

A background image showing a blurred city skyline with several tall skyscrapers under a blue sky with light clouds. In the foreground, there is a field of vibrant green plants, possibly a rooftop garden, with some leaves in sharp focus.

Solutions et innovations ESG au service des entreprises et des institutions financières

Table des matières

Méthodologie de l'étude	03
Édito Columbus Consulting	04
Édito Finance Innovation	05

Concilier performance et durabilité : enjeux et obstacles opérationnels à la mise en place d'une démarche durable 06

L'ESG est aujourd'hui reconnu comme un sujet structurant pour la trajectoire financière et la stratégie des entités, et comme un levier de transformation des modèles économiques	07
---	----

Le rôle des acteurs financiers dans l'accompagnement de la transition est clé	08
---	----

Le dialogue entre entreprises et acteurs financiers doit être renforcé	09
--	----

Comment outiller une démarche ESG ou RSE 11

Pourquoi une grille de maturité ESG ?	12
---------------------------------------	----

Comment utiliser cette grille ?	13
---------------------------------	----

Évaluer sa maturité ESG sur six axes concrets	15
---	----

Une double entrée pour refléter la diversité des acteurs	16
--	----

Six piliers pour couvrir l'ensemble du spectre ESG	17
--	----

Quatre niveaux de maturité pour situer et orienter la progressions	18
--	----

Les actions à mettre en œuvre 21

Conclusion 33

Remerciements	34
---------------	----

À propos de Columbus Consulting	35
---------------------------------	----

À propos de Finance Innovation	36
--------------------------------	----

Vos contacts	37
--------------	----

Méthodologie de l'étude

Cadrée avec Finance Innovation, cette étude a pour objectifs d'aligner le secteur financier et les entreprises et de les engager à l'action vers la mise en oeuvre et le financement de modèles plus résilients et plus vertueux pour la société et l'environnement.

Dans un contexte marqué par des tensions économiques importantes et une incertitude grandissante sur l'avenir, certains se détournent à court terme des enjeux de durabilité : robustesse et maîtrise des impacts négatifs.

Le travail présenté ici est né d'une double conviction partagée : d'une part, **la performance à long terme d'une entreprise ne peut se penser sans intégrer l'environnement, les enjeux sociaux et de gouvernance** et d'autre part, **la prise en compte de ces enjeux permet de mieux appréhender son avenir** et donc ses leviers de performance future.

Ce travail a ainsi pour ambition de partager et d'éclairer ces convictions, en posant un constat factuel sur ce que vivent les entreprises et acteurs financiers, leurs attentes et contraintes et en ouvrant sur un alignement du secteur financier et des entreprises pour une mise en oeuvre par l'innovation des perspectives concrètes de progrès et de coopération.

L'objectif que nous avons fixé à notre groupe de travail est de répondre à ces deux questions :

- Comment concilier objectifs financiers à court terme et soutien à des modèles économiques durables sur le long terme ?
- Quelles stratégies adopter pour opérer un véritable pivot vers des modèles durables, dans un contexte de complexité réglementaire et méthodologique croissante ?

Le groupe de travail constitué d'une vingtaine quarantaine d'acteurs du secteur financier, d'entreprises et de start-ups œuvrant à la mise en oeuvre de ces nouveaux modèles économiques durables, s'est réuni sous forme d'ateliers de travail qui ont été enrichis de quelques d'entretiens complémentaires pour approfondir les échanges. Ces ateliers ont permis de recueillir des retours d'expérience, des visions prospectives et des points de tension concrets, offrant une lecture incarnée des transformations en cours et tensions auxquelles les acteurs sont aujourd'hui confrontés.

Trois ateliers thématiques ont été menés. Le premier a permis de dresser un panorama partagé des attentes, leviers, freins et risques associés à cette transition vers de nouveaux modèles économiques. Le deuxième atelier a permis d'initier la mise en action en travaillant sur une grille de maturité ESG intégrant à la fois une vision entreprise et une vision acteur financier. Enfin, le troisième était consacré à l'identification d'actions concrètes à mener par chaque type d'acteur, mais aussi de façon conjointe.

Édito Columbus Consulting

La transition vers des modèles économiques plus durables n'est plus une ambition périphérique pour les entreprises et les acteurs financiers. Elle s'impose désormais comme une nécessité stratégique, au croisement d'enjeux environnementaux, économiques et sociétaux. Accélération du changement climatique, raréfaction des ressources, exigences réglementaires croissantes, pression des parties prenantes : l'ensemble de ces dynamiques redessine en profondeur les conditions d'accès au financement et les critères de performance des organisations.

Dans ce contexte, la finance occupe une position singulière. À la fois catalyseur et révélateur, elle a le pouvoir d'orienter les flux de capitaux, de structurer les incitations et d'accompagner – ou de freiner – les trajectoires de transformation. Les entreprises, quant à elles, sont au cœur de cette mutation : elles portent les projets, expérimentent les innovations et traduisent concrètement les ambitions ESG en modèles opérationnels. Entre ces deux sphères, une dynamique d'entraînement vertueux peut et doit s'instaurer.

Car au-delà des contraintes, la montée en puissance des enjeux ESG ouvre un champ d'opportunités inédit. Opportunité pour les acteurs financiers de renouveler leurs approches du risque et de la performance, en intégrant des dimensions extra-financières de plus en plus déterminantes. Opportunité pour les entreprises de sécuriser leurs financements, de valoriser leurs engagements et d'accélérer leur transformation. Opportunité, enfin, de construire un langage commun, capable de dépasser les incompréhensions et de fluidifier le dialogue entre financeurs et financés.

Pour autant, le passage à l'action reste un défi majeur. Complexité des référentiels, multiplicité des indicateurs, hétérogénéité des attentes : autant de freins qui peuvent ralentir, voire décourager, les initiatives. Dans bien des cas, les acteurs peinent encore à se saisir pleinement des outils disponibles, à structurer leur feuille de route ou à articuler leurs ambitions avec des dispositifs de financement adaptés.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce livre blanc, porté par la conviction qu'il est possible de dépasser ces obstacles. Son ambition est double. D'une part, éclairer les enjeux du financement durable en apportant des clés de compréhension accessibles et opérationnelles. D'autre part, proposer des outils concrets, facilement mobilisables, permettant aux acteurs de s'appropriier les sujets ESG et de progresser de manière pragmatique.

Ce travail s'attache ainsi à rendre plus lisible un écosystème en pleine structuration, à décrypter les mécanismes à l'œuvre et à mettre en lumière des pratiques inspirantes. Il vise également à favoriser l'émergence d'un langage partagé, condition essentielle pour instaurer une relation de confiance et d'efficacité entre entreprises et acteurs financiers.

Au-delà de l'analyse, l'enjeu est clair : redonner aux organisations la capacité d'agir sur leur propre transformation. En facilitant l'accès à l'information, en outillant la prise de décision et en clarifiant les leviers d'action, ce livre blanc entend contribuer à faire du financement durable non plus une contrainte subie, mais un véritable moteur de création de valeur.

La transition ne se décrète pas, elle se construit. Elle repose sur des choix, des arbitrages et des engagements concrets. Les acteurs qui sauront structurer leur trajectoire, renforcer le dialogue entre finance et opérationnel et mobiliser les bons leviers disposeront d'un avantage décisif. C'est cette conviction qui guide ce travail : celle qu'en alignant les intérêts, en partageant les référentiels et en facilitant le passage à l'action, il est possible de faire du financement des modèles durables un levier puissant de transformation, au service d'une économie plus résiliente, plus responsable et plus soutenable.



Anne-Sophie Levavasseur
Partner
Banque & Finance durable
Columbus Consulting

Édito Finance Innovation

L'ESG, levier d'innovation et de longévité : quand l'impact positif devient un impératif stratégique.

L'ESG n'est plus une option, mais la nouvelle frontière de la performance et de la résilience des entreprises. Cette conviction, forgée par plus de vingt ans d'expérience dans le secteur bancaire et une implication constante en faveur d'une finance durable, guide aujourd'hui les travaux dont vous allez lire la restitution ci-après. Une évolution majeure est en route : l'intégration des critères ESG n'est plus une contrainte, mais un accélérateur d'innovation et de création de valeur.

Une révolution managériale et stratégique

Les entreprises qui intègrent l'ESG dans leur ADN renforcent leur business model, attirent les talents et fidélisent leurs clients. Les données le confirment : celles qui adoptent une démarche d'impact positif bénéficient d'une meilleure résilience face aux crises et d'un accès facilité aux financements. Pourtant, cette transformation ne va pas de soi. Elle exige de concilier des objectifs financiers à court terme avec le soutien de modèles économiques durables sur le long terme, dans un contexte de complexité réglementaire croissante. Les exemples récents de Schneider Electric ou Ørsted illustrent cette dynamique : les acteurs qui ont su anticiper le virage ESG en tirent aujourd'hui un avantage compétitif réel, tandis que d'autres, dépendants de modèles obsolètes, voient leur valorisation s'éroder.

In-Former pour transformer

La formation, l'information, les grilles de lecture sont des leviers clés pour accélérer cette transition. Car l'ESG n'est pas qu'un acronyme : c'est une grille de lecture centrale pour évaluer la performance, anticiper les risques et construire des portefeuilles résilients. Les institutions financières, en première ligne, doivent continuer d'intégrer ces critères pour répondre aux exigences réglementaires (CSRD, SFDR) et aux attentes sociétales.

Vers une économie régénérative

La cartographie des entreprises vertueuses et l'innovation managériale qu'induit l'ESG dessinent les contours d'une économie plus inclusive et régénérative. Pourtant, la route est semée d'embûches : coûts immédiats de transformation, méthodologies encore imparfaites, tension entre court et long terme. Malgré ces défis, des dynamiques fortes émergent, portées par une gouvernance engagée et une prise de conscience globale : performance économique et durabilité ne peuvent plus être pensées séparément.

Un appel à l'action

Les travaux de ce groupe de travail sur la convergence finance, ESG, performance et innovation visent à explorer des pistes concrètes pour opérer ce pivot stratégique. L'enjeu ? Faire de l'ESG non pas un sujet périphérique, mais le socle d'une nouvelle économie, où chaque décision compte. Car derrière l'ESG, il ne s'agit pas seulement de conformité ou d'image, mais de choix structurants pour l'avenir.



Virginie Lacroix

Présidente du Comité de labellisation Finance durable et solidaire
Finance Innovation

PARTIE 1

Concilier performance et durabilité : enjeux et obstacles opérationnels à la mise en place d'une démarche durable

Ce travail met en lumière une double réalité : **une prise de conscience forte et désormais ancrée des enjeux de la durabilité au niveau des entreprises et acteurs financiers, mais également de réels freins économiques, organisationnels et financiers encore structurants qui ralentissent la mise en œuvre de stratégies durables.**

Ainsi, la question n'est plus seulement celle de l'intégration de critères ESG dans les modèles d'affaires ou reportings, mais surtout celle du modèle cible que nous souhaitons construire : un modèle économique durable, résilient et finançable, capable de maîtriser ses risques et d'orienter sa transition sur le long terme.

