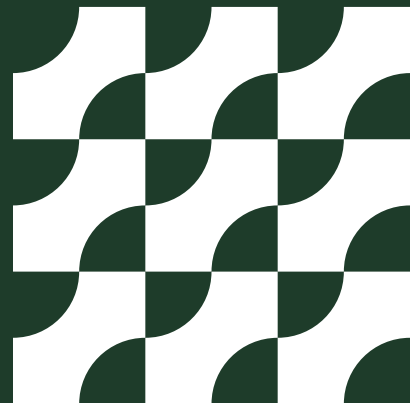


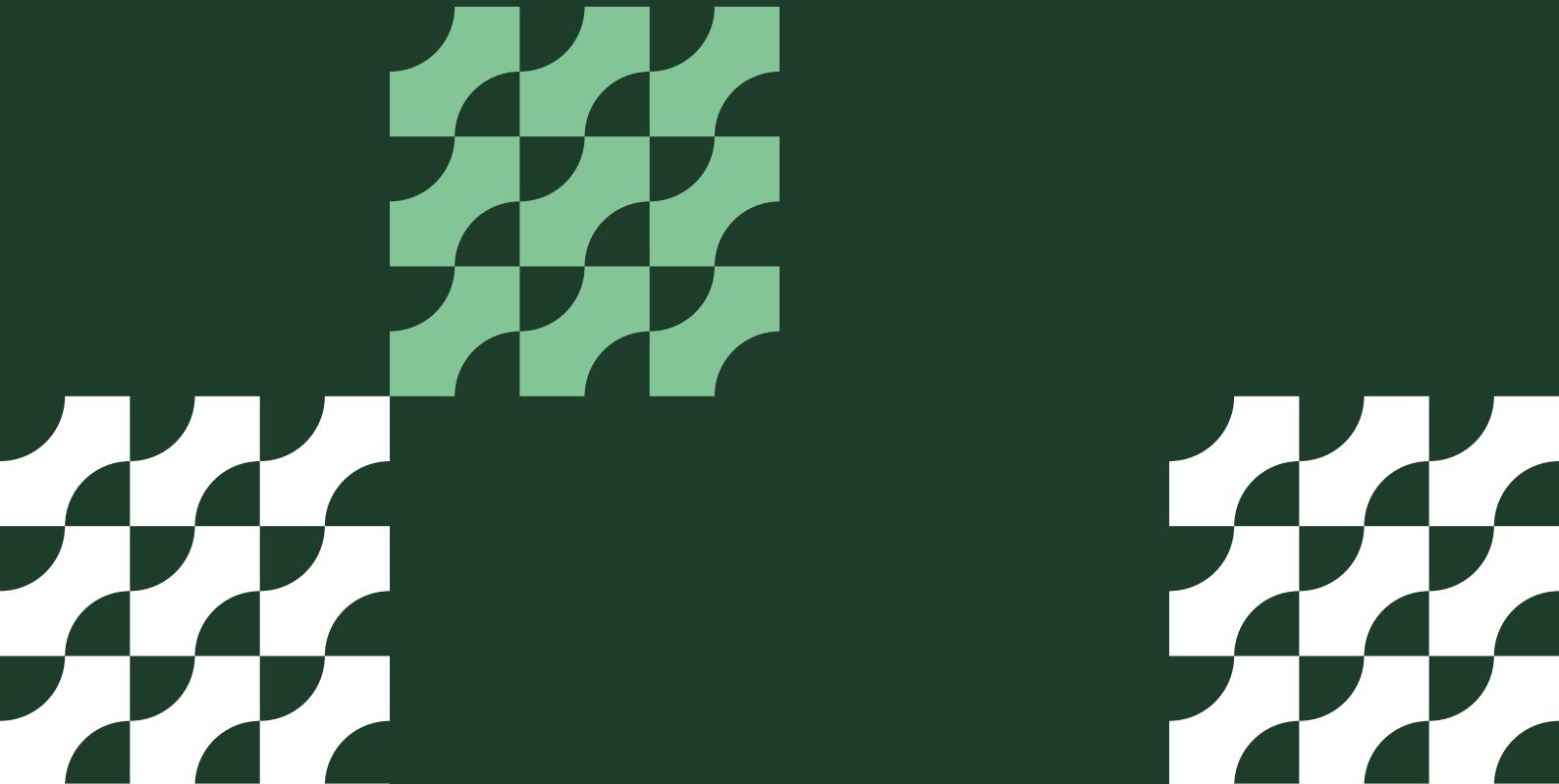
Études
Choiseul

Avril
2026



De la stratégie à l'exécution

Intégrer la durabilité au cœur
des modèles économiques





Les études et rapports de l'Institut Choiseul

Ces formats de publication sont le fruit d'une documentation minutieuse, à l'appui de recherches quantitatives et empiriques sur des sujets qui font société et engagent les entreprises. Ces études se penchent sur des problématiques encore peu scrutées, directement aux prises avec les enjeux de transformation des entreprises et des organisations. Réalisés aux côtés de professionnels et d'acteurs de notre réseau, nos études et rapports ouvrent la voie à de nouveaux travaux, chantiers de réflexion et de nouvelles visions de l'économie de demain.



De la transition à la transformation

Audrey Leroy

Associée, Directrice
de l'offre ESG,
Présidente du
Comité de Mission
de BDO France

BDO France, cabinet d'audit et conseil ayant adopté la qualité de société à mission en novembre 2021, accompagne ses clients dans les mutations profondes de leur environnement économique. Rares sont celles qui auront été aussi structurantes que celles que nous vivons aujourd'hui.

La responsabilité sociale et environnementale n'est plus un sujet périphérique. Elle n'est plus une posture, ni un simple exercice déclaratif. Elle est devenue un facteur de robustesse stratégique, un critère d'arbitrage et, de plus en plus, un déterminant de compétitivité.

Cette étude est née d'une conviction simple : la transition ne suffit plus. Ce que les entreprises vivent aujourd'hui, c'est un passage vers la transformation.

La transition renvoie à une dynamique d'engagement, souvent progressive, parfois fragmentée. La transformation, elle, suppose un changement plus profond : elle modifie les décisions d'investissement, reconfigure les modèles opérationnels, redéfinit les relations au sein des chaînes de valeur et interroge la manière même dont la performance est mesurée.

Au fil des entretiens conduits et des analyses réalisées, un constat s'impose : les organisations qui avancent le plus ne sont pas nécessairement celles qui communiquent le plus, mais celles qui ont intégré la durabilité dans leur gouvernance, dans leurs processus décisionnels et dans leurs mécanismes de pilotage.

La RSE change de statut lorsqu'elle entre dans le « cockpit » de l'entreprise. Lorsqu'elle est discutée au niveau du conseil d'administration. Lorsqu'elle structure les arbitrages du comité exécutif. Lorsqu'elle irrigue les métiers - achats, finance, opérations, ressources humaines - et qu'elle s'inscrit dans les systèmes d'évaluation et de rémunération.

Ce changement de statut est exigeant. Il suppose d'accepter la complexité réglementaire sans se limiter à une logique de conformité. Il impose de dépasser l'effet d'annonce pour installer des indicateurs robustes, comparables et actionnables. Il nécessite enfin de traiter une question souvent implicite : celle du financement et du partage de l'effort au sein des chaînes de valeur.

Car la transformation durable ne se joue plus uniquement « dans » l'entreprise. Elle se construit « avec » son écosystème. Les impacts majeurs se situent hors des murs : dans la diversité des profils recrutés, dans les filières agricoles, dans les procédés industriels, dans les usages et la fin de vie des produits.

Ce que nous observons également, c'est que la durabilité ne devient un levier de performance que lorsqu'elle est rendue pilotable. Mesurer pour arbitrer. Arbitrer pour investir. Investir pour transformer. Sans mesure structurée, la trajectoire reste fragile. Sans intégration financière, l'effort s'essouffle. Sans vision stratégique, l'engagement se dilue.

Chez BDO France, notre positionnement de tiers de confiance nous place au cœur de cette évolution. Notre rôle n'est pas seulement de sécuriser l'information extra-financière. Il est d'aider les organisations à faire dialoguer performance économique, capitaux humains et capitaux naturels. C'est tout le sens de notre engagement au sein du comité de mission et des travaux que nous menons autour de modèles innovants de pilotage, tels que la comptabilité multi-capitaux.

Nous sommes convaincus que la durabilité, lorsqu'elle est structurée, objectivée et financée, n'affaiblit pas la performance : elle la consolide. Elle renforce la résilience face aux chocs. Elle sécurise l'accès aux ressources. Elle attire et fidélise les talents. Elle crée un avantage compétitif durable.

La question n'est donc plus de savoir s'il faut se transformer, mais comment le faire de manière cohérente, mesurable et soutenable.

Cette étude propose des réponses concrètes, nourries de retours d'expérience et d'enseignements de terrain. Elle ne prétend pas offrir un modèle unique, mais elle trace une trajectoire : celle d'une entreprise capable de faire de la durabilité non pas une contrainte subie, mais un principe structurant de création de valeur.

C'est à cette condition que la RSE cessera d'être perçue comme un coût pour devenir un moteur de compétitivité et de résilience.

Une approche mixte, qualitative et quantitative

Cette note s'appuie sur deux dispositifs complémentaires conduits fin 2025.

