social, la formation, le partage de la valeur et le respect des droits fondamentaux, notamment dans la chaîne des fournisseurs.

ATELIER 3 ► MESURER POUR TRANSFORMER

Le troisième atelier a souligné l'importance d'indicateurs robustes, lisibles et adaptés pour évaluer les impacts, risques et dépendances liés aux activités des entreprises, notamment en matière de ressources naturelles. Ces outils ne sont pas de simples instruments de reporting: ils permettent d'ancrer la transition dans le réel, d'orienter les choix stratégiques ou de valoriser des démarches engagées. Mais les indicateurs standardisés peinent souvent à traduire la complexité des enjeux. Les intervenants ont plaidé pour des référentiels mieux adaptés aux réalités des entreprises, tenant compte de leurs filières, de leur implantation et de la diversité de leurs impacts.

ATELIER 4 ► DES DÉFIS À RELEVER

Le quatrième atelier s'est concentré sur les freins et les difficultés qui entravent, à l'heure actuelle, le secteur de la finance durable. Pour les intervenants, ces difficultés sont dues à un contexte géopolitique instable, à la persistance d'une séparation nette entre finance durable et finance traditionnelle, ainsi qu'à la volonté des États de davantage prioriser certains postes de dépenses, comme la défense, au détriment de la transition écologique et énergétique. Les participants ont également mis en avant des exemples réussis d'initiatives durables, comme l'entreprise Ethiquable, et ont insisté sur la nécessité de fédérer la « majorité silencieuse » qui aspire à un avenir durable.

CONCLUSIONS

MIEUX GÉRER LES RESSOURCES ESSENTIELLES : LA CLÉ D'UNE ÉCONOMIE PLUS SOBRE ET RÉSILIENTE

Les réflexions des quatre ateliers du groupe de travail ont mis en avant l'idée que la transition vers une économie résiliente, juste et bas carbone impliquait nécessairement de mieux prendre en compte les impacts et les dépendances liés aux ressources essentielles – aussi bien naturelles qu'humaines et financières – ainsi que leur gestion. Pour les participants, cela implique d'activer différents leviers, tels qu'un cadre réglementaire adapté, une régulation plus exigeante du recyclage et de l'écoconception, un dialogue social accru, une meilleure sensibilisation des consommateurs ou encore l'instauration d'indicateurs de mesure prenant davantage en compte la réalité des entreprises. Les intervenants ont également rappelé que de nombreux freins entravaient toujours le développement de la finance durable, comme l'instabilité géopolitique ou des budgets publics principalement alloués aux fonctions régaliennes, et ont donné des pistes pour relever ces défis.

« *Il est indispensable de passer d'un modèle économique fondé sur le volume à une économie de la sobriété, favorisant une meilleure gestion des ressources naturelles ainsi que des déchets. La régulation joue un rôle clé, car sans cadre contraignant, peu d'acteurs s'engagent spontanément dans une démarche de sobriété* »

Fanny Demulier
Directrice raison d'être
et parties prenantes chez Veolia

POINTS CLÉS :

- **Évaluation des dépendances et impacts :** nécessité d'indicateurs dynamiques et sectoriels, appuyés par un cadre réglementaire solide et une meilleure disponibilité des données.
- **Gestion des ressources :** importance d'intégrer l'écoconception, le recyclage et la traçabilité, tout en renforçant le dialogue social, le partage de la valeur et le respect des droits fondamentaux.
- **Mesure et transformation :** développer des référentiels adaptés qui guident réellement les stratégies d'entreprise et qui ne soient pas de simples outils de reporting.
- **Défis de la finance durable :** dépasser la séparation avec la finance traditionnelle, mobiliser les investissements nécessaires malgré un contexte géopolitique contraint, et fédérer la « majorité silencieuse » autour d'un projet commun.

DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
« RESSOURCES ESSENTIELLES »



LE MOT D'ECOFI

PORTER LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE À LA HAUTEUR DES ENJEUX

En lançant le Think Tank Investir Demain 2030, Ecofi a souhaité réunir un écosystème d'acteurs engagés – investisseurs, entreprises, chercheurs, acteurs publics – autour d'une conviction forte : la transition durable impose de repenser en profondeur nos modèles économiques et financiers. Intégrer de façon systématique les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance devient aujourd'hui une exigence de responsabilité, mais aussi de performance à long terme.