1.1. L'ESG est aujourd'hui reconnu comme un sujet structurant pour la trajectoire financière et la stratégie des entités, et comme un levier de transformation des modèles économiques.

Il existe une prise de conscience réelle de la nécessité de la transition et de la structuration de la gestion des risques associés. La réglementation, notamment la CSRD, la taxonomie européenne et les stress tests, a constitué un déclencheur majeur dans la structuration de ces démarches. Aujourd'hui, dans ce contexte d'évolution du marché, de la réglementation et des attentes des investisseurs et des financeurs, **l'ESG et la RSE ne sont plus seulement appréhendés sous l'angle de la conformité réglementaire ou de la réputation : ils sont de plus en plus perçus comme des leviers d'accès au financement, de compétitivité et de résilience pour les entreprises.**

À titre d'exemple, au cours des travaux, une entreprise de secteur Retail expliquait ne pas avoir réussi à transitionner du modèle B to B au vers le B to C – évolution pourtant nécessaire à la pérennité de l'activité – faute de pouvoir justifier auprès de ses prospects de sa maîtrise de la chaîne de valeur du point de vue éthique.

Cette dynamique est particulièrement visible dans les PME et ETI, qui appréhendent de plus en plus l'ESG sous l'angle de la robustesse des modèles économiques et de la nécessité de se protéger contre des risques environnementaux, sociaux ou de gouvernance.

Les structures comme la nôtre, qui sont assez petites, mettent en place des actions RSE, mais n'ont jamais formalisé, mis en valeur et réalisé que ces actions menées sont de la RSE.

Entretien terrain, co-gérante d'une agence d'architecture (15 personnes)

La performance intègre désormais de plus en plus des dimensions de résilience, d'anticipation des risques, de capacité de transition et d'impact. Malheureusement, elle demeure encore insuffisamment opérationnalisée, tant du côté des institutions financières que des entreprises elles-mêmes. **L'enjeu est donc, au-delà de mesurer l'ESG, de l'intégrer comme un véritable outil de pilotage de la performance globale.**

À titre d'exemple, on voit dans de nombreuses entreprises, le directeur financier – ou Directeur Général pour certaines entreprises plus petites – apparaître comme un acteur principal de la transition. Il joue un rôle central, souvent celui d'homme-orchestre, pour coordonner les dimensions stratégiques, financières et opérationnelles de la transition au sein de l'entreprise.

1.2. Le rôle des acteurs financiers dans l'accompagnement de la transition est clé

Les acteurs financiers ont un rôle déterminant à jouer pour orienter les flux d'investissement. L'amélioration du fléchage des capitaux vers des modèles économiques durables et résilients constitue un levier majeur pour accélérer la transformation de l'économie.

Cela suppose en premier lieu le développement d'outils d'évaluation des risques ESG robustes, comparables et adaptés aux spécificités sectorielles. Pour être en mesure d'identifier les risques liés aux transitions environnementales et sociales, tout en évaluant la capacité des entreprises à s'y adapter.

Développer des modèles de financement « gagnant-gagnant », attractifs à la fois pour les investisseurs et pour les entreprises, constitue un enjeu central. Ces modèles doivent permettre de financer des entreprises engagées dans des trajectoires d'impact tout en garantissant un niveau de rendement et de maîtrise des risques compatible avec les attentes des marchés.

La prise en compte des scénarios climatiques et de transition dans les modèles de risque et dans les exercices de stress tests constitue également un axe de progrès important. Ces analyses permettent d'anticiper les vulnérabilités futures et d'adapter progressivement les stratégies d'investissement.

Enfin, la mise en place de mécanismes incitatifs alignant rentabilité financière, gestion des risques et impact constitue un levier essentiel pour transformer durablement les pratiques du secteur financier. Ces mécanismes ont également vocation à mieux intégrer et valoriser les dimensions de performance aujourd'hui encore peu reflétées dans les indicateurs financiers traditionnels.

Nous sommes actuellement entre deux réalités : d'un côté, investir des sommes démesurées dans de l'innovation qui est incrémentale au possible [...]. Et de l'autre côté [...], du point de vue des banques, un manque de projets émergents leur permettant de financer la transition.

Entretien terrain, chercheur spécialiste de l'accompagnement ESG des TPE-PME



1.3. Le dialogue entre entreprises et acteurs financiers doit être renforcé

Pour les entreprises comme pour les acteurs financiers, la réussite de la transition impose de soigner la qualité du dialogue entre les différentes parties prenantes et la mise en place d'un langage commun. Ce dernier est indispensable pour rendre lisible la performance élargie et faciliter son intégration dans les décisions économiques.

Renforcer la confiance entre entreprises et acteurs financiers passe par des progrès concrets sur la transparence des données, leur comparabilité et leur capacité à éclairer les trajectoires de transition.

Malgré les convergences croissantes entre entreprises et acteurs financiers sur la nécessité d'intégrer les enjeux de durabilité, plusieurs incompréhensions structurantes subsistent et peuvent largement bénéficier d'un dialogue plus approfondi et plus transparent :

- **La temporalité.** Les entreprises inscrivent généralement leurs stratégies de transformation dans un horizon de long terme, lié à la pérennité de leur modèle économique et à l'adaptation progressive de leurs activités. À l'inverse, les acteurs financiers restent souvent contraints par des horizons de décision plus courts, influencés par les cycles financiers, les exigences de rentabilité et les cadres de gestion des risques. Cette différence d'horizon temporel peut rendre plus difficile l'alignement entre les trajectoires de transformation des entreprises et les modalités de leur financement. Les investissements nécessaires à la transition peuvent, à court terme, peser sur la rentabilité ou sur certains indicateurs financiers tels que l'EBITDA, sans générer immédiatement de nouveaux revenus. Ils contribuent toutefois à renforcer la résilience des modèles économiques et à soutenir une performance durable.

- **Les données ESG.** Leur complexité et hétérogénéité, constituent un autre point de friction. Pour les entreprises, la production de ces données représente souvent un coût significatif et peut être perçue comme une charge administrative supplémentaire. Pour les acteurs financiers, ces informations restent parfois jugées insuffisantes, hétérogènes ou difficilement comparables, avec, de surcroît, une collecte et une consolidation tout aussi complexe.

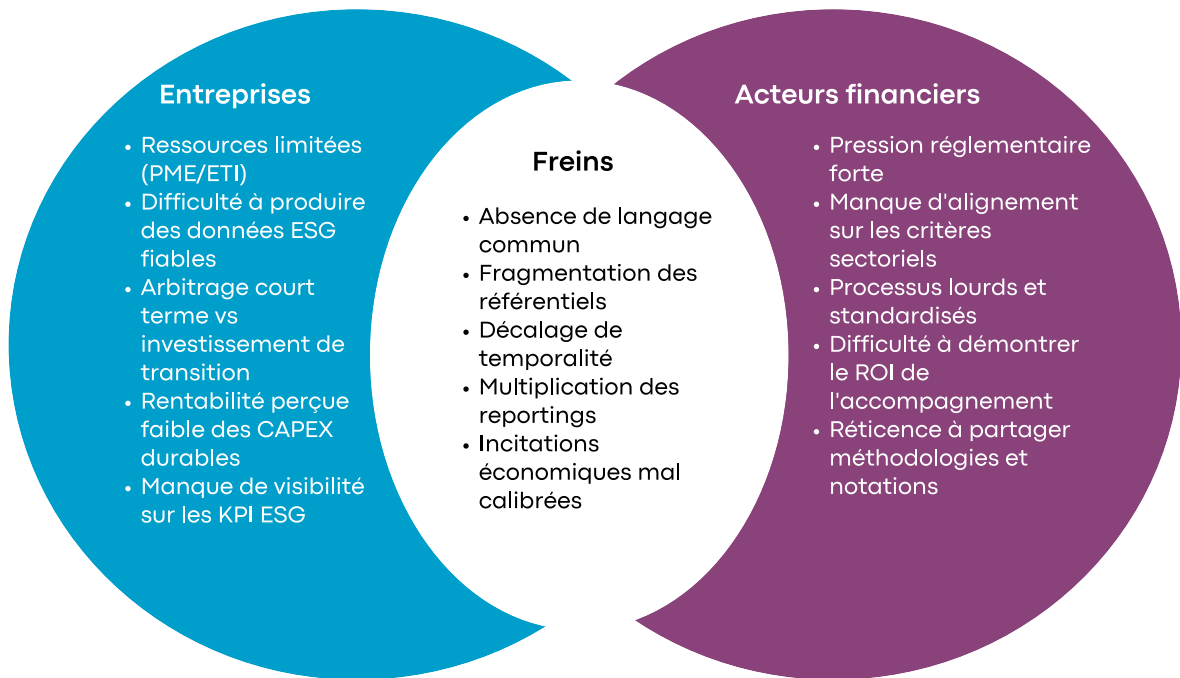
À titre d'exemple, un asset manager nous confiait chercher une solution qui permette de consolider les données ESG pour chaque entreprise liée à ces investissements – notamment petites et moyennes entreprises – et les reportings qu'il doit produire de façon spécifique pour chaque investisseur. Plusieurs start-ups se positionnent, mais de façon dispersée. La difficulté est qu'il faut un mouvement de marché concerté pour que la solution soit porteuse de valeur.

De plus, les entreprises ne comprennent pas toujours comment leurs données ESG sont utilisées dans les analyses financières, tandis que les acteurs financiers hésitent parfois à partager leurs méthodologies d'évaluation par crainte de perdre un avantage concurrentiel.

Ça change les codes, ça change le paradigme [...] ce n'est pas forcément antinomique avec la notion de rentabilité, mais ce n'est peut-être pas une rentabilité à court terme et ce n'est peut-être pas la rentabilité attendue.

Entretien terrain, ex-directeur financier, fondateur d'une solution ESG

Les principaux écueils à dépasser



PARTIE 2

Comment outiller une démarche ESG ou RSE

Aujourd’hui, le décalage entre les engagements en matière de responsabilité sociétale et la capacité réelle de mise en œuvre reste à combler. Ce défi se pose tout particulièrement pour les **PME et les ETI, qui disposent souvent de ressources humaines et financières plus limitées pour structurer et piloter ces démarches**. Ce décalage ne traduit pas uniquement des limites, mais également un potentiel important de progression et de création de valeur.

2.1. Pourquoi une grille de maturité ESG ?

Les démarches ESG représentent ainsi de véritables leviers stratégiques, permettant d’accéder au financement, de renforcer la compétitivité et de sécuriser la résilience des modèles économiques.