Entretiens qualitatifs - Près d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dirigeants et responsables de la transformation durable - directeurs généraux, directeurs RSE, directeurs financiers et DRH. Les organisations représentées couvrent des grands groupes et des ETI, principalement dans quatre secteurs : industrie et BTP, luxe et biens de consommation, santé et pharmacie, finance et investissement. Ces entretiens visaient à documenter des pratiques concrètes, des arbitrages réels et des trajectoires de transformation.

Questionnaire quantitatif - Un questionnaire structuré a été adressé à une quarantaine de cadres dirigeants, aux profils similaires à ceux des personnes interrogées dans le cadre des entretiens. Les résultats chiffrés sont à lire comme des indicateurs de tendance plutôt que comme des résultats statistiquement représentatifs.

Périmètre et limites - L'échantillon a été constitué à partir du réseau BDO France et de partenaires associés. Il reflète un profil d'organisations déjà engagées dans une démarche de transformation, ce qui introduit un biais de sélection à prendre en compte.

Les chiffres clés à retenir

78 %

C'est le pourcentage des entreprises interrogées qui déclarent disposer d'une équipe dédiée à la RSE.

86 %

86 % des organisations répondantes ont consolidé leur gouvernance, par exemple via la création d'un comité RSE.

310 milliards de dollars

310 milliards de dollars de pertes économiques ont été engendrées par les catastrophes naturelles en 2024, une hausse de 6 % par rapport à 2023.

44 000 milliards de dollars

Soit plus de la moitié du PIB mondial, dépendent directement du bon fonctionnement des écosystèmes selon le Forum économique mondial.

67 %

67 % des répondants déclarent avoir modifié leur modèle économique au cours des trois dernières années, signe que la transition affecte désormais les fondamentaux de l'activité, au-delà des seuls engagements ou des déclarations d'intention.

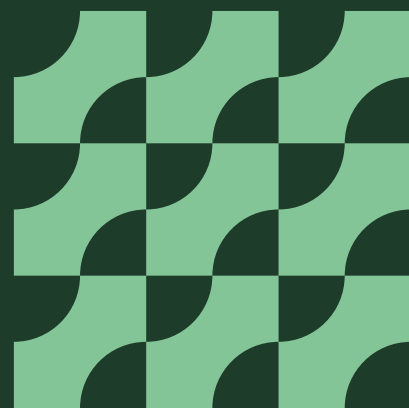
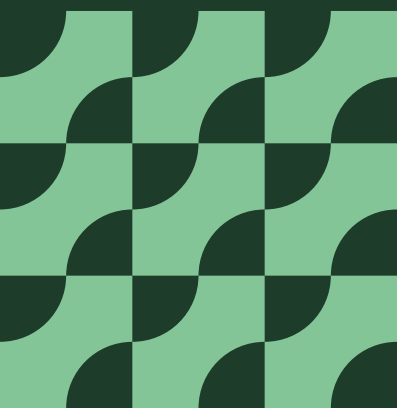
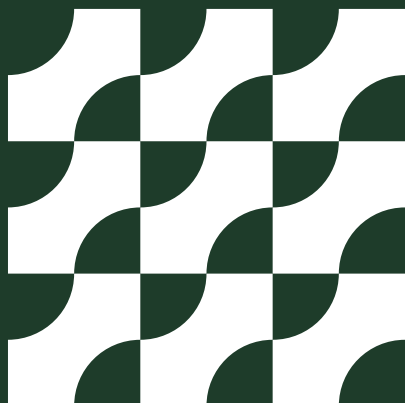
78 %

Parmi les entreprises interrogées, 78 % déclarent proposer des formations à la durabilité à l'ensemble des collaborateurs, tandis que 8 % les réservent à certains services et 14 % n'en proposent pas.

Sommaire

Introduction	8
Partie I - Gouvernance et leadership : piloter risques, impacts et opportunités au bon niveau de décision	11
Partie II - Les leviers opérationnels de transformation : de la volonté à la réalité	16
Partie III - Transformer l'essai en rendant la transformation pilotable, comparable et finançable	21
Conclusion	25
Annexes	27
Remerciements	34
À propos	36

Introduction



Introduction

La responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur environnement naturel et social est devenue centrale - non par conviction morale, mais par nécessité opérationnelle. Depuis sa théorisation en 1953 par Howard Bowen jusqu'aux discussions récentes autour de la législation dite « Omnibus », portée par la Commission européenne pour simplifier – et donc réinterroger – le cadre légal en la matière, le concept n'a cessé de prendre de l'ampleur. Cette trajectoire n'a pourtant rien de linéaire : elle a progressé par à-coups, entre phases d'enthousiasme et épisodes de scepticisme. Les crises, les pressions des marchés et les nouvelles exigences réglementaires ont régulièrement relancé la dynamique. Surtout, la RSE a franchi un seuil. Après les limites d'une approche trop déclarative – parmi lesquelles les accusations de greenwashing –, puis l'entrée dans une phase de défiance croissante autour de ses principes, les organisations sont dès à présent appelées à davantage de concret : des engagements vérifiables, des arbitrages assumés et des transformations mesurables.

Bowen posait déjà, au milieu du XX^{ème} siècle, une question qui demeure pleinement d'actualité : quelles responsabilités les entreprises doivent-elles assumer au-delà de la seule recherche du profit, dès lors qu'elles influencent en profondeur la société, le travail, les territoires et l'environnement ?

Ce qui change aujourd'hui, c'est moins la question que le contexte dans lequel elle se pose. Les entreprises évoluent dans un monde structurellement déstabilisé : volatilité du prix des ressources naturelles, intensification des aléas climatiques, évolution rapide des attentes des consommateurs, tensions croissantes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces pressions ne sont plus conjoncturelles. Elles redéfinissent durablement les conditions dans lesquelles les entreprises opèrent, investissent et créent de la valeur.

Dans ce contexte, la question des impacts sociaux et environnementaux cesse d'être périphérique. Elle devient un angle d'analyse de la robustesse des modèles économiques. Une entreprise dont les approvisionnements dépendent de ressources sous tension, dont les procédés sont exposés aux risques physiques du changement climatique, ou dont les filières amont ne sont pas en capacité de se transformer, n'est pas seulement confrontée à un problème d'image ou de conformité : elle fait face à des risques opérationnels concrets, qui pèsent sur sa performance et sa capacité à tenir dans la durée.

Ce déplacement du regard - de la conformité vers la résilience, de l'engagement vers la dépendance - est au cœur de cette note. Il ne s'agit pas de nier l'importance des cadres normatifs. La loi Pacte² a consacré la nécessité pour les sociétés de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur gestion. La CSRD¹ marque une inflexion plus profonde encore, en visant à rendre l'information de durabilité comparable et contrôlable sur la base des standards européens ESRS³ adoptés en 2023. À l'échelle internationale, la norme ISO 26000 constitue un cadre de référence structurant, conçu non comme un système de certification mais comme une grille d'action pour intégrer cette responsabilité dans les pratiques et les relations avec les parties prenantes.

Mais ces cadres ne valent que s'ils sont mis au service d'une logique de pilotage. Le débat autour du paquet Omnibus illustre précisément cette tension : la durabilité doit démontrer sa capacité à s'intégrer au pilotage économique, à maintenir une trajectoire malgré les cycles et à produire des décisions lisibles et défendables. Certaines structures actionnariales - notamment les groupes familiaux - y parviennent souvent plus facilement, par une vision de long terme qui résiste mieux aux arbitrages court-termistes.

L'ampleur du mouvement s'observe déjà dans la pratique. Le Baromètre RSE 2024 (Vendredi – Kantar) fait apparaître une montée en puissance des moyens engagés : 78 % des entreprises interrogées déclarent disposer d'une équipe dédiée, 76 % y allouent un budget. Mais il souligne également un point de fragilité persistant - l'appropriation en interne et la capacité à embarquer les équipes demeurent insuffisantes. Ce décalage entre intention et exécution est au fond le vrai sujet : non pas savoir s'il faut agir, mais comment installer des mécanismes qui rendent l'action durable, cohérente et vérifiable.

¹ CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), directive européenne adoptée en 2022, qui encadre et renforce les obligations de publication des entreprises en matière de durabilité.

² Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

³ ESRS (European Sustainability Reporting Standards), normes européennes définissant les informations de durabilité que les entreprises doivent publier dans le cadre de la CSRD.

C'est à l'intersection de ces dynamiques - pressions physiques sur les ressources, extension de la responsabilité à la chaîne de valeur, exigence croissante de pilotage et simplification réglementaire en débat - que s'inscrit cette note. En s'appuyant sur une série d'entretiens qualitatifs et un questionnaire quantitatif, elle vise à éclairer les conditions réelles de mise en œuvre de la transformation des modèles économiques.