Nos échanges ont mis en lumière de nouveaux leviers : technologies d'observation (satellites, IA, drones) pour mieux cartographier les ressources naturelles, critères d'évaluation pour distinguer les entreprises responsables dans la gestion de la biodiversité et de l'espace. Autant d'outils qui façonnent déjà l'allocation de capital de demain.

Mais les enjeux ne s'arrêtent pas là. La souveraineté européenne, confrontée aux tensions géopolitiques et à la rareté des ressources, doit devenir un axe stratégique prioritaire de nos actions. Sécuriser les chaînes d'approvisionnement, développer des filières durables et renforcer l'économie circulaire sont des impératifs collectifs.

Cette transformation ne saurait réussir sans une transition juste. L'intégration des dimensions sociales et environnementales dans chaque projet est la condition de son acceptabilité et de sa réussite. La sensibilisation et l'éducation des consommateurs ne sauraient être sous-estimées : une transition véritablement durable nécessitera l'engagement et l'adhésion de toutes les parties prenantes. Nous continuerons de porter cette ambition, fidèles à notre vocation d'investisseur responsable au service du bien commun.

Claire Martinetto
Présidente du directoire d'Ecofi



GROUPE DE TRAVAIL « SOCIAL »



GROUPE COFONDÉ PAR SYCOMORE AM |  **sycomore**
am

► ÉDITO

(RE)LOCALISATION JUSTE: UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ ET DE DURABILITÉ

Pandémie, tensions géopolitiques, pressions sur les chaînes d'approvisionnement... Ces dernières années ont conduit de nombreuses entreprises à repenser leur implantation géographique. Dans certains cas, ces réflexions ont ouvert la voie à des dynamiques de relocalisation, motivées par la recherche de résilience, la proximité avec les marchés ou, plus marginalement, la réduction de l'empreinte carbone. Mais relocaliser ne se résume pas à déplacer une activité. Les échanges du groupe ont montré que ce choix implique une réflexion de fond sur les modèles de production, les besoins d'investissement et de soutien public, ou encore le rôle de la technologie. Surtout, pour qu'elle soit juste, une relocalisation doit s'ancrer dans les réalités des territoires: associer les parties prenantes via le dialogue social, développer les compétences localement et accompagner les transitions pour les salariés concernés. Cofondé par Sycomore AM, le groupe de travail « (Re)localisation juste – Un enjeu de compétitivité et de durabilité » s'est donné pour objectif d'identifier les conditions d'une relocalisation réussie, en s'appuyant sur des retours d'expérience concrets. Ce travail collectif a mené à la rédaction d'un guide d'engagement actionnarial à destination des investisseurs, pour les aider à accompagner les entreprises dans ces transformations.

MEMBRES PERMANENTS



Giulia Culot
Gérante
chez Sycomore AM



Denis Panel
CEO
chez Sycomore AM



Pierre-Alexis Dumont
Directeur des Investissements
chez Sycomore AM



Luca Fasan
Gérant
chez Sycomore AM



Elodie Nabot
Responsable Marketing
et Communication
chez Sycomore AM



Anne-Claire Imperiale
Directrice Durabilité
chez Sycomore AM



Claire Mouchotte
Analyste durabilité
chez Sycomore AM



Catherine Rolland
Analyste durabilité
chez Sycomore AM

SYNTHÈSE DES ATELIERS



ATELIER 1 ► RELOCALISER: MOTIVATIONS, FREINS ET LEVIERS

Le premier atelier a permis de revenir sur la notion de relocalisation et sur les facteurs qui poussent les entreprises à réimplanter leurs activités plus près des consommateurs: recherche de résilience, proximité des marchés ou encore, de façon souvent plus opportuniste, réduction de l'empreinte environnementale et maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Mais les défis restent nombreux: coûts de réimplantation, pénurie de compétences, nécessité de retisser un tissu industriel local... Les intervenants ont insisté sur le rôle de la technologie, perçue comme levier de maîtrise des coûts et d'amélioration des conditions de travail, et sur l'importance d'un soutien public adapté, en matière de régulation, de développement des formations ou d'investissements.