Dans ce contexte, l’outillage de ces démarches devient central : il ne s’agit plus seulement de mesurer ou de reporter des indicateurs, mais de disposer d’outils opérationnels et décisionnels capables de structurer la démarche, de piloter les actions et d’orienter la stratégie. Les entreprises et leurs directeurs financiers doivent aujourd’hui se poser les bonnes questions pour outiller efficacement leur démarche.

À la suite des groupes de travail et aux entretiens menés ces derniers mois, une grille de maturité ESG a été élaborée afin de permettre aux entreprises, et aux acteurs financiers en particulier, d’évaluer leur maturité dans le cadre de leurs investissements et financements.

Les six thématiques intégrées à la grille



Si les trois premières dimensions de l’analyse sont assez classiques, les trois suivantes le sont moins. Elles trouvent leur importance dans le caractère applicable et opérationnel que le groupe de travail a souhaité donner à cette grille ou analyse pour les entreprises. Ces trois dimensions complémentaires (parties prenantes, stratégie, finance) permettent de s’intégrer plus facilement dans des aspects concrets de l’entreprise qui parlent à tous, sans être trop spécifiques ou techniques.

Elles permettent d’accompagner et de guider l’entreprise et l’acteur financier, sur le questionnement de la chaîne de valeur et le niveau de coopération, sur la prise en compte des risques et impacts en double miroir entreprises-écosystèmes au sein de la stratégie, et sur l’alignement de la stratégie financière avec les enjeux ESG de l’entreprise, a minima en termes de prévention des risques.

Réaliser une analyse au travers de ces six dimensions est une approche innovante et globale.

2.2. Comment utiliser cette grille ?

Cette grille présente une double utilité, en s'adressant à la fois aux entreprises et aux institutions financières.

Cette grille de maturité poursuit trois objectifs principaux :

- Permettre au dirigeant d'évaluer le niveau de maturité de son organisation et de partager ce diagnostic avec son conseil d'administration ainsi qu'avec ses collaborateurs, qui peuvent avoir des perceptions différentes
- Définir ensuite une trajectoire cible afin de piloter les actions à mettre en œuvre et d'en assurer le partage avec l'ensemble des parties prenantes
- Rendre la démarche plus lisible et compréhensible afin de favoriser le dialogue et les échanges avec les acteurs financiers.

Nous préconisons, avant d'étudier la grille d'analyse, de se poser trois questions structurantes, dont les réponses orienteront la lecture de la grille.

- Quelle est la matérialité de mon secteur d'activité sur les différents piliers ?
- Quelle est la maturité / taille de mon entreprise et la cible atteignable ?
- Quelle est la culture de mon entreprise et comment elle oriente mes axes stratégiques RSE ?

Cette analyse nécessite de s'être posé 3 questions avant de se dire où on en est culturellement, en termes de business et en termes de secteur d'activité, parce que le risque est d'enfoncer des portes ouvertes ou de pas être pertinent.

Entretien terrain, dirigeant d'une scale-up tech / robotique

Le secteur d'activité et la matérialité

L'un des principaux écueils des démarches ESG réside dans leur caractère trop générique. En cherchant à couvrir l'ensemble des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance, les entreprises s'exposent à une dispersion des efforts et à une perte de lisibilité, tant en interne que vis-à-vis des financeurs.

Or, leur importance varie selon les secteurs, les modèles économiques et les chaînes de valeur. Par exemple, une entreprise industrielle sera avant tout exposée à des enjeux énergétiques, matières premières, et impacts environnementaux tandis qu'une entreprise de services devra prioritairement traiter les questions de capital humain, de gouvernance ou d'usage du numérique.

Dans ce contexte, **l'analyse de matérialité constitue le point d'entrée structurant de toute démarche ESG**. Elle permet d'identifier les enjeux réellement critiques, en croisant leur impact sur la performance économique avec les attentes des parties prenantes, c'est-à-dire l'impact de l'activité sur son écosystème.

Pour les structures de taille intermédiaire en particulier, simplifier cet exercice et le rendre directement activable est une priorité. Cela suppose de se concentrer sur un nombre limité de priorités et de thématiques, puis de les traduire en **indicateurs clairs, compréhensibles et pilotables**.

La maturité / taille de l'entreprise

Un deuxième facteur clé de succès réside dans la capacité à adapter les démarches ESG au niveau de maturité et aux ressources des entreprises. Aujourd'hui, les dispositifs, normes, cadres, méthodologies et outils sont principalement conçus pour des grandes entreprises disposant de fonctions dédiées et de moyens importants.

Ce décalage créé une tension forte pour les PME et les entreprises en croissance, qui doivent composer avec des exigences élevées sans disposer des ressources nécessaires pour y répondre.

C'est ainsi que se sont développées depuis quelques années plusieurs fintechs qui proposent des portails et solutions de reporting ainsi que de suivi, certaines sont listées dans la grille de maturité.

Pour dépasser cette difficulté, il est essentiel de raisonner en termes de trajectoire plutôt qu'en termes de conformité immédiate. Une démarche ESG efficace doit s'inscrire dans une progression, permettant aux entreprises de structurer progressivement leur approche.

La culture des dirigeants et des fondateurs

Au-delà des outils et des méthodes, **la réussite d'une démarche ESG repose avant tout sur un facteur déterminant : l'engagement des dirigeants et des fondateurs.** Ce sont eux qui impulsent la vision, incarnent les valeurs et donnent la légitimité nécessaire à la démarche.

À ce titre, la mise en place d'outils ESG ne peut être efficace que si elle est portée au plus haut niveau de l'organisation, au même titre que la stratégie globale de l'entreprise.

Les organisations les plus avancées ne sont pas nécessairement les plus grandes ou les mieux outillées, **mais celles dont la gouvernance défend une vision claire, cohérente et alignée avec leur modèle économique.** À l'inverse, une démarche ESG imposée de manière externe, sans appropriation par les dirigeants, tend à se limiter à un exercice de conformité, avec un impact opérationnel limité.

Dans cette perspective, la première étape consiste à clarifier la raison d'être de l'entreprise et les valeurs qui guident son développement. Il s'agit de définir un cap stratégique, d'identifier les impacts que l'entreprise souhaite générer et de les intégrer pleinement à son modèle économique.

Les outils ESG doivent alors être conçus comme des instruments au service de cette vision, et non comme une fin en soi.

Cette dynamique doit ensuite être relayée dans les instances de gouvernance. L'intégration de l'ESG dans les processus décisionnels, au niveau de la direction générale, du conseil d'administration ou du comité stratégique, constitue un **facteur clé de crédibilité, d'efficacité et de pérennité.**

Les instances de gouvernance deviennent ainsi un levier central pour déployer la démarche. Elles doivent en assurer l'appropriation par l'ensemble de l'organisation et valoriser l'usage des outils ESG, tant en interne qu'auprès des parties prenantes externes.

Outiller une démarche ESG est un véritable projet de transformation, qui nécessite d'articuler de manière cohérente stratégie, finance et opérations.

L'enjeu n'est donc pas d'ajouter de la complexité, mais au contraire de construire un cadre lisible, opérationnel et partagé, capable de guider les décisions et d'orienter efficacement les flux de financement vers les modèles économiques les plus durables.



2.3. Évaluer sa maturité ESG sur six axes concrets

Dans le prolongement des travaux conduits au sein des groupes de travail et des entretiens menés ces derniers mois, la grille de matérialité ESG se présente comme un outil opérationnel et décisionnel structuré, conçu pour permettre à la fois aux entreprises et aux acteurs financiers d'évaluer leur niveau de maturité sur les enjeux de durabilité et d'identifier les étapes concrètes de leur progression.

Elle s'inscrit pleinement dans la conviction, aujourd'hui largement partagée, que l'ESG ne constitue plus une démarche périphérique ou purement déclarative, mais un levier stratégique à part entière, capable d'orienter les décisions, de structurer les transformations et de sécuriser la résilience des modèles économiques sur le long terme.



2.4. Une double entrée pour refléter la diversité des acteurs

Une clé de lecture de cet outil réside dans sa double entrée systématique : chaque thématique est analysée distinctement selon qu'elle s'applique à une entreprise ou à un acteur financier. Cette distinction reflète une réalité que les travaux ont mis en évidence avec constance : les leviers d'action, les contraintes réglementaires, les attentes des parties prenantes et les modalités concrètes de mise en œuvre ne sont pas identiques selon le positionnement dans la chaîne de valeur. Les acteurs financiers jouent un rôle de prescription et d'accompagnement qui leur confère des responsabilités spécifiques, notamment dans la manière dont ils intègrent les critères ESG à leurs décisions de financement et d'investissement, et dans la qualité du dialogue qu'ils entretiennent avec leurs clients et contreparties.

Cette dualité fait écho à l'une des convictions centrales qui a guidé l'élaboration de la grille : l'ESG ne peut être appréhendé de manière uniforme. C'est précisément la prise en compte de la matérialité sectorielle, du niveau de maturité et de la taille des organisations, ainsi que de la culture et des valeurs de leurs dirigeants, qui permet à cet outil de dépasser le simple diagnostic pour devenir un véritable référentiel de transformation, progressif, opérationnel et ancré dans la réalité de chaque organisation.



2.5. Six piliers pour couvrir l'ensemble du spectre ESG

La grille s'articule autour de six piliers complémentaires, qui couvrent l'ensemble des dimensions constitutives d'une démarche de durabilité robuste et cohérente.



Le pilier Environnement traite des enjeux climatiques et écosystémiques au cœur des transformations actuelles.

Il aborde la construction et le déploiement d'un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre structuré, chiffré et auditable sur les scopes 1, 2 et 3, ainsi que la maîtrise de la trajectoire numérique et de ses impacts environnementaux. Il intègre également la question, encore insuffisamment traitée, des impacts sur la biodiversité et les écosystèmes naturels, qui appelle des approches sectorielles différenciées et des métriques spécifiques encore en cours de consolidation.



Le pilier Social place la dimension humaine et territoriale au cœur de la démarche.

Il interroge la qualité des conditions de travail et les politiques de qualité de vie au travail, l'ancrage social et territorial des organisations, les politiques d'inclusion et de diversité, ainsi que la capacité à attirer, développer et fidéliser les compétences dans un contexte de tensions structurelles sur les marchés du travail. Ce pilier rappelle que la performance sociale n'est pas dissociable de la performance économique, et qu'elle constitue un facteur de résilience à part entière.



Le pilier Gouvernance interroge la manière dont les enjeux ESG sont portés, pilotés et incarnés au plus haut niveau de l'organisation. Il couvre l'intégration de la durabilité dans les instances dirigeantes (Comex, Conseil d'administration) la corrélation entre objectifs extra-financiers et rémunérations variables, l'éthique des pratiques et la sincérité des engagements pris, ainsi que la surveillance des secteurs et activités controversés. La gouvernance constitue en ce sens le socle de crédibilité de toute démarche ESG : sans portage réel au niveau des décideurs, les ambitions affichées peinent à se traduire en transformations durables.