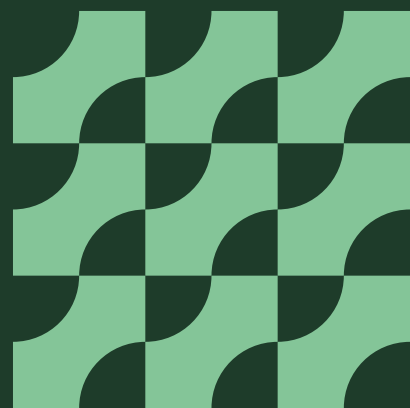
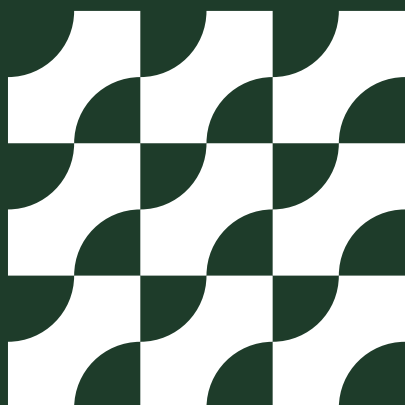
Les travaux de Michael Porter et Mark Kramer sur la création de valeur partagée ont contribué à légitimer l'idée qu'une performance socio-environnementale crédible peut devenir un levier de compétitivité - non par la vertu, mais par la stratégie. Cette lecture rejoint, dans un registre plus large, le cadre de la triple performance popularisé par John Elkington, qui rappelle que l'économie ne peut durablement se concevoir contre les équilibres écologiques et sociaux. Une étude récente du BCG⁴ consacrée à la durabilité dans les marchés privés confirme que ces équilibres pèsent sur la performance via des leviers concrets : expérience collaborateur, sécurité au travail, capacité à retenir les talents. Paul Polman, ancien dirigeant d'Unilever, pousse cette logique jusqu'à son terme en défendant l'ambition d'organisations « Net Positive », c'est-à-dire des entreprises dont l'impact global sur l'environnement et la société est positif, au-delà de la simple réduction de leurs effets négatifs.

La question centrale est la suivante : comment une entreprise intègre-t-elle ses dépendances environnementales et sociales dans ses décisions stratégiques, pour en faire non plus une contrainte subie mais un principe d'arbitrage ? Ce sont d'abord les ressorts de gouvernance et de leadership qui déterminent la capacité à poser un cadre d'action. Vient ensuite l'épreuve des filières, où les contraintes sectorielles, les innovations et les conditions d'appropriation par les équipes font le tri entre les initiatives avortées et les transformations accomplies. Le basculement décisif se joue dans la capacité à mesurer, comparer et financer ce qui compte : faire le pari de la résilience, oui - mais à condition qu'elle soit synonyme de performance dans la durée.

⁴ BCG, « Sustainability in Private Markets », octobre 2025.

Partie I

**Gouvernance et leadership : piloter
risques, impacts et opportunités au
bon niveau de décision**





Gouvernance et leadership : piloter risques, impacts et opportunités au bon niveau de décision

On ne pilote pas ce que l'on ne reconnaît pas. Tant que les risques liés aux ressources, aux filières et aux aléas climatiques restent traités comme des sujets périphériques, ils ne pèsent pas sur les décisions qui comptent - investissements, arbitrages budgétaires, choix de partenaires. Ce que montrent les organisations les plus avancées, c'est que la bascule se produit lorsque ces enjeux entrent dans les instances de gouvernance et dans les mécanismes de pilotage. Non pas pour y être mentionnés, mais pour y être arbitrés. Les motivations varient - réglementaires, concurrentielles, culturelles - mais l'exigence converge : pour tenir dans la durée, la stratégie doit s'inscrire dans un pilotage, et non dans un discours.

A) Intégrer la RSE dans sa stratégie : des motivations variées, un objectif commun

L'intégration des critères de durabilité dans les stratégies d'entreprise ne relève plus du vœu pieux. Elle s'infuse concrètement quoique progressivement, par touches successives, au point de modifier la manière dont les entreprises définissent leurs priorités, arbitrent leurs investissements et assoient leur performance sur le temps long.

Les motivations à se transformer varient d'une organisation à une autre et dépendent de facteurs liés à leur histoire, au secteur dans lequel elles opèrent et à leur structure actionnariale. Toutefois, toutes les portes

d'entrée convergent vers une même exigence opérationnelle : faire de la gestion des risques et des dépendances un levier de différenciation et de robustesse dans un monde en plein bouleversement.

Certaines organisations n'ont pas choisi de se transformer : elles y ont été contraintes par l'évolution de leurs conditions d'exploitation. C'est le cas des entreprises et des secteurs pour lesquels les ruptures ne tiennent pas seulement aux évolutions réglementaires, mais aussi à la pression croissante sur les ressources naturelles et aux limites planétaires.

Volatilité du prix : un risque opérationnel structurel

La volatilité des prix des matières premières n'est plus un aléa conjoncturel. Les produits agricoles subissent des fluctuations de prix croissantes sous l'effet du changement climatique, tandis que la demande pour des matériaux stratégiques comme le lithium - indispensable aux batteries - a provoqué une envolée spectaculaire des cours. Pour les entreprises industrielles, la volatilité de l'offre et des prix résultant de crises récentes - pandémie, guerre en Ukraine - a montré que les perturbations provoquées par des événements extrêmes sont de plus en plus fréquentes et prononcées. Face à cette instabilité, la résilience des approvisionnements devient un enjeu stratégique au même titre que la maîtrise des coûts.

ETI familiale de plus de 4 000 collaborateurs spécialisés dans la menuiserie industrielle, le groupe Liébot illustre cette dynamique. Christophe Klotz, Directeur RSE, qualifie la réglementation « d'absolument centrale ». Selon lui, elle est « certainement ce qui fait bouger le plus les lignes ». La transition est alors appréhendée comme une adaptation à des standards de marché en mutation. Ce que le cadre réglementaire impose finit par redéfinir ce qui est attendu, ce qui devient comparable et ce qui sera progressivement finançable. La réglementation devient ainsi un moteur stratégique dès lors qu'elle est traitée comme un signal d'anticipation du long terme, faute de quoi « la prise de risque serait probablement trop grande ».

À côté de cette entrée par les règles du jeu, une autre motivation repose sur une lecture explicitement business, où la gestion des risques environnementaux

et sociaux est appréhendée comme un levier de compétitivité. Kering l'illustre en intégrant ces enjeux comme une composante à part entière de sa stratégie de résilience économique. La durabilité n'y est pas pensée comme une variable d'ajustement, mais comme une manière d'anticiper des contraintes exogènes et de renforcer l'image de marque dans un environnement évolutif.

Marie-Claire Daveu, Directrice du développement durable de l'entreprise, explique que « le luxe et le développement durable marchent main dans la main » en s'appuyant sur une triple logique qui concilie éthique, orientation business et attention portée à la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Dans cette perspective, la durabilité devient une condition de soutenabilité et de performance, puisqu'elle engage la capacité de l'entreprise à fonctionner dans un monde plus incertain.

Une autre motivation possible est plus organique et consiste à considérer la RSE comme le reflet d'une conviction, d'un ADN parfois ancien, qui précède la formalisation stratégique. Certaines organisations décrivent effectivement un décalage entre des pratiques déjà installées de longue date et leur déclinaison sous la forme d'une feuille de route RSE dédiée.

Élodie Le Breton, Directrice de la stratégie durable chez GA Smart Building, promoteur et constructeur hors-site, résume ce phénomène en expliquant que son entreprise « faisait de la RSE sans l'appeler RSE ». C'est en effet l'arrivée d'un fonds actionnarial qui a joué un rôle d'accélérateur en incitant à rendre visible ce qui était jusqu'à présent diffus. Dans ce cas précis, c'est bien l'actionnariat qui a agi comme un « révélateur » de la maturité d'une entreprise en transformant un ensemble de bonnes pratiques en programme cohérent et structuré.

Cette logique de conviction et de « temps long » se retrouve également au sein des laboratoires Théa avec une coloration propre aux entreprises familiales. La RSE est décrite comme étant un réflexe ancré depuis l'origine de l'entreprise, mais n'a été formalisée réellement qu'en 2022. Cette temporalité illustre une situation fréquente dans les ETI, où les pratiques existent, où cette responsabilité est parfois intuitive et profondément culturelle, mais où la mise en forme stratégique ne l'est pas forcément.

Flore de Lamaze, coordinatrice RSE, concède cependant que le « travail a été largement facilité par le fait que tout soit basé sur des fondamentaux qui étaient préexistants chez Théa depuis la création du groupe ». L'enjeu réside dans la faculté à mettre en système et à formaliser ce qui existe pour en faire une trajectoire lisible, en phase avec les orientations passées, actuelles et futures de l'entreprise.

Ce passage du « faire » au « piloter » peut néanmoins constituer un point de friction dans la mesure où il implique de définir des priorités. C'est-à-dire qu'il est

question pour les organisations de phaser certains chantiers de transformation en fonction d'objectifs environnementaux et sociaux dans des contextes où elles ne peuvent pas tout traiter simultanément. C'est ici la question de l'architecture qui est aussi déterminante que la pertinence des intentions.

Une conviction forte peut rester embryonnaire si elle n'est pas pilotée. Christophe Klotz, du groupe Liébot, évoque la nécessité de phaser et de prioriser dans un secteur immobilier qui est aujourd'hui en crise. Cela est nécessaire pour éviter le « *stop and go* » sur les sujets sociaux et environnementaux. En effet, lorsque la conjoncture se tend, la tentation de reléguer la durabilité au rang de variable d'ajustement peut s'accroître – au risque même d'interrompre des dynamiques internes ou de perdre en compétences.

Or, c'est précisément dans les périodes de tension que la robustesse d'une trajectoire se mesure. Une stratégie durable se reconnaît à sa capacité à maintenir la trajectoire, tout en ajustant la séquence et l'intensité des chantiers.