ATELIER 2 ► COMPÉTENCES ET FORMATION: UN ENJEU CENTRAL POUR RELOCALISER

Le deuxième atelier a mis en lumière l'importance de la gestion du capital humain dans les projets de relocalisation. Lorsqu'une entreprise quitte un territoire, la qualité du dialogue social et la capacité à accompagner les salariés dans la durée sont déterminantes. À l'inverse, une implantation peut se heurter à un manque de compétences disponibles localement. Les intervenants ont souligné la nécessité de construire des pôles de formation adaptés aux besoins du territoire, grâce à une coopération renforcée entre acteurs privés et publics. La technologie reste un levier central pour optimiser les processus industriels. Un autre enjeu consiste à créer les conditions d'une meilleure adéquation des compétences des salariés aux besoins des entreprises, en matière de digitalisation notamment. L'attractivité de certains métiers et la rétention des talents représentent également un défi majeur.

ATELIER 3 ► LE RÔLE DES CONSOMMATEURS DANS LA RELOCALISATION

Au cours du troisième atelier, consacré au rôle des consommateurs dans les dynamiques de relocalisation, les échanges se sont rapidement centrés sur la perception du made in France. Si ce dernier suscite une adhésion de principe, il reste marginal dans les actes d'achat, freiné par un manque de lisibilité de l'offre et une perception de prix plus élevés. Pourtant, produire localement présente des atouts: une empreinte environnementale souvent plus faible et un impact positif sur l'emploi et la protection sociale. Pour lever ces freins, les échanges ont souligné la nécessité de mieux identifier l'origine des produits, de mener une réflexion sur le juste prix, de construire un récit plus mobilisateur, cohérent, crédible et qui s'appuie sur des preuves tangibles.

ATELIER 4 ► LE RÔLE DES INVESTISSEURS DANS LA RELOCALISATION

Le quatrième et dernier atelier s'est penché sur la manière dont les investisseurs peuvent accompagner les processus de relocalisation, sur les avantages qui en découlent et sur les freins qui persistent. Pour les intervenants, relocaliser répond aux exigences de décarbonation et permet de réaliser des économies substantielles, notamment en raccourcissant les chaînes de production. Les participants ont également souligné l'importance de penser la relocalisation à l'échelle européenne plutôt que nationale pour capitaliser sur des tissus industriels complémentaires et faire face à la concurrence des autres marchés. Les investisseurs ont un rôle structurant à jouer, à condition de pouvoir combiner vision de long terme, critères ESG intégrés et outils d'accompagnement adaptés.



CONCLUSIONS

LA RELOCALISATION : UN ENJEU MULTIDIMENSIONNEL

Les quatre ateliers du groupe de travail « Social » ont mis en évidence les motivations qui poussent à relocaliser – la recherche de résilience économique et écologique – mais aussi la multitude d'enjeux et de défis qu'implique un tel processus. Pour les participants, la relocalisation ne peut être pensée uniquement comme un mouvement industriel ou économique : elle intègre des enjeux humains, sociaux, territoriaux et environnementaux. Ils ont insisté sur le rôle clé joué par les investisseurs et par les consommateurs, ces derniers ayant le pouvoir d'encourager le développement d'une production locale et responsable par leurs actes d'achat. Pour qu'une relocalisation soit juste et pérenne, elle doit s'appuyer sur des écosystèmes solides, capables de surmonter les freins liés au financement, aux compétences et à l'attractivité, ou encore à la réglementation. C'est à cette condition qu'elle pourra devenir un véritable levier de compétitivité durable, au service des territoires et des générations futures.

« La relocalisation est à appréhender dans ses différentes dimensions, dont la dimension sociale, la création d'emplois, la disponibilité de la main-d'œuvre, la gestion du capital humain ou encore les attentes des consommateurs »



Giulia Culot

Responsable de la stratégie sociale
et Gérante chez Sycomore AM

LIVRABLE

UN GUIDE POUR ACCOMPAGNER LES ACTEURS FINANCIERS VERS UNE RELOCALISATION RÉUSSIE

En s'appuyant sur les échanges des quatre ateliers, le groupe de travail a établi un guide pratique d'engagement actionnarial. Ce guide papier a pour ambition de recenser les constats, les bonnes pratiques existantes et les perspectives afin d'accompagner entreprises et investisseurs vers une relocalisation réussie qui soit à la fois juste, efficace, résiliente et durable, tout en prenant en compte l'impact de leurs investissements.

DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL « SOCIAL »



LE MOT DE SYCOMORE AM



DU GLOBAL AU LOCAL : LE DÉFI D'UNE TRANSITION ÉQUITABLE

Depuis l'investiture de Donald Trump en janvier dernier, le thème de la relocalisation s'est imposé comme un sujet central. Chaque jour ou presque, il alimente les Unes des médias, relevant les tensions entre souveraineté industrielle, compétitivité et durabilité. Mais bien avant l'élection du Président américain, nous avons identifié les profonds bouleversements à l'œuvre, remettant en question nos modes de production et de consommation. Héritage de la période Covid et mises en lumière par le rapport Draghi sur la compétitivité de l'Europe publié en septembre 2024, ces transformations majeures nous invitent à repenser notre dialogue avec les entreprises, tant sur le plan financier qu'extra-financier.

Ces derniers mois, nous avons tenu à réunir des experts de tous horizons pour nous interroger sur ce qu'est une « (re)localisation juste », cristallisant à la fois des enjeux de compétitivité et de durabilité pour les entreprises. Nous avons abordé ce processus complexe sous l'angle social pour comprendre son impact sur la création d'emplois, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, du capital humain et des compétences clés mais également mieux appréhender les attentes des consommateurs.

Chez Sycomore Asset Management, la dimension sociale est au cœur de notre démarche d'investisseur responsable et de notre raison d'être : « Nous investissons pour développer une économie plus durable et inclusive, et générer des impacts positifs pour l'ensemble de nos parties prenantes ». Notre mission : humaniser l'investissement.

Au fil des ateliers qui ont rythmé toute une année, nous avons pu nous forger la conviction que la relocalisation offre un grand nombre d'opportunités mais nécessite une approche réfléchie, adaptée et coordonnée. Les entreprises et les investisseurs doivent collaborer pour construire des chaînes de production résilientes et durables, créatrices d'emplois décents, répondant aux attentes des consommateurs et aux défis environnementaux.

Denis Panel

Directeur général de Sycomore AM

GROUPE DE TRAVAIL « URBANISATION »



GROUPE COFONDÉ PAR EDMOND DE ROTHSCHILD AM



► ÉDITO

UN PLAN MARSHALL POUR LA VILLE DU FUTUR : VERS UN MODÈLE URBAIN À FAIBLE ÉMISSION DE CARBONE

La ville est au cœur des grandes transitions écologiques et sociales. Entre urgence climatique, pression foncière, crise du logement et enjeux d'acceptabilité, l'urbanisation durable doit composer avec une équation de plus en plus complexe. Si des solutions se développent (réhabilitation du bâti, reconversion des friches industrielles, infrastructures bas carbone...) leur mise à l'échelle se heurte encore à de nombreux obstacles. Cofondé par Edmond de Rothschild AM, le groupe de travail « Urbanisation – Un plan Marshall pour la ville du futur » s'est donné pour objectif d'identifier les leviers concrets d'un modèle urbain à faible émission de carbone. Les échanges ont permis de croiser des retours d'expérience portés par des acteurs de terrain et de faire émerger les conditions de succès communes : modèles économiques robustes, mobilisation du foncier existant, articulation entre usages et performance environnementale, ou encore implication des collectivités. Ce premier cycle de réflexion avait pour but de nourrir un guide pratique à destination des investisseurs institutionnels, en proposant des recommandations opérationnelles sur les types d'actifs, les indicateurs pertinents et les conditions de viabilité des projets urbains bas carbone.

MEMBRES PERMANENTS



Alexis Bossard
Gérant actions internationales
Edmond de Rothschild AM



Shirley Chojnacki
Managing Director Energy
& Infrastructure – Edmond
de Rothschild AM



Jean Philippe Desmartin
Directeur de l'Investissement
Responsable – Edmond
de Rothschild AM