Le pilier Parties prenantes porte sur la qualité, la formalisation et la régularité du dialogue engagé avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, territoires). Il examine la capacité des organisations à recueillir les attentes de ces parties prenantes, à les intégrer dans leurs décisions et à faire accepter les changements nécessaires, y compris lorsqu'ils impliquent des transformations profondes des modèles d'activité. La maturité sur ce pilier conditionne l'acceptabilité et la pérennité des démarches de transition.



Le pilier Stratégie regroupe les dimensions les plus structurantes pour l'orientation à moyen et long terme des organisations. Il couvre la veille réglementaire et de marché, indispensable pour anticiper les évolutions normatives et les signaux faibles, la cartographie et la maîtrise des risques ESG (physiques et de transition) ainsi que la formalisation d'un plan de transition crédible, chiffré et piloté dans le temps. Il intègre enfin la réflexion sur les nouveaux modèles économiques, qui constitue peut-être le défi le plus structurant pour les années à venir : comment transformer les contraintes ESG en opportunités de création de valeur durable.



Le pilier Finance, enfin, ancre la démarche ESG dans la réalité économique et financière des organisations. Il examine l'évaluation du coût de la transition et des besoins de financement associés, la mesure de la performance extra-financière et sa traduction dans les indicateurs de pilotage, ainsi que la valorisation de l'ESG dans les produits et décisions financiers. Ce pilier est central : sans capacité à quantifier les risques, à évaluer le retour sur investissement des démarches engagées et à structurer les financements nécessaires, la transition reste une ambition sans ancrage opérationnel.

2.6. Quatre niveaux de maturité pour situer et orienter la progression

Pour chacun de ces six piliers, la grille articule quatre niveaux de maturité progressifs, qui permettent à chaque organisation de se situer honnêtement et d'identifier les prochaines étapes accessibles.

Le niveau I correspond à une prise de conscience initiale : les enjeux sont identifiés, mais sans formalisation, sans dispositif structuré, ni traduction opérationnelle.

Le niveau II marque l'émergence d'une démarche organisée, avec des premières actions engagées, des indicateurs identifiés et un début de pilotage.

Le niveau III traduit une intégration effective dans les processus de décision et de gouvernance de l'organisation, avec des plans d'action formalisés, des responsables identifiés et un suivi régulier.

Le niveau IV, enfin, reflète une maturité pleine et systémique : les enjeux ESG sont nativement intégrés à la stratégie, mesurés, communiqués et portés à l'ensemble des strates de l'organisation, dans une logique de pilotage continu et d'amélioration permanente.

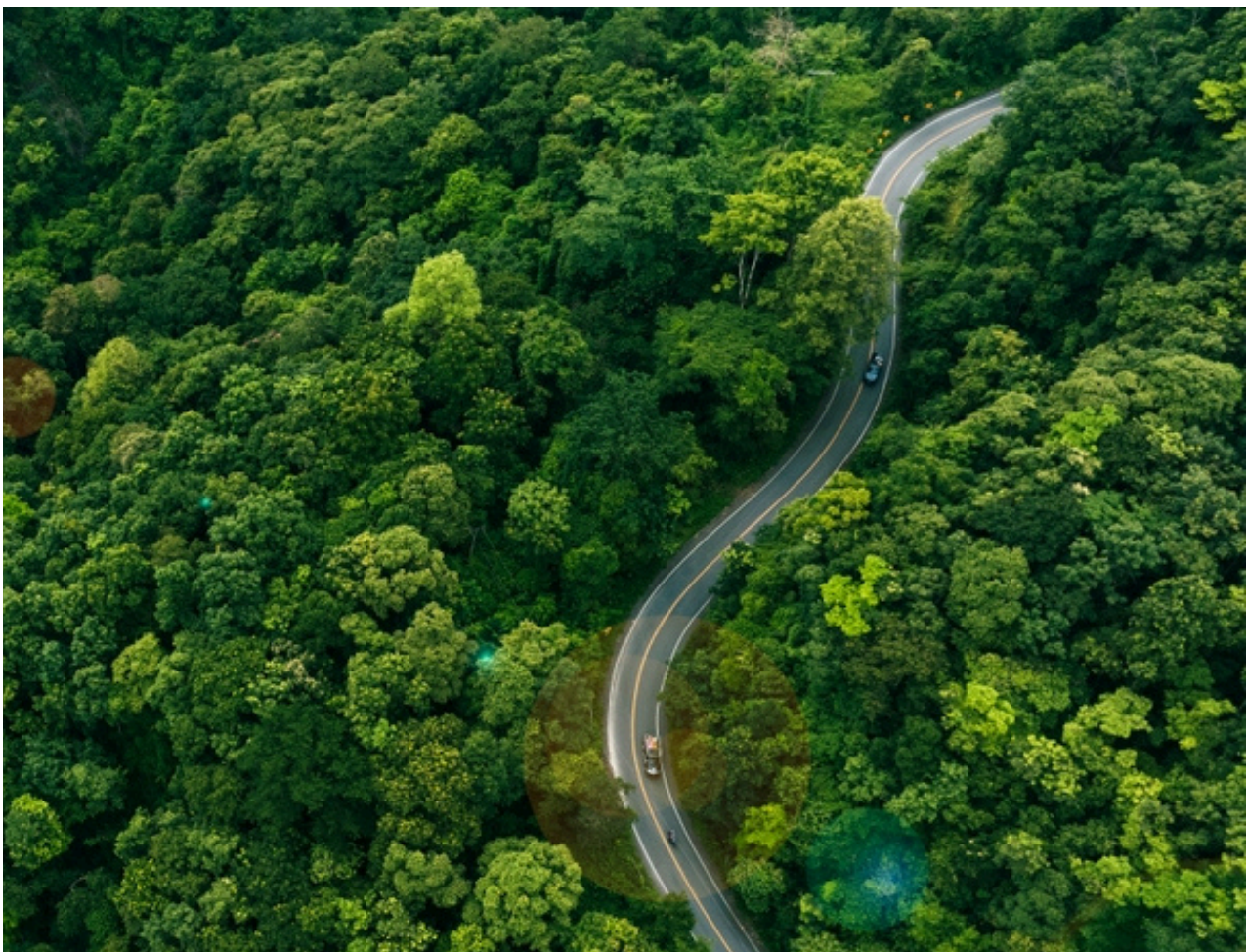
			I	II	III	IV
ENVIRONNEMENT	Émissions de GES	Entreprises	Réalisation d'un bilan carbone scope 1 et 2	Réalisation d'un bilan carbone scope 1, 2 et 3	Définition et mise en place de leviers de maîtrise / réduction	Engagement sur un plan de réduction des émissions de GES certifié
	Émissions de GES	Acteurs financiers	Demande d'un bilan carbone sur les scopes 1 et 2 lors de la contractualisation	Demande d'un bilan carbone sur les scopes 1, 2 et 3 lors de la contractualisation	Prise en compte du bilan carbone et du plan d'action dans la décision de contractualisation avec l'entreprise	Suivi et questionnement de la mise en œuvre du plan de maîtrise pendant la durée du contrat
	Nature et biodiversité	Entreprises	Identification des dépendances de l'activité vis-à-vis enjeux Biodiversité et nature(eau, pollution, ressources et circularité)	Identification des dépendances et impacts de l'activité vis-à-vis de ces mêmes enjeux	Identification de KPI de mesure de ces dépendances et/ ou impacts	Mesure et pilotage de l'amélioration de ces indicateurs
	Nature et biodiversité	Acteurs financiers	Demande d'analyses de la dépendances de l'activité vis-à-vis enjeux Biodiversité et nature(eau, pollution, ressources et circularité)	Demande d'analyses de la dépendances et des impacts de l'activité vis-à-vis ces mêmes enjeux	Élaboration d'un plan d'action de maîtrise de l'exposition au risque Biodiversité	Élaboration d'une stratégie de financement de projets à impact positif sur la biodiversité
SOCIAL	Conditions de travail	Entreprises	Prise en compte des conditions de travail au niveau de la chaîne de valeur (devoir de vigilance, principes de l'Equateur)	Mesure de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des conditions de travail	Définition et mise en œuvre de plans d'actions relatifs à la qualité de vie au travail	Capacité à mesurer les impacts des politiques RH et à les corrélés à la performance de l'entreprise
	Conditions de travail	Acteurs financiers	Prise en compte des conditions de travail au niveau de la chaîne de valeur (devoir de vigilance, principes de l'Equateur)	Mesure de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des conditions de travail	Prise en compte des politiques RH et indicateurs de QVT dans la décision de contractualisation avec l'entreprise	Suivi et questionnement de la mise en œuvre du plan d'actions QVT pendant la durée du contrat
	Attractivité et management des compétences	Entreprises	Identification des compétences clés de l'entreprise et plan de formation associé	Mise à jour annuelle a minima des compétences clés et du plan de formation	Gouvernance transverse à l'entreprise associant Comex et métiers pour étudier de façon prospective l'évolution des emplois et compétences	Mesure et pilotage à court et moyen terme de l'adéquation des compétences aux prévisions d'évolution / transformation
	Attractivité et management des compétences	Acteurs financiers	Identification des compétences clés de l'entreprise et plan de formation associé	Mise à jour annuelle a minima des compétences clés et du plan de formation	Prise en compte des politiques de gestion des compétences dans la décision de contractualisation	Suivi et questionnement de la mise en œuvre du pilotage des emplois et compétences