Ainsi, plusieurs motivations se distinguent, avec leurs opportunités et risques propres. L'actionnariat peut accélérer la structuration d'une feuille de route RSE claire, mais il s'expose à un risque d'échec si l'architecture organisationnelle ne suit pas. Sans gouvernance adaptée ou sans relais « métiers » sur le terrain, la durabilité peut ne pas se traduire de façon suffisamment concrète.

La réglementation constitue souvent un moteur « incompressible » en imposant un calendrier et des exigences. Néanmoins, elle peut parfois être perçue comme disproportionnée, brutale ou inadaptée à certains acteurs. Le risque est de voir certaines organisations se transformer dans une logique « *compliance only* ». Enfin, les réalités conjoncturelles sont peut-être celles qui agissent de façon plus ambivalente en révélant la fragilité d'un modèle ou, au contraire, sa robustesse et sa résilience.

B) Un rôle décisif à jouer dans les instances et le fonctionnement de l'entreprise

Renforcer la gouvernance RSE est un mouvement aujourd'hui largement engagé : 86 % des entreprises ayant répondu à notre enquête déclarent avoir consolidé leur gouvernance à travers par exemple la constitution d'un comité RSE. Cette tendance ne dit toutefois

pas tout. La question décisive n'est pas seulement celle de l'existence d'une gouvernance, mais de sa capacité à peser sur les arbitrages et à tenir une trajectoire dans le temps long.

1) Gouvernance et composition des équipes dirigeantes : des conditions structurantes

Lorsque la RSE n'est pas inscrite au bon niveau de décision, elle tend à se marginaliser. Kering illustre une approche intégrée, où la gouvernance est pensée comme un sujet transversal positionné là où se décident les orientations stratégiques. Dotée d'un comité de développement durable au niveau du Board depuis 2013, l'entreprise limite l'écueil d'une RSE forte dans le discours mais faible dans les arbitrages.

Au-delà du conseil d'administration, le niveau Comex ou Codir constitue un second point d'ancrage décisif. Le groupe Liébot l'illustre avec la présence du directeur RSE au Comex. SPIE Batignolles s'inscrit dans une logique comparable en portant la RSE et le plan carbone au Comex et en organisant des échanges réguliers au sein des Codir.

La qualité de la décision dépend aussi de la composition des équipes qui la prennent. Une gouvernance homogène, constituée de profils similaires, expose

l'organisation aux mêmes biais de perception face aux risques - exactement comme une chaîne d'approvisionnement trop concentrée sur un seul fournisseur l'expose aux mêmes vulnérabilités opérationnelles.

La mixité dans les équipes dirigeantes constitue aujourd'hui un enjeu central de la performance durable des organisations. En France, la dynamique a été fortement accélérée par la loi dite « Rixain⁵ », adoptée en 2021, qui impose aux entreprises de plus de 1 000 salariés de progresser vers une représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes, avec un objectif de 30 % de femmes cadres dirigeantes d'ici mars 2026 puis 40 % en 2029.

Selon une analyse du cabinet McKinsey, les entreprises situées dans le quartile supérieur en matière de diversité de genre au sein des équipes dirigeantes ont 25 % de chances supplémentaires d'afficher une rentabilité supérieure à la moyenne de leur secteur.

2) Déploiement opérationnel : appropriation interne et montée en compétences

La gouvernance ne se limite pas aux instances formelles. Elle devient effective lorsque la stratégie se décline au plus près des métiers et du terrain. Novartis France a structuré un modèle en cercles pour combiner poids politique et appropriation interne. L'entreprise a initié des ateliers avant même d'avoir une stratégie pleinement stabilisée, afin d'installer l'adhésion et d'accélérer l'appropriation.

Emmanuelle Paille, Chief of Staff chez Bel, illustre cette matérialisation à travers des revues annuelles de performance qui intègrent systématiquement des indicateurs financiers et des indicateurs de durabilité.

La montée en compétences conditionne la capacité à exécuter de manière homogène. Parmi les entreprises interrogées, 78 % déclarent proposer des formations à la durabilité à l'ensemble des collaborateurs.

Hélène Valade (LVMH) illustre cette extension avec la création de la « Life Academy », dont certains modules ont progressivement été ouverts aux fournisseurs.

C) Une stratégie RSE à penser aussi à l'échelle de son écosystème

De prime abord, le constat qui émerge est celui d'une durabilité qui change d'échelle dès lors que l'entreprise accepte l'évidence méthodologique selon laquelle l'essentiel des impacts et des dépendances se situe « hors des murs ». La RSE devient alors une stratégie

d'interface. Pour l'illustrer, 89 % des organisations déclarent conduire des actions sur le scope 3 en matière de décarbonation, c'est-à-dire sur les émissions indirectes liées à leur chaîne de valeur.

⁵ Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle

Dépendances hors des murs : ce que l'entreprise ne maîtrise pas directement

Une part croissante des risques opérationnels des entreprises se situe hors de leur périmètre direct. Selon le Forum économique mondial, plus de la moitié du PIB mondial - soit 44 000 milliards de dollars - dépend directement du bon fonctionnement des écosystèmes. Pour les directions achats, cette réalité impose une cartographie des dépendances fournisseurs qui dépasse les critères habituels de coût et de délai. Elle invite à construire des relations de long terme capables d'absorber les chocs, plutôt qu'à les répercuter sur l'acteur le plus exposé de la chaîne.

Par exemple, chez Bel, le cœur de l'impact carbone s'inscrit dans l'amont agricole. L'enjeu réside ainsi dans la capacité à « embarquer » les acteurs qui agissent en amont et à rendre le changement soutenable par des outils de progression et des engagements réciproques.

Hélène Valade, directrice du développement environnement chez LVMH, explique que l'entreprise met en avant

une bascule d'une logique de comités de dialogue très formels vers des mécanismes beaucoup plus opérationnels, au plus près des chaînes d'approvisionnement.

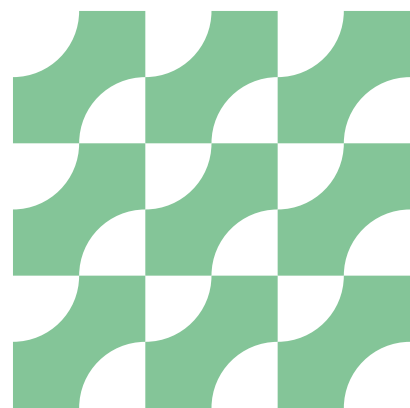
Noëlla de Bermingham, Chief of Sustainability Officer chez Andera Partners, affirme en ce sens que « PME et ETI ne peuvent pas, seules, peser sur les pratiques de leurs fournisseurs ».

Logique de filière : quand la transformation ne peut pas se jouer seule

La transformation durable des modèles économiques dépasse rapidement le périmètre d'une entreprise isolée. Elle suppose une coordination entre acteurs interdépendants - producteurs, industriels, distributeurs, prestataires logistiques - capables de partager les standards, les efforts d'investissement et les risques de transition. Chaque filière est spécifique dans ses vulnérabilités face au changement climatique et dans ses besoins d'évolution des compétences. Dans l'énergie, les contrats stratégiques de filière ont mobilisé 15 milliards d'euros sur 2019-2021 pour structurer les chaînes de valeur des énergies renouvelables. La résilience se construit à l'échelle d'un écosystème, pas d'une seule organisation.

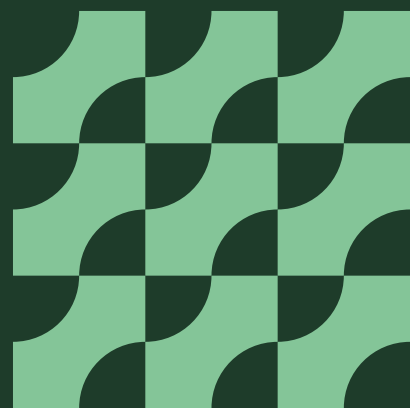
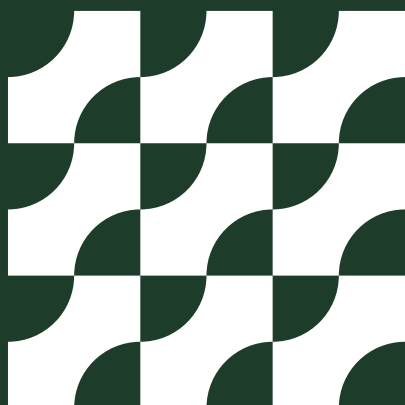
La position portée par Fabrice Bonnifet, président du C3D, s'inscrit dans cette perspective. Selon lui, l'appel à un repositionnement des fédérations sur la planification et les compétences, ainsi que la critique des incitations

court-termistes, convergent vers l'idée que la durabilité progresse lorsqu'elle rompt avec les idées fausses de la croissance dite « verte ».



Partie II

Les leviers opérationnels de transformation : de la volonté à la réalité





Les leviers opérationnels de transformation : de la volonté à la réalité

Reconnaître ses dépendances ne suffit pas. La question qui s'impose est plus exigeante : comment les réduire concrètement, sans dégrader la performance économique, la qualité délivrée ou la capacité à tenir les délais ? C'est ici que la transformation se joue vraiment. Non pas dans les engagements ou les feuilles de route, mais dans la reconfiguration des procédés, des modes d'approvisionnement et de l'organisation du travail.

Les cas étudiés montrent que les leviers les plus robustes ne sont pas toujours les plus spectaculaires : ce sont ceux qui deviennent des standards, intégrés aux habitudes de l'entreprise et reproductibles à grande échelle, indépendamment des cycles conjoncturels et des changements de personnes.