Pierre Jacquot
Co-CEO – Edmond
de Rothschild REIM



Melinda Käs Dorf
Director Marketing
Private Assets – Edmond
de Rothschild AM



Laura Nolier
Impact & Strategy Director
Ginkgo Advisor

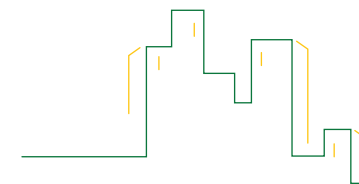


Bruno Major
Directeur Marketing
Edmond de Rothschild AM



Nicolas Menu
Directeur d'investissement
Ginkgo Advisor

SYNTHÈSE DES ATELIERS



ATELIER 1 ► UN PROJET DE RECONVERSION URBAINE À HELSINKI

Dans un contexte de tension sur le logement et d'urgence climatique, la transformation du bâti existant s'impose comme un levier clé de la transition urbaine. Le premier atelier s'est appuyé sur un projet mené à Helsinki par Edmond de Rothschild REIM : la reconversion d'un ancien bâtiment industriel en immeuble mixte à haute performance environnementale. Avec un TRI supérieur à 20 %, l'opération illustre la possibilité de concilier impact, rentabilité et nouveaux usages. Les échanges ont mis en lumière plusieurs conditions de réussite, dont une programmation fine, un bon positionnement économique et l'implication des acteurs locaux, tout en soulignant des freins persistants liés aux coûts ou à la complexité administrative.

ATELIER 2 ► À VILLEURBANNE, UN MODÈLE DE RECONVERSION DE FRICHE INDUSTRIELLE

Le deuxième atelier s'est penché sur un projet de reconversion d'un ancien site industriel en friche de Renault à Villeurbanne, porté par Ginkgo Advisor. Le programme prévoit un quartier mixte intégrant logements, espaces dédiés à l'économie sociale et solidaire, parc public et arrêt de tramway. Ce type d'opération répond à plusieurs enjeux urbains : sobriété foncière, renforcement du lien social, création d'espaces verts... Les intervenants ont souligné plusieurs conditions de réussite, dont la concertation avec les collectivités et les habitants, la maîtrise des enjeux de dépollution et une programmation adaptée aux besoins du territoire.

ATELIER 3 ► À BÉTHUNE, UN PROJET DE VALORISATION DE GAZ DE MINE

Le troisième atelier a mis en lumière une voie de valorisation énergétique encore peu exploitée : la récupération du gaz de mine. L'initiative menée à Béthune par Française de l'Énergie, avec le soutien d'Edmond de Rothschild AM via sa plateforme BRIDGE, illustre le potentiel de cette approche. En captant le méthane issu des anciennes galeries minières pour produire chaleur et électricité locales, elle permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de verdir le réseau de chaleur et d'alléger la facture des ménages. Sa reproductibilité repose sur plusieurs facteurs clés : une ingénierie de précision, la standardisation des équipements et un cadre réglementaire et politique adapté.

ATELIER 4 ► QUAND LES MOBILITÉS VERTES TRANSFORMENT L'ESPACE URBAIN

Le quatrième et dernier atelier a été consacré aux transformations urbaines qui découlent du développement des mobilités vertes, des opportunités engendrées et des freins persistants. Les intervenants ont d'abord rappelé que la transition vers les mobilités douces n'était pas un processus linéaire et dépendait du mode de transport : l'usage du vélo à assistance électrique se développe rapidement en milieu urbain, tandis que celui de la voiture électrique est plus complexe. Ils ont également échangé sur la nécessaire adaptation des villes, en particulier les vieilles villes historiques, et sur le décalage entre l'horizon d'investissement des investisseurs et l'horizon de développement des entreprises qui participent à la transition. Enfin, les participants ont souligné que l'essor des nouvelles formes de mobilité offrait de nouvelles opportunités d'investissement, notamment en libérant des espaces autrefois dévolus aux voitures.

CONCLUSIONS

DÉCARBONER LA VILLE : DE L'EXPÉRIMENTATION À L'ACTION

Les quatre ateliers se sont appuyés sur des cas concrets pour nourrir leurs échanges et ont mis en avant la diversité des leviers à mobiliser pour accompagner la transition écologique en milieu urbain : reconversion de bâtiments et de friches, valorisation énergétique, ou encore développement des mobilités vertes. Les participants ont également constaté que de nombreux freins techniques, financiers et réglementaires persistaient, comme les coûts de réhabilitation, la complexité administrative ou les difficultés d'adaptation des villes aux nouvelles formes de mobilité. Pour eux, une approche intégrée, associant acteurs publics, privés et citoyens constitue une condition essentielle pour transformer de manière durable les espaces urbains, en conciliant performance environnementale, viabilité économique et ancrage local.