		I	II	III	IV	
GOVERNANCE	Intégration de l'ESG dans la gouvernance de l'entreprise	Entreprises	Feuille de route de durabilité formalisée et pilotée mais non associée à la gouvernance transverse de l'entreprise lisation des dirigeants sur des plans d'action	Partage et validation de la feuille de route ESG en Comex avec responsabilisation des dirigeants sur des plans d'action	Intégration de l'ESG comme outil d'aide à la décision, en intégrant au niveau de chaque comité décisionnel de l'entreprise (supports et métiers), accompagné d'un plan de contrôle ad hoc	Intégration de l'ESG définie de manière claire et documentée avec des plans d'actions et d'engagements pluriannuels, accompagné d'une discussion et validation en CA une fois par an
	Intégration de l'ESG dans la gouvernance de l'entreprise	Acteurs financiers	Feuille de route de durabilité formalisée et pilotée mais non associée à la gouvernance transverse de l'entreprise	Partage et validation de la feuille de route ESG en Comex avec responsabilisation des dirigeants sur des plans d'action	Prise en compte des modes d'intégration de l'ESG à la gouvernance dans la décision de contractualisation	Suivi et questionnement des modes d'intégration de l'ESG à la gouvernance
	Corrélation entre rémunération et ESG	Entreprises	Intégration d'objectifs ESG dans les objectifs annuels individuels, sans valorisation financière directe	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels pour chaque directeur	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels et collectifs transverses à l'entreprise pour chaque directeur	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels et collectifs transverses à l'entreprise pour chaque collaborateur
	Corrélation entre rémunération et ESG	Acteurs financiers	Intégration d'objectifs ESG dans les objectifs annuels individuels, sans valorisation financière directe	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels pour chaque directeur	Prise en compte de la corrélation entre rémunérations et objectifs ESG dans la décision de contractualisation	Suivi et questionnement de la corrélation entre rémunérations et objectifs ESG
PARTIES PRENANTES	Dialogue avec les parties prenantes	Entreprises	Analyse des parties des parties prenantes à la chaîne de valeur et de leur niveau d'exposition aux risques ESG et de leurs externalités	Analyse des parties prenantes et modalités de dialogue formalisé pour certaines d'entre elles	Processus de dialogue avec chacune des parties prenantes, réalisé à minima une fois par an	Dialogue avec les parties prenantes donnant lieu à des plans d'engagement mutuel moyen terme, témoignant d'une capacité de l'entreprise à faire accepter les changements
	Dialogue avec les parties prenantes	Acteurs financiers	Analyse des parties des parties prenantes à la chaîne de valeur et de leur niveau d'exposition aux risques ESG et de leurs externalités	Analyse des parties prenantes et modalités de dialogue formalisé pour certaines d'entre elles	Transparence vis-à-vis de l'entreprise sur les attentes ESG du financier et leur principes d'évaluation	Processus de dialogue avec avec l'entreprise réalisé à minima une fois par an sur les attentes et progrès ESG
STRATÉGIE	Maîtrise des risques	Entreprises	Connaissance des risques ESG pour l'entreprise, sans cartographie formalisée ni de plan de maîtrise de ces risques	Analyse de risques et définition d'actions de maîtrise de ces risques	Mise à jour annuelle de la cartographie des risques et adaptation de la chaîne de valeur et modèle d'activité	Pilotage de l'exécution du plan d'adaptation et adaptation des fonds propres au regard de l'exposition et du niveau de maîtrise des risques
	Maîtrise des risques	Acteurs financiers	Connaissance des risques ESG pour l'entreprise, sans analyse spécifique contextualisée	Analyse de risques contextualisée	Partage des analyses contextualisées avec leurs clients	Suivi et questionnement de l'entreprise sur l'adaptation des fonds propres de l'entreprise vis-à-vis des risques
	Veille et analyse de marché	Entreprises	Organisation d'une veille réglementaire ESG partagée avec les équipes juridiques, conformité, risques	Organisation d'une veille des évolutions normatives et des signaux de marché au regard de la chaîne de valeur de l'activité partagée avec les équipes stratégie	Contribution des équipes ESG à la stratégie sur la base des évolutions normatives et de marché observées dans une logique d'adaptation et d'anticipation	Intégration à cette veille de marché d'analyses scientifiques prospectives concernant les éléments clés de la chaîne de valeur
	Veille et analyse de marché	Acteurs financiers	Organisation d'une veille réglementaire ESG partagée avec les équipes juridiques, conformité, risques	Organisation d'une veille des évolutions normatives et des signaux de marché au regard de la chaîne de valeur de l'activité de leur clients	Partage et analyse contextualisée de ces évolutions avec leurs clients	Suivi et questionnement de l'intégration des évolutions de marché relevées à la feuille de route stratégique
	Transition et nouveaux modèles économiques	Entreprises	Plan de transition intégrant des enjeux identifiés mais sans actions structurées ni consultation des parties prenantes	Plan de transition structuré sur quelques activités / domaines de l'entreprise sans vision globale	Plan de transition structuré sur l'ensemble de l'entreprise avec des actions claires, planifiées et des responsables identifiés et mobilisés	Mesure du ROI du plan de transition / nouveaux modèles et pilotage du ROI dans le temps
	Transition et nouveaux modèles économiques	Acteurs financiers	Organisation d'une veille de marché sur les différentes stratégies d'adaptation / transition des entreprises	Analyse des enjeux de transition du secteur d'activité du client	Partage et analyse contextualisée de ces enjeux avec leurs clients et des risques à ne pas faire	Suivi et questionnement de l'intégration de ces enjeux à la feuille de route stratégique

		I	II	III	IV	
FINANCE	Évaluation du coût de la transition et besoins de financement	Entreprises	Évaluation ponctuelle des besoins de financement sur quelques initiatives	Évaluation complète des besoins de financement vis-à-vis de plan de transition / changement du modèle d'affaires	Formalisation des besoins de financement de sur long terme intégrés dans un budget et stratégie pluri-annuelle de financement	Modèle dynamique mise à jour chaque année des besoins de financement, de l'intégration au budget et de la stratégie de financement
	Évaluation du coût de la transition et besoins de financement	Acteurs financiers	Appui à l'évaluation ponctuelle des besoins de financement sur quelques initiatives sur lesquels l'entreprise sollicite le financier	Appui à l'évaluation complète des besoins de financement vis-à-vis de plan de transition / changement du modèle d'affaires	Élaboration d'une stratégie de financement pluri-annuelle des investissements	Suivi de la stratégie de financement pluri-annuelle des investissements
	Valorisation de l'ESG dans les produits financiers	Entreprises et acteurs financiers	Objectifs ESG intégrés aux critères de contractualisation, mais non corelées avec le pricing / valorisation	Ajustements ESG ponctuels sur quelques produits	ESG intégré dans les modèles de valorisation et de pricing pour la plupart des produits (loans, bonds, equity DCF, fonds).	Valorisation ESG native et systématique : pricing dynamique, scénarios probabilistes, mise en place d'un « coût du capital ESG » et instruments financiers conditionnels.

À titre d'exemple, cette grille a été présentée et testée auprès de quelques acteurs. Pour des acteurs plus mûrs, elle est une synthèse des objectifs et actions d'une direction RSE et permet d'objectiver les travaux et résultats à en attendre. Pour des acteurs moins mûrs, de plus petite taille, elle donne de nouvelles idées et perspectives sur les leviers à activer et actions à mettre en œuvre.

C'est ainsi, armés d'une lecture partagée et d'un langage commun sur les niveaux de maturité ESG, que les entreprises et les acteurs financiers peuvent pleinement engager le dialogue, non plus dans une logique de conformité ou de contrôle, mais dans une perspective de co-construction.



PARTIE 3

Les actions à mettre en œuvre

La transition vers des modèles économiques durables repose sur une transformation profonde des pratiques, des outils et des relations entre acteurs économiques et financiers.

Cette transformation est d'autant plus critique pour les PME et ETI, qui constituent le cœur du tissu économique français. **Les données publiées par l'INSEE en 2023** illustrent clairement ce déséquilibre structurel. La France compte environ 172 520 PME et 7 296 ETI, contre seulement 327 grandes entreprises, soit **un ratio d'environ une grande entreprise pour plus de 550 PME et ETI**. En matière de chiffre d'affaires, **les PME et ETI représentent à elles seules 50,5 % de la richesse produite par les entreprises** (21,30 % pour les PME et 29,21 % pour les ETI), contre 36,5 % pour les grandes entreprises. Ces PME et ETI sont aussi les plus exposées aux transformations en cours et à l'incertitude que ces dernières engendrent. Souvent moins dotées en ressources humaines, financières et techniques que les grandes structures, elles font face à des défis disproportionnés au regard des exigences croissantes en matière de reporting, de pilotage et de transformation.

Du point de vue des entreprises :

Action 1: Intégrer l'ESG au modèle

- **Mettre en place une gouvernance forte et engagée**, portée au plus haut niveau : nommer un référent ESG au niveau du COMEX, créer un comité ESG au CA avec un mandat décisionnel explicite, et lier la rémunération variable des dirigeants à des objectifs ESG vérifiables.
- Structurer une stratégie ESG crédible, pilotée et alignée avec la création de valeur : **trajectoires claires, chiffrées et pilotées dans le temps**, intégrant des **indicateurs ESG sectoriels et mesurables**, des jalons à long terme, des outils de pilotage.
- Former les **dirigeants et des instances de gouvernance aux enjeux ESG**. Une gouvernance formée est en mesure de porter une stratégie ambitieuse, mais aussi de **dialoguer de manière plus exigeante avec les acteurs financiers** et de challenger leurs approches, notamment sur la cohérence entre exigences ESG et contraintes de rentabilité.

1 GOUVERNANCE	2 STRATÉGIE ESG	3 FORMATION
<ul style="list-style-type: none"> • Nommer un référent ESG au COMEX • Créer un comité ESG au CA avec mandat décisionnel explicite • Lier la rémunération variable des dirigeants à des objectifs ESG vérifiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Trajectoires claires, chiffrées et pilotées dans le temps • Indicateurs ESG sectoriels et mesurables • Jalons à long terme et outils de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Former dirigeants et instances de gouvernance aux enjeux ESG • Porter une stratégie ambitieuse et dialoguer avec les acteurs financiers • Challenger la cohérence entre exigences ESG et contraintes de rentabilité

Sur ce point de la formation, Finance Innovation propose avec des partenaires européens un programme de formation ESG : <https://www.train4esg.eu/>

Action 2: Exploiter l'analyse de la maturité pour identifier les priorités de progrès, et engager les actions concrètes

La réussite de la transition dépend ainsi de la capacité collective à mettre en place des leviers concrets, adaptés au niveau de maturité des acteurs, et fondés sur une coopération renforcée. Dans le contexte actuel, la grille proposée est nécessairement évolutive. Elle est aussi adaptable.

L'objectif n'est pas pour tous d'arriver au niveau le plus élevé de la maturité, mais bien de l'utiliser à l'aune de son contexte et de ses capacités, et de mieux appréhender sa trajectoire de progrès et la façon dont l'acteur financier peut aider l'entreprise et inversement.

En appliquant cette grille, votre positionnement sur chaque dimension de l'analyse vous permettra d'appréhender les dimensions de progrès et les actions à entreprendre. Elle permet ainsi d'aborder un échange constructif entre l'acteur financier et l'entreprise pour coconstruire des trajectoires de transition des modèles d'affaires.

Elles reposent sur trois piliers :

- L'accompagnement et les incitations portés par les acteurs financiers,
- La structuration et l'opérationnalisation de l'ESG dans les entreprises,
- La construction de cadres communs permettant d'aligner les pratiques.