A) Des outils pragmatiques au service de la transition des entreprises

La transition prend réellement corps quand elle sort du registre des engagements et se met à peser sur les décisions. Ce basculement est souvent discret : il se joue dans le cadrage d'un projet, la validation d'un investissement, le choix entre deux options d'approvisionnement. Autrement dit, la transition progresse quand les objectifs environnementaux et sociaux deviennent des

critères de décision explicites et des méthodes répliquables à l'ensemble de l'activité. 94 % des répondants déclarent avoir initié des démarches d'innovation pour transformer leur modèle d'affaires, et 78 % indiquent utiliser des outils innovants au service de l'adaptation de leurs activités au changement climatique.

Risques physiques : ce que le changement climatique coûte déjà aux entreprises

En 2024, les pertes économiques engendrées par les catastrophes naturelles s'élèvent à 310 milliards de dollars selon les estimations de Swiss Re, soit une hausse de 6 % par rapport à 2023. En France, les pertes économiques liées à la chaleur pourraient atteindre 1,5 % du PIB dès le milieu du siècle, tandis qu'en 2050, plus de 5 millions de TPE et PME seront exposées à plus de 50 jours anormalement chauds par an. Entre 2015 et 2025, 1,8 million d'établissements ont déjà été exposés à des épisodes de sécheresse en France. Pour les entreprises, l'enjeu n'est plus seulement de réduire leurs émissions, mais d'intégrer les risques physiques dans leurs décisions d'investissement et leurs plans de continuité.

Élodie Le Breton (GA Smart Building) ancre cette idée avec un fait simple et concret : « Notre précédent siège, livré en 2014, était le premier bâtiment labellé BEPOS⁶ et Effinergie⁷ ». Le sujet, aujourd'hui, est moins de prouver que la décarbonation est possible que de la généraliser à l'ensemble des projets.

Comme le rappelle Noëlla de Bermingham, « En cinq ou sept ans, il est compliqué de réellement révolutionner le business model d'une entreprise. ». Le déploiement à grande échelle repose donc moins sur des ruptures

spectaculaires que sur l'installation progressive de standards capables de se déployer rapidement, largement et à un coût soutenable.

Ainsi, 67 % des répondants déclarent avoir modifié leur modèle économique au cours des trois dernières années. Noëlla de Bermingham (Andera Partners) souligne notamment que « les PME se sentent souvent trop isolées pour peser réellement sur leur trajectoire », ce qui explique la demande croissante d'outils prêts à l'emploi, mutualisables et adaptés aux moyens disponibles.

⁶ BEPOS : bâtiment produisant plus d'énergie qu'il n'en consomme.

⁷ Effinergie : label français certifiant la haute performance énergétique des bâtiments

Focus – Tikamoon, basculer vers une logique régénérative par la circularité

Chez Tikamoon, marque française de mobilier en bois massif, la logique régénérative ne se limite pas à réduire l'impact de production d'un bien. Elle vise à sortir du modèle linéaire en organisant le meuble comme un actif durable, réparable et recyclable.



Lorsque nous concevons un meuble, nous le considérons désormais comme un réservoir de carbone. Notre mission est de stocker ce carbone le plus longtemps possible - ce qui implique que chaque meuble soit conçu pour durer.



"Circle" est notre offre de reprise à vie des produits Tikamoon. Quel que soit l'âge du meuble, nous le reprenons à hauteur de 60 % de sa valeur en bon d'achat. Le principe est simple : les meubles que nous produisons sont conçus pour durer cent ans.



Arnaud Vanpoperinghe, co-fondateur et CEO de Tikamoon.

B) Reconfigurer l'organisation du travail et les modes opératoires

Ces transformations de l'exécution et des procédés ne se limitent pas à un gain environnemental. Elles reconfigurent aussi l'organisation du travail et les modes opératoires. Dans les secteurs à forte intensité carbone, les améliorations marginales atteignent rapidement leurs limites. La transformation ne peut alors se jouer qu'au niveau des procédés, des chaînes de production et des modes opératoires.

Élodie Le Breton (GA Smart Building) met en évidence le caractère concret des co-bénéfices : « Il y a beaucoup de bénéfices environnementaux et sociaux car nous avons des femmes dans nos usines, des conditions de travail améliorées dans les usines par rapport à nos chantiers. ».

L'eau : un intrant stratégique trop longtemps traité comme une ressource gratuite

Près de la moitié de la population mondiale est aujourd'hui confrontée à de graves pénuries d'eau pendant au moins une partie de l'année. Une étude du CDP de 2022 a montré que 15,5 milliards de dollars d'actifs étaient bloqués ou menacés en raison de l'épuisement ou de la contamination des réserves d'eau. Même les entreprises qui utilisent peu d'eau sur leurs sites peuvent être fortement exposées via leurs fournisseurs ou leurs infrastructures régionales. L'eau est en ce sens un révélateur des dépendances indirectes : une région touchée par le stress hydrique peut perturber simultanément une usine, des fournisseurs et des routes d'approvisionnement.

C) Ressources humaines et compétences : sécuriser le capital d'exécution

La transformation des modèles opérationnels dépend en dernière instance de la capacité des organisations à mobiliser leurs ressources humaines. Comme pour les ressources naturelles, la question n'est pas seulement de les mobiliser, mais de les préserver, de les développer et de créer les conditions de leur engagement dans la durée. Attirer les compétences nécessaires à la transition, réduire les inégalités qui fragilisent la

cohésion interne, construire des parcours qui fidélisent les talents : ces enjeux conditionnent directement la capacité d'exécution et la robustesse du modèle. Pour une large part des entreprises interrogées, cet état d'esprit est déjà installé : 78 % d'entre elles indiquent proposer des formations sur les enjeux de la transition à l'ensemble de leurs collaborateurs.

1) Recrutement et diversité : des leviers de diffusion et de performance

Le recrutement constitue un levier clé pour installer la transition dans les métiers. L'enjeu est de faire évoluer progressivement le niveau d'exigence sur les postes clés, en définissant les compétences attendues par familles de métiers et en sécurisant des parcours d'intégration adaptés. Cette approche évite que la transition repose sur une minorité de spécialistes et ancre le changement dans les pratiques de chacun.

La diversité des équipes n'est pas seulement un enjeu d'équité - c'est un facteur de robustesse. En réunissant des collaborateurs aux parcours, aux expériences et aux perspectives variés, les entreprises élargissent leur capacité d'analyse et réduisent les biais dans la prise de décision. Dans un environnement marqué par des transformations rapides et des inconnues croissantes, cette pluralité de points de vue constitue un avantage opérationnel concret.

Les données empiriques le confirment : selon le Boston Consulting Group, les organisations dont les équipes de management sont les plus diversifiées génèrent une

part significativement plus élevée de leurs revenus via l'innovation (19 points de revenus supplémentaires issus de nouveaux produits ou services). D'autres analyses indiquent des marges opérationnelles supérieures pour les entreprises dont les équipes dirigeantes sont plus mixtes.

Mais la diversité ne se décrète pas. Elle suppose de transformer durablement les pratiques de recrutement, les parcours de carrière et les modèles de leadership. La loi Rixain impose aux entreprises de plus de 1 000 salariés de progresser vers une représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes. Au-delà de l'obligation réglementaire, l'enjeu est de ne pas laisser la transformation reposer sur une base trop étroite de profils et de compétences. Une organisation qui ne parvient pas à élargir son vivier de talents s'expose, à terme, aux mêmes fragilités qu'une chaîne d'approvisionnement trop concentrée sur quelques fournisseurs.

2) Formation et incitations : aligner les pratiques dans la durée

La formation constitue un socle, mais elle produit pleinement ses effets lorsqu'elle s'inscrit dans une logique de déclinaison opérationnelle par métiers. Chez Icade, un audit interne mené en 2022 a mis en évidence un décalage entre adhésion et exécution. L'entreprise a répondu en lançant la « *Icade Climate School* ». VINCI Immobilier illustre également une approche structurée combinant sensibilisation, animation, formations et mécanismes de motivation.

La transition cesse d'être un projet porté par une équipe dédiée lorsqu'elle est intégrée dans les mécanismes de management, d'évaluation et d'incitation. Icade illustre cette logique en structurant le pilotage individuel autour d'un double niveau d'objectifs. Un socle commun intègre un objectif RSE obligatoire lié à la trajectoire carbone, tandis que des objectifs métiers spécifiques sont définis en fonction des rôles.

Focus – SAP, rendre la transparence salariale opérante pour embarquer les équipes

Au sein de la filiale française de SAP, éditeur de logiciels spécialisé dans les solutions de gestion d'entreprise, la transparence salariale est présentée comme un levier concret de clarification à l'heure où elle devient un impératif européen⁸.



La transparence des grilles salariales est en place depuis moins de dix ans chez SAP France : chaque collaborateur peut consulter la grille dans laquelle il est positionné.