Travailler sur le stock existant est une conviction fondamentale. Construire un immeuble neuf mobilise une ressource limitée : le terrain. Réutiliser des bâtiments déjà présents permet de s'affranchir de cette contrainte tout en valorisant des structures existantes, même lorsqu'une rénovation importante est nécessaire



Pierre Jacquot
co-CEO d'Edmond de Rothschild REIM

LIVRABLE

UN GUIDE POUR UN MODÈLE URBAIN DÉCARBONÉ

À l'issue de ces quatre ateliers, le groupe « Urbanisation » a travaillé à l'élaboration d'un guide pratique destiné aux investisseurs institutionnels. Ce guide a pour objectif de détailler les obstacles à surmonter pour mettre en œuvre un modèle urbain bas carbone, tout en fournissant des recommandations sur les conditions de viabilité de ces projets urbains, ainsi que sur les actifs et indicateurs adaptés à leur déploiement à grande échelle.

**DÉCOUVREZ LES RÉFLEXIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
« URBANISATION »**



LE MOT D'EDMOND DE ROTHSCHILD AM



LES VILLES DE DEMAIN : ENTRE RÉVOLUTION URBAINE ET OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT

La ville a été historiquement le berceau des grands changements, que ce soit l'avancée technologique, ou le progrès social, politique, économique et culturel. Ce phénomène devrait s'intensifier à l'avenir. La ville de demain se dessine devant nous : plus écologique, plus mobile, automatisée, centrée sur la technologie et l'innovation, mieux surveillée, terre de vie des sièges sociaux des grandes entreprises et des services variés.

Les défis posés par l'urbanisation croissante et le changement climatique ouvrent la voie à des opportunités d'investissement où performance financière et environnementale vont de pair. Les technologies vertes, les infrastructures intelligentes et les modèles de gouvernance innovants redéfinissent le paysage urbain, créant des écosystèmes où talents, capitaux et idées convergent pour créer de la valeur.

Cette année écoulée avec l'Agefi nous a enrichis de nouvelles perspectives issues des discussions entre nos équipes d'investissement en immobilier, infrastructure et private equity et des experts externes en urbanisme, durabilité, transports ou encore en production d'énergie verte. À travers des projets durables et technologiquement avancés, les investisseurs peuvent non seulement participer à la construction de villes plus résilientes et prospères, mais aussi positionner leurs portefeuilles pour une croissance à long terme. Les villes de demain sont déjà une réalité en construction, et ceux qui y investissent aujourd'hui seront les bénéficiaires de demain.

Éric de Tessières
Group Chief Sustainability Officer
chez Edmond de Rothschild

LISTE DES INTERVENANTS EXTERNES DES DIFFÉRENTS GROUPES DE TRAVAIL



BIODIVERSITÉ ▶ CANDRIAM

- **Philippe Grandcolas**, Directeur adjoint Scientifique national, CNRS Ecologie et Environnement
- **Julie Raynaud**, Consultante indépendante en finance durable
- **Alexandre Rambaud**, Chercheur et Maître de conférences, AgroParisTechCIRED
- **Florent Rebatel**, Analyste ESG – Environnement / Biodiversité, CDC
- **Emma Godefroy**, Chargée de projets finance, CDC Biodiversité
- **Yassir Khabbach**, Directeur de la Recherche, Iceberg Data Lab
- **Clément Molinier**, Modélisateur ESG senior spécialisé en biodiversité, Iceberg Data Lab
- **Joséphine Brune**, Responsable Transition et Environnement, Icade
- **Grégoire Even**, Directeur du développement, Association Noé
- **Matthieu Delabie**, Coordonnateur Biodiversité Finance et Instruments Économiques / Président du TC ISO 331 Biodiversité, Office français de la biodiversité

CLIMAT ▶ LBP AM

- **Patrick Pansier**, Responsable de la Direction Data, Digital & Innovation, LBPAM
- **Maxine Sabater**, Responsable du déploiement, Impact CO2 par l'ADEME
- **Florian de Bon**, Vice-Président Innovation & Public Affairs, Helios.do
- **Mimouna Boutchich**, Directrice de l'offre Epargne Financière et Assurances, La Banque Postale
- **Karen Fiol**, Vice-Présidente, CNCGP
- **Daniel Collignon**, Censeur au Conseil d'administration, Séléncia, Président APECI et Consultant
- **Florence Clément**, Coordinatrice de l'Information Grand Public et Jeunes & des Missions Éducatives, ADEME
- **Olfa Maalej**, Membre de la Direction Générale et Directrice des Produits & Solutions, Neufilze OBC
- **Marc Obéron**, Fondateur du Festival international Cinema For Change et Associé chez Lecode et E-moovie.com
- **Vincent Auriac**, Président d'Axylia
- **Laurent Guimier**, Consultant indépendant de groupes de production médias et Conseiller de la filiale média CMA/CGM