Acteurs	Axes	Leviers d'action	Objectifs poursuivis
Acteurs financiers	Accompagnement et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer des dispositifs de formation ESG (dirigeants, équipes financières) • Acculturer au lien risque ESG / risque financier • Proposer des outils simplifiés et sectoriels • Adapter l'accompagnement au niveau de maturité (PME/ETI) • Clarifier et standardiser les demandes d'information • Partager analyses de risques et notations ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension et l'appropriation des enjeux ESG • Fiabiliser les données remontées • Faciliter le dialogue entreprises–financeurs • Accélérer l'engagement des acteurs les moins matures
Acteurs financiers	Incidations économiques & produits financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des produits ESG (SLL, green bonds...) • Indexer les conditions de financement sur la performance ESG • Mettre en place des spreads bonifiés / bonus-malus • Intégrer les risques ESG dans les modèles financiers (scénarios, coût de l'inaction) • Valoriser les entreprises engagées (visibilité, accès au capital) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre la transition économiquement attractive • Orienter les flux de capitaux vers les modèles durables • Intégrer l'ESG dans les décisions financières • Réduire les freins à l'investissement de transition
Entreprises	Structuration de la stratégie ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une gouvernance engagée (DG, comité, CA) • Définir des trajectoires ESG chiffrées avec jalons long terme • Déployer des indicateurs ESG sectoriels et mesurables • Utiliser des outils de pilotage (matrices de maturité) • Automatiser la collecte et le suivi des données • Former dirigeants et équipes internes • Intégrer ESG dans la rémunération • Suivre conjointement indicateurs financiers et ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibiliser les trajectoires auprès des financeurs • Piloter efficacement la transformation • Sécuriser l'accès au financement • Intégrer l'ESG dans la performance globale
Entreprises	Contribution à l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Remonter données et besoins via filières professionnelles • Partager retours d'expérience opérationnels • Participer à la construction de référentiels sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la pertinence des modèles financiers • Structurer une vision sectorielle • Influencer les pratiques de marché
Solutions communes	Données ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un socle commun d'indicateurs ESG • Harmoniser les référentiels et formats de reporting • Développer des plateformes de données ESG sectorielles • Partager des benchmarks (données agrégées) • Structurer des bases de données communes 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la comparabilité et la lisibilité • Réduire la charge administrative • Renforcer la qualité des analyses • Faciliter le pilotage des trajectoires
Solutions communes	Trajectoires ESG & création de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Co-élaborer des trajectoires crédibles entreprises–financeurs • Définir des jalons long terme suivis dans la durée • Renforcer le dialogue stratégique (risques, scénarios, investissements) • Intégrer ESG dans les modèles de décision • Aligner les incitations (rémunération, financement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lier ESG et performance économique • Sécuriser les décisions d'investissement • Renforcer la résilience des modèles • Passer d'une logique déclarative à une logique pilotée
Supra-acteurs (Banque de France, BPI, régulateurs, fédérations...)	Structuration du cadre	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les référentiels et exigences ESG • Définir des standards communs et sectoriels • Produire des cadres méthodologiques (guides, scénarios) • Aligner les exigences publiques et privées 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la fragmentation • Simplifier l'environnement pour les entreprises • Créer un langage commun
Supra-acteurs	Coordination & diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Structurer des démarches tripartites (entreprises–financeurs–filières) • Mutualiser les outils et référentiels • Diffuser les bonnes pratiques • Produire des benchmarks sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Accélérer la diffusion des standards • Favoriser la coopération • Assurer la cohérence globale du système

Action 3: Participer pleinement à l'écosystème vertueux du financement de la transition

Remonter leurs données et leurs enjeux au niveau des **filières professionnelles**, contribuer à la construction de **référentiels communs**, partager leurs **retours d'expérience opérationnels** aux différentes parties prenantes, et donc aux acteurs financiers.

Du point de vue des acteurs financiers:

Action 1: Accompagner les entreprises dans leurs plans de transition

Le premier levier d'action des acteurs financiers réside dans leur capacité à proposer un **accompagnement structuré, différencié et pédagogique**.

Face à la complexité des référentiels ESG et au manque de ressources internes des entreprises, notamment les PME et ETI, il est essentiel de proposer :

- Des **outils simplifiés et opérationnels**,
- Des **cadres méthodologiques adaptés aux secteurs**,
- Des dispositifs d'accompagnement tenant compte du **niveau de maturité des entreprises**.

Cet accompagnement ne peut être standardisé. Il doit être **différencié**, en intégrant les contraintes opérationnelles, la taille, le secteur et le niveau d'avancement des entreprises. L'enjeu est d'éviter une approche uniforme qui risquerait de freiner l'engagement des acteurs les moins matures. La dimension pédagogique est centrale. Il s'agit d'expliquer le **"pourquoi faire" des indicateurs ESG**, afin qu'ils ne soient pas perçus comme une contrainte administrative mais comme un outil de pilotage stratégique. Cette acculturation est indispensable pour améliorer **la qualité, la fiabilité et l'utilité des données remontées**.

Si la formation des acteurs financiers eux-mêmes est de plus en plus développée et déployée, elle l'est beaucoup moins au niveau des entreprises (PME et ETI). Ce besoin doit prendre la forme d'un accompagnement global, qui va au-delà de la simple formation :

- Former les dirigeants et des équipes financières des entreprises dans la durée, à l'image des transformations déjà opérées sur les enjeux de conformité financière,
- Diffuser une culture commune autour de l'idée que **le risque climatique - et social aussi - est un risque financier**,
- Clarifier et expliciter leurs attentes: En demandant des informations claires, structurées, utiles à la décision, ils contribuent à réduire la confusion actuelle liée à la multiplicité des référentiels,
- Enrichir la relation avec les entreprises via le **partage d'analyses de risques sectoriels**, une plus grande **transparence sur les notations extra-financières**.

BPI France, qui est un de nos investisseurs, a une Direction de l'accompagnement et de l'innovation avec laquelle il y a des échanges vraiment intéressants. C'est un vrai partenaire pour faire avancer la transition.

Entretien terrain, dirigeant d'une scale-up tech/robotique (1 200 salariés)

Les acteurs financiers doivent développer une **analyse approfondie des entreprises**, permettant de :

- Comprendre les contraintes opérationnelles,
- Intégrer les spécificités sectorielles et la stratégie adoptée,
- Aider aux chiffrages et à la précision des trajectoires.

La définition de **jalons à long terme** et leur suivi dans la durée permettent de structurer, d'ajuster ces trajectoires et d'en garantir la crédibilité.

Le renforcement du dialogue stratégique est déterminant. Cet échange doit porter non seulement sur les performances passées, mais aussi sur les scénarios de risques, les plans de transition, les arbitrages d'investissement et les conditions de soutenabilité économique des transformations. **Parmi ces acteurs financiers, il ne faut pas oublier le Commissaire aux Comptes qui connaît finement les finances de l'entreprise, et qui a été récemment formé aux enjeux ESG dans le cadre de la mise en œuvre de la réglementation CSRD.** À titre d'exemple, certains ordres régionaux d'experts-comptables disposent de partenariats avec des acteurs bancaires pour opérer les financements des entreprises.

Nous, les experts comptables, nous sommes au cœur du système d'information des TPE-PME. Nous connaissons tous leurs flux financiers, leur modèle d'affaires. Nous sommes complètement légitimes car nous avons été formés sur ces questions de RSE. Mais le chef d'entreprise n'attend pas forcément son expert-comptable sur ces sujets-là. Et la durabilité, ce n'est pas leur problème.

Entretien terrain, experte-comptable et commissaire aux comptes

Les banques de territoire, et la BPCE, par exemple, nous disent que l'expert comptable est leur interlocuteur privilégié.

Entretien terrain, experte-comptable et commissaire aux comptes

Action 2: Inciter financièrement pour faciliter la mise en œuvre de la transition et sécuriser les financements

Au-delà de l'accompagnement, les acteurs financiers disposent d'un levier déterminant : **l'alignement des incitations économiques avec les objectifs ESG.** Aujourd'hui, un des freins majeurs à l'engagement des entreprises réside dans l'absence de traduction financière claire des efforts réalisés. Pour y répondre, plusieurs leviers peuvent être activés.

Le développement de **produits financiers ESG** constitue un premier axe structurant :

- Sustainability-Linked Loans,
- Green Bonds,
- Financements indexés sur des indicateurs ESG.

Ces dispositifs permettent de **lier directement la performance extra-financière aux conditions de financement**, créant ainsi un signal économique clair.

Les modalités de financement peuvent également être adaptées :

- **Spreads bonifiés** pour les entreprises engagées,
- Mécanismes de **bonus/malus** selon l'atteinte d'objectifs,
- **Financements progressifs** accompagnant les trajectoires,
- **Allongement des maturités** pour absorber les investissements de transition.

Par ailleurs, l'intégration des enjeux ESG dans l'analyse financière constitue un levier structurant. Elle implique :

- De **traduire les risques ESG en impacts financiers concrets**,
- De **chiffrer le coût de l'inaction**,
- D'intégrer ces éléments dans les modèles de risque et de décision.

L'utilisation de scénarios climatiques et sectoriels permet notamment d'anticiper les vulnérabilités futures et d'orienter les décisions d'investissement de manière plus robuste.

Les acteurs financiers peuvent également jouer un rôle d'entraînement en :

- **Valorisant les entreprises les plus engagées,**
- Orientant les flux de capitaux vers les modèles les plus résilients,
- Renforçant la visibilité des initiatives innovantes.

Enfin, en lien avec les institutions publiques (Banque de France, BPI), les acteurs financiers peuvent contribuer à développer :

- Des **mécanismes de garantie,**
- Des **incitations fiscales,**
- Des dispositifs visant à **réduire le risque perçu** pour les dirigeants engagés.

Les données ESG, levier de transition à part entière

La donnée ESG constitue un point de friction majeur, mais aussi un levier puissant de transformation. La multiplicité des référentiels et le manque d'harmonisation génèrent une **complexité opérationnelle importante**, une **faible comparabilité des données**, et une perte de lisibilité pour l'ensemble des acteurs.

Nous ferons cette année un reporting VSME, parce que c'est important pour nous de pouvoir communiquer [...]. Je suis sûr que malgré ce reporting VSME, on va continuer à nous embêter, à nous demander de remplir des choses à droite, à gauche, pas pertinentes, pas normées, pas comparables [...].

Entretien terrain, dirigeant d'une scale-up tech / robotique

La mise en place d'un **socle commun d'indicateurs simples et homogènes** apparaît comme une priorité. Il permettra d'améliorer la comparabilité, de faciliter le pilotage, de réduire la charge administrative.

Le rôle des acteurs de place est ici déterminant. Des institutions comme le MEDEF ou la Banque de France peuvent contribuer à définir des cadres communs, en lien avec les acteurs financiers et les entreprises.

L'alignement des exigences, notamment entre institutions publiques (Banque de France, BPI), est aussi essentiel pour éviter les redondances et simplifier les démarches.

La structuration d'un **triptyque entreprises – financeurs – organisations professionnelles** constitue une approche particulièrement efficace. Elle permet :

- De construire un langage commun,
- De mutualiser les référentiels,
- D'alimenter des bases de données partagées.

Le **partage de données agrégées** (benchmarks, moyennes sectorielles) par les acteurs financiers permet aux entreprises de se situer et d'orienter leurs actions.

Enfin, le développement de **plateformes sectorielles de collecte et de partage de données ESG** constitue un levier structurant pour améliorer la qualité et l'accessibilité de l'information.