L'égalité salariale ne suffit pas. Ce que nos analyses ont mis en évidence, c'est que certaines collaboratrices pouvaient être mal positionnées - non pas en termes de rémunération, mais de classification des métiers

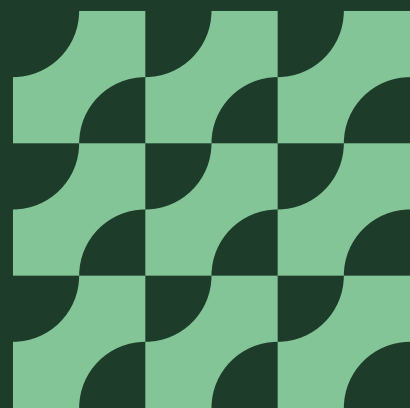
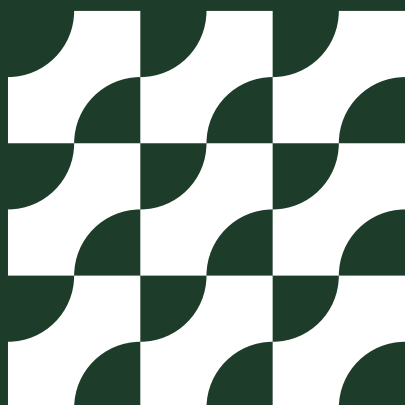


Caroline Garnier, DRH de SAP France

⁸La directive européenne sur la transparence des salaires (UE 2023/970) vise à améliorer la transparence en matière de rémunération afin de réduire les inégalités salariales entre les femmes et les hommes.

Partie III

**Transformer l'essai en rendant
la transformation pilotable,
comparable et finançable**





Transformer l'essai en rendant la transformation pilotable, comparable et finançable

Cartographier ses dépendances, reconfigurer ses procédés : ces deux étapes restent fragiles si elles ne sont pas rendues pilotables. Une trajectoire qui ne se mesure pas ne se défend pas. Une transformation qui ne se finance pas ne tient pas. Cette troisième condition est souvent la plus délicate, parce qu'elle oblige à traduire des enjeux environnementaux et sociaux dans le

langage de la gestion - indicateurs, arbitrages d'investissement, règles de partage de l'effort dans la chaîne de valeur. C'est précisément ce passage, du constat à la décision chiffrée, qui distingue les organisations qui transforment réellement leur modèle de celles qui en restent à la déclaration d'intention.

A) Garder le cap business afin de piloter la durabilité comme une performance

La durabilité devient un levier stratégique lorsqu'elle est pleinement intégrée aux arbitrages économiques, rendue visible par des indicateurs robustes, puis financée de manière cohérente sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Trois questions structurent ce passage à l'acte. Où en est l'entreprise dans sa trajectoire ? Quels investissements prioriser pour rester sur la trajectoire

fixée ? Comment sécuriser l'effort dans la durée malgré les cycles budgétaires et les tensions conjoncturelles ? Chez Kering, cette logique se matérialise par l'introduction d'un prix interne du carbone, explicitement conçu comme un outil d'arbitrage économique. Marie-Claire Daveu indique que ce mécanisme, mis en place en 2024, sert à « évaluer la rentabilité d'un investissement ».

Focus – Kering, faire entrer la « triple comptabilité » utilisable dans les arbitrages

La « triple comptabilité », qui consiste à intégrer les dimensions financière, sociale et environnementale dans le pilotage de l'entreprise, vise à faire évoluer la prise de décision au-delà du seul compte de résultat financier.



Le premier enseignement a été une prise de conscience simple : pour 100 euros de chiffre d'affaires générés, combien d'euros avons-nous prélevés sur la nature ?



Cela nous permettait d'interpeller nos maisons : en croisant votre P&L⁹ classique et votre P&L environnemental, où se situe l'investissement le plus efficient - pour réduire votre empreinte comme pour renforcer votre performance économique ?



Marie-Claire Daveu, Directrice du développement durable de Kering

⁹P&L (Profit and Loss) : compte de résultat présentant les revenus, les charges et le résultat d'une entreprise.

Capitaux naturels : de l'angle mort au facteur de risque financier

La valeur des services écosystémiques a été estimée entre 125 000 et 140 000 milliards de dollars par an - soit plus de 1,5 fois le PIB mondial. Pourtant, cette valeur n'apparaît dans aucun bilan. La Banque centrale européenne estime que 26,8 % des actions détenues par les grands groupes bancaires européens sont liées aux services écosystémiques, et que leur dégradation se traduit déjà par des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement. Le modèle CARE, déployé avec BDO France, répond à cette limite en traitant le capital naturel comme un passif - une dette écologique - et transforme cet angle mort comptable en levier d'arbitrage intégrable dans les décisions d'investissement.

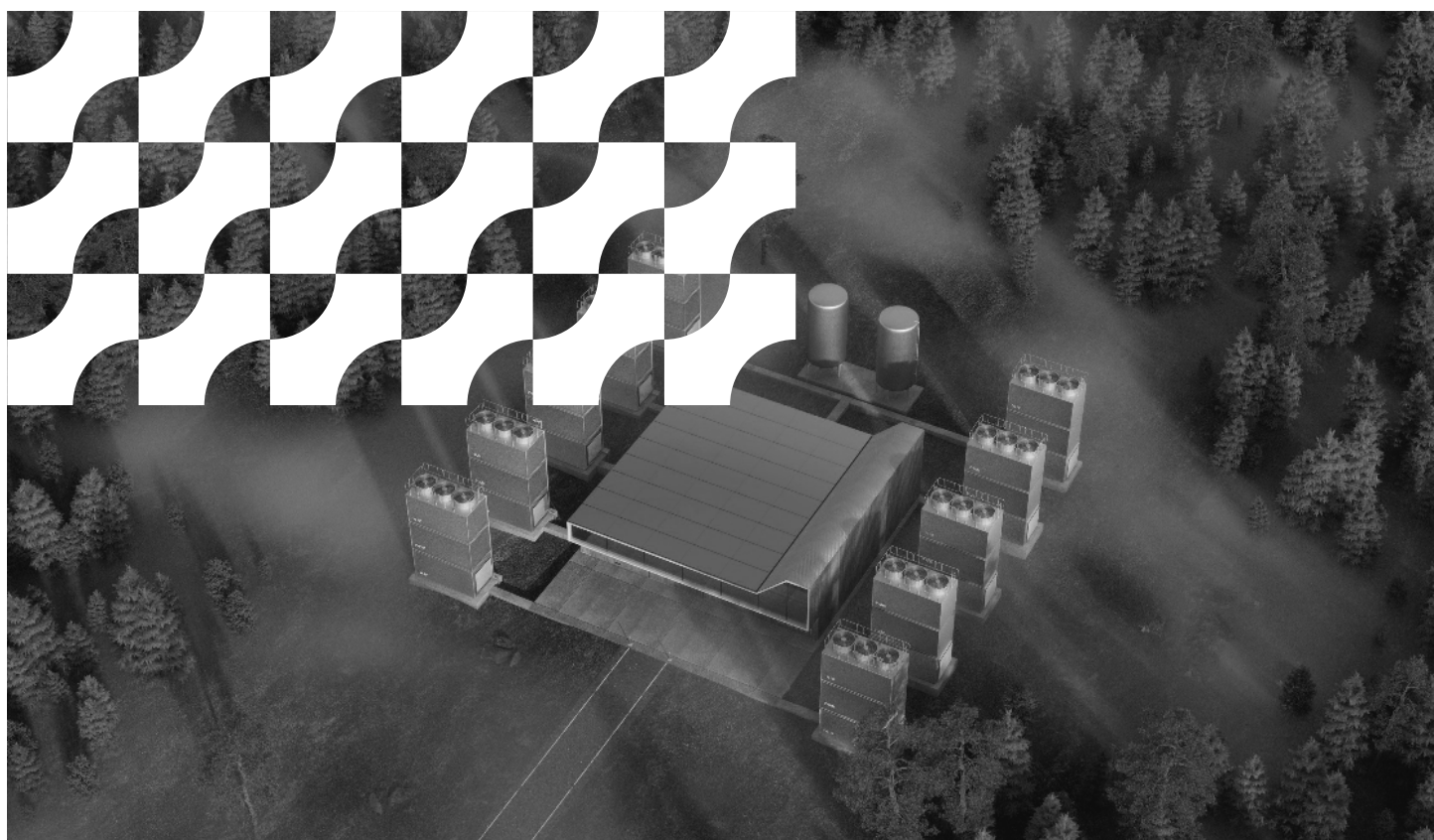
B) Des indicateurs simples et fiables pour piloter la durabilité et démontrer l'impact

La deuxième condition pour concrétiser l'engagement tient à la qualité du dispositif de mesure. L'enjeu n'est pas d'accumuler des référentiels, mais de disposer d'indicateurs lisibles, directement utiles pour la décision. À défaut, la complexité s'installe, brouille les priorités et affaiblit la capacité d'arbitrage.

Les dirigeants interviewés convergent sur ce point : un indicateur n'a de valeur que s'il est opérationnel. Diego Harari, directeur général adjoint de la stratégie et de la transformation durable de VINCI Immobilier, l'illustre avec l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN), décliné en une métrique opérationnelle assortie d'un seuil clairement défini, une « ligne rouge ». Au-delà de ce seuil, l'entreprise évite de prendre de nouveaux engagements. La mesure ne sert pas seulement à suivre une trajectoire, mais à encadrer concrètement les décisions.

Il souligne également que la robustesse du dispositif repose sur sa capacité à tenir dans la durée. L'automatisation et la standardisation des méthodes permettent de traiter des volumes importants « pour des coûts très faibles ». À défaut, l'entreprise mesure ponctuellement, puis cesse de le faire faute de ressources. La trajectoire se fragilise alors, privée de base stable pour orienter ses décisions.