RÈGLEMENTATION ▶ OSAPIENS

- **Fabrice Bonnifet**, Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement, groupe Bouygues et Président du C3D
- **Cindy David**, Senior manager - Conseil en sustainability et performance durable, Care by Bearing Point
- **Jérémie Joos**, Associé ESG COE, KPMG
- **Martin Richer**, Dirigeant fondateur, Management & RSE et Consultant en Responsabilité Sociétale des Entreprises, Directeur de l'Executive master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po
- **Delphine Gibassier**, Experte en comptabilité durable et reporting extra-financier, Dix Septembre
- **Anne-Catherine Péchinot**, Directrice générale, Easy Cash
- **Sandrine Martin**, Directrice générale adjointe, groupe Osmaïa



RESSOURCES ESSENTIELLES ▶ ECOFI

- **Simon Bestel**, Ingénieur agronome et co-fondateur de FEVE (Fermes En ViE)
- **Fiona Pedeboy**, Chercheuse associée, Global Canopy
- **Guillaume Sainteny**, Président de Plan Bleu
- **Aurélien de Barochez**, Responsable du Pôle Consulting chez Moonshot
- **Yann Fradin**, Directeur de projets à l'Association Espaces et vice-président d'Emmaüs
- **Camille Richard**, Responsable de l'impact chez Alter Equity
- **Fanny Demulier**, Directrice raison d'être et parties prenantes chez Veolia
- **Victor Breillot**, Responsable du Développement Durable chez Novaxia
- **Christophe Eberhart**, Co-fondateur de la SCOP Ethiquable
- **Mireille Martini**, Senior Advisor, Climate Bonds Initiative
- **Bertrand Swiderski**, Directeur RSE Monde du groupe Carrefour
- **Bertrand Badré**, Managing Partner et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital, Auteur de « Can Finance save the world ? » et ancien Directeur général de la Banque mondiale.

SOCIAL ▶ SYCOMORE

- **Raphaël Didier**, Directeur de la transformation et de la stratégie au sein du département Innovation de Bpifrance
- **Karine Leymarie**, Responsable de l'expertise en investissement et finance durable chez Maïf
- **Carmela Di Mauro**, Chercheuse et Professeure titulaire à l'Université de Catane
- **Albachiara Boffelli**, Chercheuse et Professeure à l'Université de Bergame
- **Amira El Araki**, Vice-présidente de CapGemini Invent
- **Stéphanie Bertrand**, Directrice de Capgemini Invent
- **Grégoire Cousté**, Délégué général du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)
- **Thien-Minh Polodna**, Responsable Commissions et Relations membres au Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)
- **Philippine de Schonen**, Responsable des relations investisseurs chez Renault Group
- **Patrick Benammar**, Vice-Président Formation et Développement chez Renault Group
- **Clémentine De Quatrebarbes**, Relations analystes et investisseurs chez Renault Group
- **Julien Chaverou**, Président de la Camif
- **Sophie Flak**, Managing Partner en charge de l'ESG et du digital, membre du Directoire d'Eurazeo
- **Valérie Geiger**, Directrice Associée et responsable de la région Grand Est chez Arkéa Capital
- **Olivier Lluansi**, Professeur au CNAM
- **Benoît Ostertag**, Secrétaire fédéral à la Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie (FGMM-CFDT)
- **Charles Huet**, Co-fondateur de La Carte Française
- **Thomas Huriez**, Fondateur de 1083
- **Anaïs Voy-Gillis**, Chercheuse associée au laboratoire CEREGE (IAE de Poitiers)
- **Camille Etévé**, Directrice de l'industrie au sein de la Banque des Territoires (groupe Caisse des Dépôts)