Le rôle des supra-acteurs

La coopération doit permettre d'intégrer plus finement les enjeux ESG dans l'analyse financière, en développant des outils partagés pour traduire les risques de durabilité en impacts financiers concrets et pour articuler performance financière, résilience et performance extra-financière.

C'est précisément sur ce point que l'intervention des **supra-acteurs** devient décisive. En produisant des doctrines, des scénarios communs, des cadres de place ou des références sectorielles, ils peuvent aider les entreprises et les financeurs à sortir d'approches trop fragmentées. Ils ont la capacité de stabiliser les hypothèses de travail, de diffuser des normes de crédibilité pour les trajectoires et de favoriser une lecture commune de la valeur créée par la transition. Là où la relation bilatérale peut rester limitée par des asymétries d'information ou des intérêts immédiats, les supra-acteurs peuvent jouer un rôle de tiers structurant, capable d'élever le débat à un niveau systémique.

Enfin, l'alignement des incitations reste un levier central. L'indexation de la rémunération des dirigeants sur des critères ESG, la mise en place de mécanismes financiers incitatifs et l'existence de dispositifs fiscaux ou réglementaires cohérents permettent d'ancrer durablement ces enjeux dans les décisions. Cet alignement gagne toutefois en puissance lorsqu'il est soutenu par des signaux clairs émis à l'échelle du système par des supra-acteurs, qu'il s'agisse d'orientations prudentielles, de cadres de reporting ou de mécanismes publics de soutien.

Ainsi, l'ESG ne peut devenir un véritable levier de performance, de résilience et de création de valeur que s'il est porté à la fois par les entreprises, par leurs partenaires financiers, et par un environnement de place cohérent, animé par des supra-acteurs capables de rendre la transition lisible, comparable et finançable.

Cette ambition suppose de dépasser une lecture strictement bilatérale de la relation entre entreprises et financeurs. La réussite de la transition repose aussi sur la capacité des **supra-acteurs** à jouer pleinement leur rôle : simplifier les cadres, harmoniser les pratiques, mutualiser les outils, sécuriser les incitations et donner de la cohérence à l'ensemble du système.



Finance Innovation propose une sélection non exhaustive mais assez complète de solutions en regard des thèmes portés par des startups ou scaleups membres ou non du Pôle de compétitivité.



01. ENVIRONNEMENT

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
ÉMISSION DE GES								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Greenly · Corporatings · Sweep · Fruggr			
	Réalisation d'un bilan carbone scope 1 et 2	Réalisation d'un bilan carbone scope 1, 2 et 3	Définition et mise en place de leviers de maîtrise / réduction	Engagement sur un plan de réduction des émissions de GES certifié				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Asset Sagacity · Manaos · Weefin · Iceberg Datalab · Sequantis · Ethifinance*			
	Demande d'un bilan carbone scopes 1 et 2 lors de la contractualisation	Demande d'un bilan carbone scopes 1, 2 et 3 lors de la contractualisation	Prise en compte du bilan carbone dans la décision de contractualisation	Suivi et questionnement de la mise en œuvre du plan de maîtrise				
NATURE ET BIODIVERSITÉ								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Celest Science · Corporatings · Climate Dividend · Fruggr			
	Identification des dépendances vis-à-vis des enjeux Biodiversité et nature	Identification des dépendances et impacts vis-à-vis de ces mêmes enjeux	Identification de KPI de mesure des dépendances et/ou impacts	Mesure et pilotage de l'amélioration de ces indicateurs				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Manaos · Wizzinvest · Iceberg Datalab · Weefin · Sequantis · AssetSagacity			
	Demande d'analyses de dépendance vis-à-vis des enjeux Biodiversité	Demande d'analyses des dépendances et impacts vis-à-vis de ces mêmes enjeux	Élaboration d'un plan d'action de maîtrise de l'exposition au risque Biodiversité	Élaboration d'une stratégie de financement de projets à impact positif				

(*) Solutions non-membres



02. SOCIAL

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
CONDITIONS DE TRAVAIL								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Ecovadis* · Tennaxia* · Klara RH/Madtech* · ZEI* · SESAMm · Ethifinance			
	Prise en compte des conditions de travail au niveau de la chaîne de valeur	Mesure de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des conditions de travail	Définition et mise en œuvre de plans d'actions relatifs à la QVT	Capacité à mesurer les impacts des politiques RH et à les corrélés à la performance				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : SESAMm · ZEI* · Weefin · Manaos · Klara RH/Madtech* · Asset Sagacity			
	Prise en compte des conditions de travail au niveau de la chaîne de valeur	Mesure de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des conditions de travail	Prise en compte des politiques RH et indicateurs QVT dans la contractualisation	Suivi et questionnement de la mise en œuvre du plan d'actions QVT				
ATTRACTIVITÉ ET MANAGEMENT DES COMPÉTENCES								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Celest Science · Corporatings · Climate Dividend · Fruggr			
	Identification des compétences clés et plan de formation associé	Mise à jour annuelle des compétences clés et du plan de formation	Gouvernance transverse associant Comex et métiers pour l'évolution des emplois	Mesure et pilotage de l'adéquation des compétences aux évolutions prévisionnelles				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : ZEI* · SESAMm · Manaos · Asset Sagacity · Ethifinance*			
	Identification des compétences clés et plan de formation associé	Mise à jour annuelle des compétences clés et du plan de formation	Prise en compte des politiques de gestion des compétences dans la contractualisation	Suivi et questionnement du pilotage des emplois et compétences				

(*) Solutions non-membres



03. GOUVERNANCE

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
INTÉGRATION DE L'ESG DANS LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Fruggr · Tennaxia* · Corporatings			
	Feuille de route de durabilité formalisée mais non associée à la gouvernance transverse	Partage et validation de la feuille de route ESG en Comex avec responsabilisation	Intégration de l'ESG comme outil d'aide à la décision dans chaque comité décisionnel	Intégration ESG documentée avec plans pluriannuels, discussion et validation en CA				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Manaos · Weefin · IcebergDatalab · Asset Sagacity · Ethifinance*			
	Feuille de route de durabilité formalisée mais non associée à la gouvernance transverse	Partage et validation de la feuille de route ESG en Comex avec responsabilisation	Prise en compte des modes d'intégration de l'ESG à la gouvernance dans la contractualisation	Suivi et questionnement des modes d'intégration de l'ESG à la gouvernance				
CORRÉLATION ENTRE RÉMUNÉRATION ET ESG								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Tennaxia · ZEI · Corporatings			
	Intégration d'objectifs ESG dans les objectifs annuels individuels, sans valorisation financière	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels pour chaque directeur	Intégration d'objectifs ESG individuels et collectifs transverses pour chaque directeur	Intégration d'objectifs ESG individuels et collectifs pour chaque collaborateur				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Weefin · Manaos · Iceberg Datalab · Scientific Climate Ratings · AssetSagacity · Ethifinance*			
	Intégration d'objectifs ESG dans les objectifs annuels individuels, sans valorisation financière	Intégration dans les rémunérations d'objectifs ESG individuels pour chaque directeur	Prise en compte de la corrélation rémunérations/objectifs ESG dans la contractualisation	Suivi et questionnement de la corrélation rémunérations et objectifs ESG				

(*) Solutions non-membres



04. PARTIES PRENANTES

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Fruggr · Tennaxia* · ZEI* · Corporatings · SESAMm			
	Analyse des parties prenantes et de leur niveau d'exposition aux risques ESG	Analyse des parties prenantes et modalités de dialogue formalisé pour certaines d'entre elles	Processus de dialogue avec chacune des parties prenantes, réalisé à minima une fois par an	Dialogue donnant lieu à des plans d'engagement mutuel moyen terme				
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Manaos · SESAMm · Weefin · IcebergDatalab · Asset Sagacity · Ethifinance*			
	Analyse des parties prenantes et de leur niveau d'exposition aux risques ESG	Analyse des parties prenantes et modalités de dialogue formalisé	Transparence vis-à-vis de l'entreprise sur les attentes ESG du financier	Processus de dialogue avec l'entreprise réalisé à minima une fois par an sur les attentes et progrès ESG				

(*) Solutions non-membres


05 · STRATÉGIE

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
MAÎTRISE DES RISQUES								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Iceberg Datalab · Opensee · Corporatings · SESAMm			
	Connaissance des risques ESG sans cartographie formalisée ni plan de maîtrise	Analyse de risques et définition d'actions de maîtrise	Mise à jour annuelle de la cartographie et adaptation de la chaîne de valeur	Pilotage du plan d'adaptation et adaptation des fonds propres				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : SESAMm · Iceberg Datalab · Scientific Climate Ratings · Weefin · Sequantis · Asset Saacity			
	Connaissance des risques ESG sans analyse spécifique contextualisée	Analyse de risques contextualisée	Partage des analyses contextualisées avec leurs clients	Suivi et questionnement de l'adaptation des fonds propres vis-à-vis des risques				
VEILLE ET ANALYSE DE MARCHÉ								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Tennaxia · ZEI · Corporatings			
	Organisation d'une veille réglementaire ESG partagée avec les équipes juridiques	Organisation d'une veille des évolutions normatives et signaux de marché partagée avec les équipes stratégie	Contribution des équipes ESG à la stratégie sur la base des évolutions observées	Intégration d'analyses scientifiques prospectives à la veille de marché				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Regmind · ZEI* · Weefin · Asset Sagacity			
	Organisation d'une veille réglementaire ESG partagée avec les équipes juridiques	Organisation d'une veille des évolutions normatives et signaux de marché	Partage et analyse contextualisée de ces évolutions avec leurs clients	Suivi et questionnement de l'intégration des évolutions à la feuille de route stratégique				

(*) Solutions non-membres


05b · STRATÉGIE (SUITE) – TRANSITION

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
TRANSITION ET NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Fruggr · Sweep* · Corporatings · Weefin · Ethifinance*			
	Plan de transition intégrant des enjeux identifiés mais sans actions structurées	Plan de transition structuré sur quelques activités sans vision globale	Plan de transition structuré sur l'ensemble de l'entreprise avec des actions claires et des responsables identifiés	Mesure du ROI du plan de transition et pilotage dans le temps				
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Manaos · Wizzinvest · IcebergDatalab · Asset Sagacity · Ethifinance			
	Organisation d'une veille de marché sur les stratégies d'adaptation/transition	Analyse des enjeux de transition du secteur d'activité du client	Partage et analyse contextualisée de ces enjeux avec leurs clients	Suivi et questionnement de l'intégration de ces enjeux à la feuille de route				

(*) Solutions non-membres



06. FINANCE

Grille de maturité ESG - Finance Innovation x Columbus Consulting

					Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV
ÉVALUATION DU COÛT DE LA TRANSITION ET BESOINS DE FINANCEMENT								
Entreprises	I	II	III	IV	Solutions : Goodvest · Weefin · Corporatings · Sweep			
	Évaluation ponctuelle des besoins de financement sur quelques initiatives	Évaluation complète des besoins de financement vis-à-vis du plan de transition	Formalisation des besoins de financement long terme dans un budget et une stratégie pluriannuelle	Modèle dynamique mis à jour chaque année des besoins de financement				
Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : Wizzinvest · Manaos · Weefin · IcebergDataLab · Asset Sagacity · Ethifinance*			
	Appui à l'évaluation ponctuelle des besoins de financement sur quelques initiatives	Appui à l'évaluation complète des besoins de financement vis-à-vis du plan de transition	Élaboration d'une stratégie de financement pluriannuelle des investissements	Suivi de la stratégie de financement pluriannuelle des investissements				
ATTRACTIVITÉ ET MANAGEMENT DES COMPÉTENCES								
Entreprises & Acteurs financiers	I	II	III	IV	Solutions : ZEI* · Iceberg DataLab · Scientific Climate Ratings · Weefin · AssetSagacity · Ethifinance*			
	Objectifs ESG intégrés aux critères de contractualisation, sans corrélation avec le pricing	Ajustements ESG ponctuels sur quelques produits	ESG intégré dans les modèles de valorisation et de pricing pour la plupart des produits	Valorisation ESG native et systématique : pricing dynamique et scénarios probabilistes				

(*) Solutions non-membres

Conclusion

Issu du Club des Décideurs de l'innovation de Finance Innovation, lieu de partage et de réflexion où l'on s'autorise à penser au-delà des cycles courts, ce travail est né d'une intuition simple : faire converger Finance et Entreprise autour d'une durabilité performante par l'innovation.