Cette exigence de robustesse se prolonge dans la relation avec les partenaires. Bel évoque ainsi l'usage d'analyses de cycle de vie comme outil d'aide à la décision, mais aussi comme support de dialogue économique avec ses distributeurs. Dans le même esprit, GA Smart Building a choisi d'établir volontairement un état de durabilité au format CSRD, afin de disposer d'un cadre commun de lecture et de comparabilité. Cette logique conduit directement à une autre question structurante : celle du financement et du partage de l'effort.



C) Financer la transition durable en partageant l'effort

La transformation, même bien pilotée, se heurte tôt ou tard à une question aussi triviale que décisive : qui paie, à quel moment et selon quelles règles ? Derrière cette interrogation se joue la capacité à inscrire la transition dans des modèles économiques soutenables.

Un premier constat tient à la complexité des mécanismes de financement existants. Édouard Combette, directeur d'investissement senior chez Bpifrance, rappelle ainsi que « Bpifrance finance des diagnostics pour identifier certaines failles, notamment sur le sujet environnemental ». Christophe Klotz, représentant du groupe Liébot, décrit de son côté des montages où l'intervention publique s'inscrit « dans une démarche d'abord intellectuelle », les investissements étant ensuite majoritairement portés en interne, avec, pour les projets les plus lourds, un appui possible de dispositifs comme France 2030.

Cette architecture, bien que structurée, demeure difficilement lisible et mobilisable pour les entreprises. Étienne Tichit, directeur général France de Novo Nordisk, souligne que les aides existent, mais que « leur empilement et la multiplicité des dossiers découragent des entreprises qui n'ont ni le temps ni les ressources pour ouvrir plusieurs guichets en parallèle ». La question n'est donc pas seulement celle des volumes financiers disponibles, mais celle de leur accessibilité opérationnelle.

Au-delà de ces enjeux d'accès, se pose celle, plus structurante, de la répartition de l'effort. Emmanuelle Paille, représentante de Bel, rappelle que « le coût de la

transition doit être pris en charge à différents endroits de la chaîne », ce qui renvoie à une logique de partage entre acteurs économiques, fournisseurs, clients et pouvoirs publics. Cette difficulté est renforcée par le fait que, comme le souligne Fabrice Bonnifet, président du C3D, « aucune entreprise ne supporte réellement le coût de ses émissions de carbone, ni de ses externalités négatives sur la biodiversité ». Les ressources naturelles et les services écosystémiques demeurent, en pratique, « sans prix », entretenant un décalage durable entre création de valeur économique et impact réel.

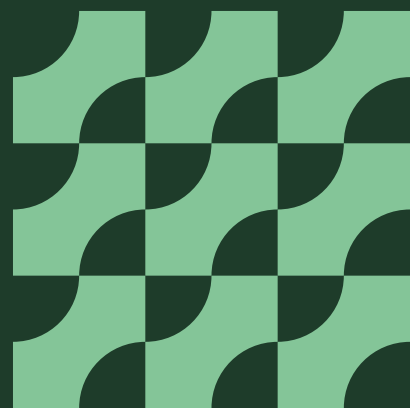
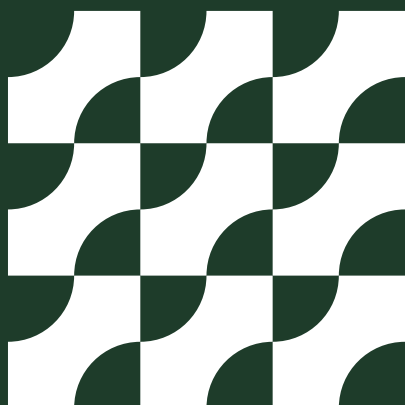
Ces constats convergent vers un point clé : la question du financement ne peut être dissociée de celle du risque. À mesure que les événements climatiques gagnent en fréquence et en intensité, ils ne se traduisent plus seulement par des coûts ponctuels, mais par une modification durable des conditions d'exploitation. Cette évolution interroge directement l'assurabilité des activités. Or, lorsqu'un risque ne peut plus être correctement couvert, il devient difficilement finançable¹⁰.

La question n'est alors plus seulement celle de la répartition des coûts, mais celle de la soutenabilité même des modèles économiques. Dès lors, la capacité à anticiper, à réduire l'exposition et à organiser le partage du risque devient un facteur déterminant d'accès au financement et, plus largement, de compétitivité. L'arbitrage entre prévention et réparation s'impose en conséquence : les investissements visant à réduire l'exposition aux risques apparaissent, dans de nombreux cas, plus efficaces économiquement que la prise en charge de dommages croissants¹¹.

¹⁰ Caisse centrale de réassurance (CCR), Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique sur le régime d'indemnisation des catastrophes naturelles – année 2025, publié en février 2026.

¹¹ Au-delà de la réduction des risques, les activités de prévention et d'adaptation constituent également un champ économique à part entière, avec l'émergence de solutions, d'acteurs et de modèles d'investissement dédiés. À cet égard, la Caisse centrale de réassurance (CCR) a par exemple lancé le fonds CCR-F (CCR Climate Resilience Fund), destiné à financer des projets contribuant à l'adaptation au changement climatique et à la réduction des vulnérabilités.

Conclusion



Conclusion

Ce que cette note met en évidence, au fond, c'est que la question n'est plus environnementale ou sociale. Elle est stratégique. Les entreprises qui avancent ne le font pas parce qu'elles ont résolu un problème de valeurs - elles le font parce qu'elles ont compris que leurs dépendances aux ressources, aux filières et aux compétences sont des risques opérationnels réels, qui se gèrent comme tels.

La durabilité n'est pas un rapport. Elle est une manière d'arbitrer, d'exécuter et de construire une performance soutenable. Elle s'impose aujourd'hui comme un mouvement de fond, mais la transformation ne se décrète pas. Elle se construit, se gouverne et se mesure dans la durée.

Le rôle de la gouvernance et du leadership apparaît d'abord comme un facteur central de structuration. La RSE change de statut lorsqu'elle quitte le registre de l'adhésion pour entrer dans celui de l'arbitrage. Lorsqu'elle reste périphérique, elle se fragilise au premier choc conjoncturel, au premier conflit de priorités ou au premier changement de direction.

La transformation repose ensuite sur sa capacité à se traduire dans l'exécution. Elle devient tangible lorsqu'elle modifie les procédés, les modes opératoires et l'organisation du travail. Sans traduction concrète dans les métiers, la transition reste fragile, dépendante de quelques porteurs et difficilement reproductible.

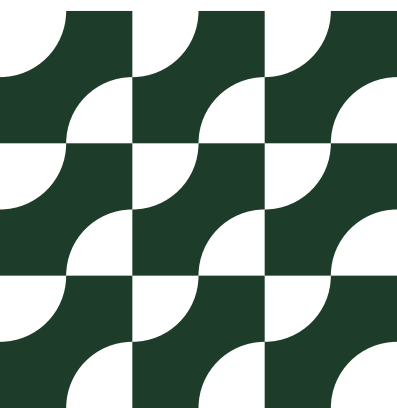
La question du pilotage, de la mesure et du financement conditionne enfin le déploiement à grande échelle. La durabilité cesse d'être un horizon lointain lorsqu'elle devient gouvernable. Sans mesure stabilisée, les arbitrages restent fragiles et soumis aux convictions individuelles plutôt qu'aux faits. Sans logique de valeur, la transition se heurte à la contrainte budgétaire. Sans financement explicite, elle demeure un projet additionnel soumis aux cycles conjoncturels.

L'enjeu de compétitivité apparaît alors sous un jour plus précis et moins idéologique. La durabilité ne se réduit ni à un coût à absorber, ni à une injonction à subir. Elle devient un facteur de robustesse lorsqu'elle permet d'anticiper les risques, de sécuriser les approvisionnements, de stabiliser des modes d'exécution et de préserver une capacité à agir dans un environnement instable.

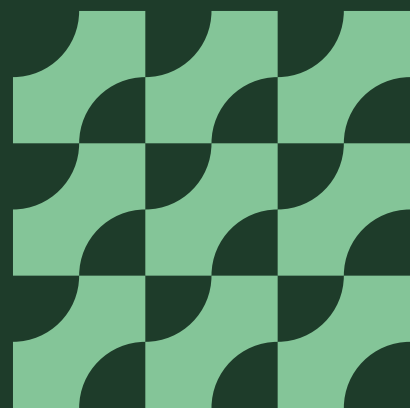
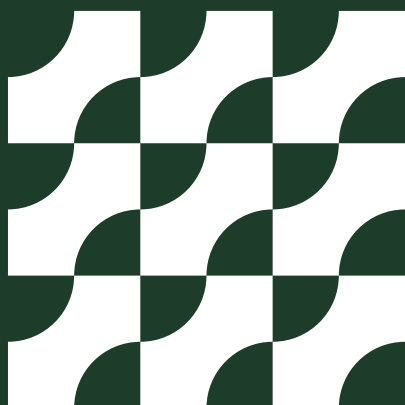
Un point structurant se dégage enfin sur les limites de l'action individuelle. La transformation dépend de la chaîne de valeur : la durabilité progresse vraiment quand elle devient un objet de coordination et de partage de l'effort, à travers des standards communs, des indicateurs comparables et des règles de financement plus lisibles.

En définitive, la transition devient transformation lorsque trois conditions sont réunies : une gouvernance qui donne du poids au sujet et organise sa diffusion, des leviers opérationnels qui transforment le cœur de l'exécution et un pilotage qui rend la trajectoire lisible et défendable dans la durée.