URBANISATION ▶ EDMOND DE ROTHSCHILD AM

- **Xavier Pelton**, Directeur immobilier de placement, AG2R La Mondiale
- **Claire Flurin**, Co-fondatrice de Co-Liv et créatrice, auteure et consultante chez Curiosity
- **Pauline Levillain**, Experte en finance durable à la MAIF
- **Benjamin Kérignard**, Directeur d'investissements à la Caisse des Dépôts
- **Julien Moulin**, Président de Française de l'Énergie
- **Christophe Gurtner**, PDG et fondateur de Forsee Power
- **Mickaël Hellier**, Responsable investissement responsable chez CDC Croissance
- **Emmanuel Robinet**, Portfolio Manager – Euro Small Cap chez CDC Croissance
- **Alphonse Coulot**, Chef de projet prospective senior chez Leonard et Co-fondateur, Délégué exécutif de l'Alliance pour la Décarbonation de la Route

BILAN TRANSVERSAL ET PERSPECTIVES

Ce premier cycle de réflexion du Think Tank « 2030, Investir Demain » a permis de réunir plus de 80 participants issus d'univers variés – entreprises, investisseurs, acteurs publics, académiques, experts et consultants – autour de six groupes de travail complémentaires. En croisant les regards et les retours d'expérience, ces groupes ont mis en lumière des enjeux structurants pour la transition vers des modèles économiques plus durables et formulé des propositions concrètes pour accélérer les transformations nécessaires.

Malgré la diversité des thématiques abordées, plusieurs constats transversaux se dégagent. La majorité des groupes ont souligné l'importance de relier la vision stratégique aux réalités opérationnelles, en s'appuyant sur une gouvernance claire, des outils robustes, des indicateurs lisibles, une mobilisation concrète des équipes et un dialogue structuré avec les parties prenantes. La question de l'impact ne peut être abordée sans une capacité à structurer, piloter et incarner les engagements dans la durée, ce qui suppose également, dans la plupart des cas, de s'appuyer sur des données ESG fiables, accessibles et adaptées aux spécificités de chaque enjeu.

Autre point de convergence: la nécessité de mieux partager les bonnes pratiques et d'outiller les acteurs pour franchir un cap. Plusieurs groupes ont proposé des livrables concrets – questionnaires, hubs de ressources, grilles d'analyse – conçus pour servir de socles communs et structurer les échanges au sein des organisations. Dans tous les groupes, le besoin de pédagogie est apparu central: pour embarquer, il faut rendre compréhensible. Cela concerne aussi bien les épargnants que les parties prenantes externes, les décideurs publics ou encore les conseils d'administration.

Enfin, ce cycle a confirmé que les transformations ne peuvent se penser en silos. Tous les enjeux, qu'ils soient écologiques, sociaux ou économiques sont imbriqués, et les leviers d'action doivent être combinés: innovation, régulation, financement, formation, collaboration. C'est dans cet esprit que le Think Tank poursuivra ses travaux en 2025-2026, en approfondissant certaines pistes, en explorant de nouveaux axes thématiques et en favorisant le partage d'outils et d'enseignements.



VOS CONTACTS CLÉS

► CONTACTS COMMERCIAUX



STÉPHANIE VEAUX
Directrice du développement
ID, l'Info Durable
stephanie.veaux@linfodurable.fr



LAURENT LUISET
Directeur commercial
L'AGEFI
lluiset@agefi.fr

► CONTACT COORDINATION



ALIZÉE PERRI
Cheffe de projet
alizee.perri@linfodurable.fr



LUDIVINE GARNAUD
Rédactrice en chef des événements
L'AGEFI
lgarnaud@agefi.fr

► CONTACT ANIMATION

► CONTACTS ÉDITORIAUX



THOMAS SAINT-LEGER
Journaliste
ID, l'Info Durable
thomas.saint-leger@linfodurable.fr



FLORENT BERTHAUT
Directeur
L'AGEFI Solutions
fberthaut@agefi.fr

► CONTACTS ÉVÈNEMENT



LÉA MELKON
Chargée de projets événementiels
L'AGEFI
lmelkon@agefi.fr

► CONTACTS DIRECTION DE PROJET



VALÈRE CORREARD
Directeur délégué aux Rédactions
ID, l'Info Durable
valere.correard@linfodurable.fr



FRANÇOIS ROBIN
Directeur général délégué
L'AGEFI
frobin@linfodurable.fr