Nous avons sélectionné, en première intention, deux questions structurantes — comment réconcilier court terme et long terme, et comment opérer le pivot vers des modèles résilients.

La démarche a été managée en open innovation avec plus de 50 contributeurs : dirigeants, financiers, experts, entrepreneurs, chercheurs. Ce collectif a permis de construire une proposition d'alignement crédible entre les acteurs financiers et les entreprises, un cadre où l'ESG évolue d'un position de réglementaire pour devenir un levier de souveraineté et de compétitivité, partagé entre toutes les parties prenantes.

À ce jour, 41 solutions ont été identifiées et organisées pour apporter une réponse pragmatique à nos 6 piliers, 1é thématiques et 4 niveaux de maturité dans ce chemin de maturité/transformation.

Chaque jour, de nouvelles initiatives émergent — preuve que l'innovation reste le moteur le plus puissant pour apporter des réponses concrètes aux dirigeants pour une prise décision éclairée.

Les prochaines étapes sont claires : identifier les métriques de pilotage de cette transformation durable, segmenter l'approche par secteur d'activité et industrialiser le déploiement avec les institutions financières et les entreprises engagées.

Le mouvement est lancé. Reste à l'amplifier.



Pascal Legoff

Représentant Académique
et membre du COMEX
**Finance Innovation
Essec**

Remerciements

Merci à nos partenaires dont la contribution a été essentielle à la production de cette étude :
Enedis, Apesa, Groupe Legrand, Tesode, IFA Grand Ouest, HSBC, CASA France, LCL, La Banque Postale Asset Management, Thuasne, ARP Astrance, Exotec

Merci aux participants des ateliers :

Justine Véronèse, Analyste ESG (ACOSS URSAFF) - Marc Dumas, Chargé RSE (ACOSS URSAFF) - Emmanuelle Mercier, Responsable RSE & marque (AGIPI) - Vincent Pouderoux, Deputy Head of Prospective and Quantitative Solutions (Amundi) - Chloé Gouerec, Head of ESG (APIDAY) - Paul Bezault, CEO (Asset Sagacity) - Marie-Line Eyermann, Directrice du programme Act For Impact (BNP Act for Impact) - Bénédicte Bedaine-Renault, Head of sustainability (BPCE Payments' business) - Emilie Garcia Fuertes, Responsabel ESG & Impact - Direction Innovation (BPI France) - Fabrice Bonnifet, Président (C3D) - Grégory Chenue, Innovation & développement (Caisse des Dépôts) - Valérie Quiniou, Directeur des Investissements & Gestion Actif-Passif (CCR) - Gabrielle Villboux, CEO (Arborescence) - Laura Beaulier, CEO (Cimate Dividends) - Florence Boyer, Responsable Gouvernance et Ligne Métier à la Direction Engagement Sociétal (Crédit Agricole SA) - Valérie Labouré Hirsch, Membre du bureau RSE (DFCG) - Constance d'Apremont, ex CEO (Ethics and Boards) - Béatrice Mallard, Fondatrice (FDE SOLUTIONS) - Fanny Hantute, Head of Consulting & Account Management (Greenscope) - Alexis Kryceve, Associé-Fondateur (HAATCH We are Europe) - Leo Tomaso, Chargé de mission finance à impact (Institut de la Finance Durable) - Aymeric Richard, CEO (ISR Select) - Cécile Joly, ex CEO (KLS) - Patrick Pansier, Responsable de la Direction Data, Digital (LBP Asset Management) - Ghislaine Hierso, Fondatrice (Les P'tits débrouillards) - Marianne Dajaon, Administratrice (L'observatoire des actifs immatériels) - Christoph Thywissen, CTO (Ostrum Asset Management) - Emmanuelle Tavernier, CEO (Oxia Initiative) - Anne-Laurence Zaclan, Co-fondatrice (Qileo) - Remi Estran Fraioli, CEO (Scientific Climate Rating) - Omar Bensalem, Regional Sales Manager UK & Europe (SESAMm) - Yann Lefeuvre, Directeur technique (Sitowie) - Nahima Selouane, CEO (Slowfintech) - Jean-Guillaume de Maneville, Founder & CEO (Smart Banker) - Iliaria Randazzo, Cheffe de projet offre et innovation (Sopra Steria) - Boutayana Burkel, CEO (The Helpr) - Catherine Refait-Alexandre, Professeur d'économie, Co-responsable des parcours Finance & Banque Durables (Université Pierre et Marie Curie) - Yannis Baala, CEO (WedoGood) - Louise Piette, Experte en finance durable (Weefin) - Noël Bauza, CEO (ZEI).

Merci à l'équipe de Columbus Consulting :

Rédaction : Marie Trimouille, Lucas Gueudar Delahaye
Mise en page : Amélie Triplet



À propos de Colombus Consulting

Rapprochements stratégiques, ruptures technologiques, contraintes réglementaires, adaptation des business models à la transition écologique, prises de position sur les marchés concurrentiels... La vie des organisations est soumise à des changements majeurs.

Présentation du cabinet

Le Groupe Colombus Consulting, réunit aujourd'hui 260 consultants et se compose de 5 entités : **Colombus Consulting Paris** (Société à Mission), **Colombus Consulting Suisse**, **Akademy by Colombus Consulting**, **Balthazar Strategy**, le **Hub Colombus**.

La complémentarité de ces entités nous permet d'amplifier l'impact positif des transformations engagées en accompagnant les clients de bout en bout, depuis la prise de décision par les équipes dirigeantes jusqu'à la conduite opérationnelle du changement pour les parties prenantes (clients, actionnaires, sous-traitants).

Notre expertise

Les équipes de Colombus Consulting accompagnent l'ensemble des fonctions impliquées dans la transformation du monde financier vers une finance plus durable (RSE, risques, finance, conformité, métiers) pour mieux comprendre définir et engager sa mise en œuvre, en conciliant l'urgence d'agir et le nécessaire maintien de la profitabilité des acteurs financiers dans ce nouveau paradigme. Notre équipe apporte l'expertise, la coordination et l'accompagnement nécessaire à la réussite de cette profonde transformation. Nous vous apportons les connaissances techniques nécessaires : finance, énergie, transport, services écosystémiques.

Réglementation bancaire et réglementation des métiers de la gestion d'actifs (LEC 29, SFDR, risques ESG, Taxonomie, Pilier III ESG), CSRD, data ESG, impacts, plan de transition.

Notre conviction

Dans un contexte économique, environnemental, et social de plus en plus complexe, le secteur financier doit travailler à la fois sur les volets techniques, organisationnels et humains. Seule une fine orchestration de la mesure des indicateurs, de l'évolution des processus, de l'accompagnement humain, et d'une vision stratégique de moyen long terme, permettra d'opérer la bascule. La mesure et le pilotage des indicateurs, si pertinents soit-il, ne suffit plus, une stratégie de transition soutenable doit s'écrire.

À propos de Finance Innovation

Raison d'être

Créé en 2007 par le ministère de l'Économie et la Région Île-de-France, avec le soutien de Paris Europlace, Finance Innovation est le pôle de compétitivité dédié à l'innovation financière. Acteur d'intérêt général et tiers de confiance au service de son écosystème, il constitue la plateforme stratégique de référence au croisement des institutions financières, des fintechs et des pouvoirs publics.

Sa mission : accélérer la transformation numérique et durable du secteur financier en fédérant l'ensemble des acteurs, institutions financières, grandes entreprises, fintechs, regtechs, insurtechs, investisseurs, pour renforcer la compétitivité de l'économie française, en France et à l'international, et soutenir la création d'emplois.

Trois leviers d'action complémentaires

- Rayonnement: renforcer l'influence et la notoriété de l'innovation financière (prises de parole, Prix et Palmarès sectoriels, comité de labellisation, publications)
- Expertise: produire le contenu stratégique qui éclaire les transformations du secteur (Clubs VIP, groupes de travail, ateliers, veille, Innovation Papers & Insights)
- Développement: créer les opportunités de business et de partenariats (meet-up qualifiés, Innovation Day, Comité Investisseurs, initiatives partenaires)

Acteurs clés mobilisés

- Grands groupes financiers et industriels
- Pouvoirs publics et fédérations professionnelles
- Fintechs, insurtechs, regtechs, PME et startups innovantes
- ESN, cabinets de conseil, incubateurs, accélérateurs
- Investisseurs et fonds
- Acteurs académiques et de la R&D

Mission

Finance Innovation rassemble l'écosystème financier (banque, assurance, gestion d'actifs, finance d'entreprise) pour accélérer l'innovation, construire son influence, et produire un impact durable sur l'économie. Avec plus de 540 membres (dont 75 nouveaux en 2025) et compte plus de 800 projets innovants labellisés depuis 2007, qui ont levé 3 milliards d'euros.

Trois thèmes structurants pour couvrir l'ensemble des marchés et des ruptures technologiques

- Tech & nouveaux usages
- Financement de l'économie
- Risques & Conformité

Vos contacts



Anne-Sophie Levavasseur
Partner
Banque & Finance durable
levavasseur@colombus-consulting.com



Sophia El Mouden
Chargée d'innovation Assurance
& Finance Durable et Solidaire
sophia.elmouden@finance-innovation.org



Pascal Legoff
Représentant Académique
et membre du COMEX
pascal.legoff@plg-conseil.com



Virginie Lacroix
Présidente du Comité
de labellisation Finance durable
et solidaire
virginie.lacroix@finance-innovation.org