Un horizon s'ouvre. Le débat autour du paquet Omnibus posera, dans les prochains mois, une question que les organisations ne pourront pas éluder : la simplification réglementaire allègera-t-elle la contrainte de reporting, ou fragilisera-t-elle les mécanismes de comparabilité qui rendent la durabilité gouvernable ? Les entreprises les plus avancées ont déjà leur réponse : elles ont intégré ces mécanismes non parce qu'ils leur étaient imposés, mais parce qu'ils servaient leurs décisions. C'est précisément cette logique - piloter pour performer, et non conformer pour déclarer - qui distingue la transformation durable d'un simple cycle réglementaire.



Annexes

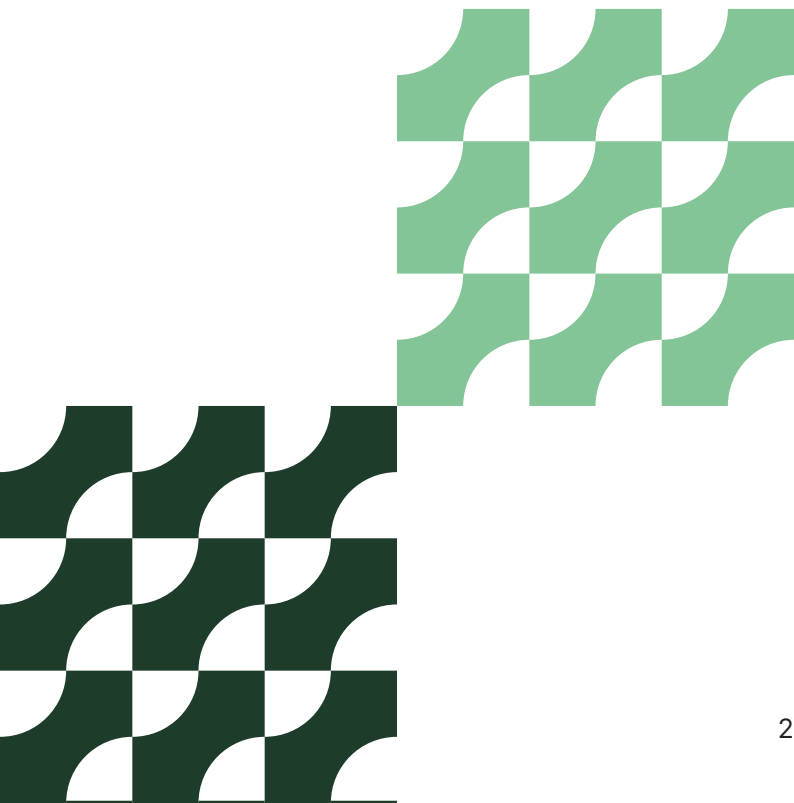


Quelques outils simplifiés :

Annexe 1 **Modèle de gouvernance simplifié**

Annexe 2 **Grille d'auto-diagnostic**

Annexe 3 **Présentation du Modèle C.A.R.E**



Annexe 1 **Modèle de gouvernance simplifié**

Du pilotage stratégique à l'exécution intégrée

A. GOUVERNER

Conseil d'Administration

(Comité Développement Durable)

- Définit l'ambition long terme
- Valide la trajectoire environnementale (climat, eau, biodiversité...) et sociale en vue de maîtriser l'impact sur son écosystème
- Supervise la cohérence stratégique globale

B. PILOTER

COMEX • Sustainability Steering

Mandat :

- Décide la trajectoire et les investissements
- Intègre le prix interne du carbone
- Arbitre performance financière et extra-financière

Rythme :

- Revue mensuelle
- QBR intégré (Finance + RSE)

C. EXÉCUTER & CONTRÔLER

Mesurer & Structurer

CFO • Finance & Comptabilité multi-capitaux

- Comptabilité multi-capitaux (ex : CARE) : financier /capital naturel/capital humain
- État de durabilité (CSRD)
- Indicateurs opposables

Data & Reporting Cell

- GHG/référentiels ESRS
- Qualité et automatisation des données

Transformer

Chief Sustainability Officer • Core RSE

- Stratégie & double matérialité
- Politiques & lignes rouges
- PMO objectifs mesurables
- Change Office (académie, formation, communication)

Opérations/Industrialisation

- Standards procédés (ex. hors site)
- Co-bénéfices sociaux

Intégrer dans la chaîne de valeur

Achats/Approvisionnement

- Plans de progrès fournisseurs
- Clauses d'impact
- Bonus/malus & critères Scope 3

Ressources Humaines

- Recrutement compétences environnementales (climat, biodiversité, économie circulaire...) et sociales & sociétales
- Formation métiers & référents
- Rémunération variable indexée (incl. mixité)

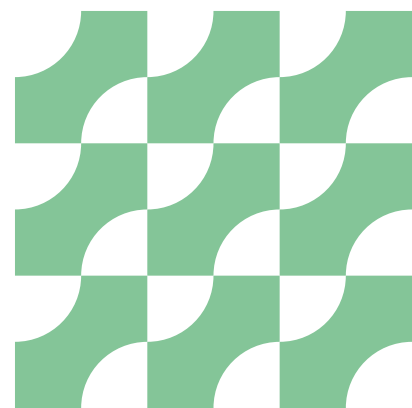
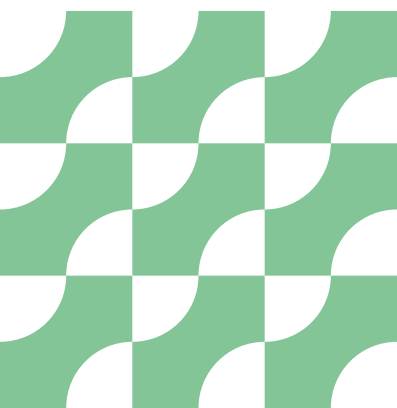
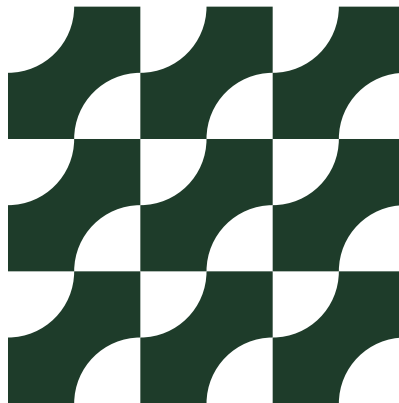
Commercial/Marketing

- Traduction stratégique dans l'offre
- Désirabilité vs discours ESG

Sécuriser

Juridique/Conformité

- Contrats
- Réglementation
- Gestion des risques



Annexe 2 Grille d'auto-diagnostic

#	Dimension	N1 – Émergent	N2 – Structuration	N3 – Intégré	N4 – Orchestré	N5 – Pilotage business
1	Gouvernance & leadership	Pas d'instance dédiée	Comité RSE informatif	RSE portée en Codir	Décisions Comex avec critères RSE	Comité board + rituels décisionnels intégrés (financier/RSE)
2	Stratégie & Objectifs Mesurables	Engagements génériques	Feuille de route initiale	objectifs mesurables par métiers	Revue trimestrielles	Double matérialité & objectifs mesurables opposables dans l'arbitrage
3	Déploiement opérationnel	POCs isolés	Méthodes partagées	Référentiels projets	Standards filière	Transformation procédés (ex. hors site) généralisée
4	Chaîne de valeur/ scope 3	Peu abordé	Clauses basiques fournisseurs	Plans de progrès ciblés	Forums fournisseurs & indicateurs	Plateforme/engagements filière
5	Mesure & données	Bilans ponctuels	Outils épars	Chaîne de mesure stable	Automatisation & données pour arbitrer	État de durabilité (CSRD) volontaire & comparable partenaires
6	Financement & CAPEX	Budgets ad hoc	Fonds projets	Règles d'investissement	« Shadow price » carbone ou équivalent du modèle CARE	Prix interne du carbone et équivalent du modèle CARE pour évaluer la rentabilité des investissements
7	RH - Recrutement, Diversité & inclusion, compétences	Sensibilisation ponctuelle	Parcours d'intégration	Formations métiers	Académie interne + référents	Variable managériale indexée & transparence cadres de rémunération
8	Achats/ Approvisionnement	Critères déclaratifs	Critères ESG minima	Plan de progrès	KPIs fournisseurs	Achats pilotés par coût total + impact (contrats & bonus/malus)
9	Innovation/ procédés	POCs vitrine	Guidelines techniques	Standards de conception	Lignes rouges	Procédés reconfigurés → co-bénéfices sociaux/ qualité
10	Contribution sociétale	Actions mécénat	Quelques indicateurs	Intégrée au modèle	Dialogue parties prenantes opérant	Impacts territoriaux/ usage comme axe de valeur (« Net Positive »)

Mode de calcul : somme/50 →

- 0–15 : Émergent | 16–25 : En structuration | 26–35 : Intégré | 36–43 : Orchestré | 44–50 : Pilotage business.
- Lecture : les items 1–2–5–6 portent sur le pilotage ; 3–4–8–9 portent sur l'exécution ; 7–10 assurent la durabilité sociale & sociétale (capacités & légitimité).

Repères du livre blanc pour s'auto positionner :

86 % des entreprises déclarent avoir renforcé leur gouvernance (ex. comité RSE) ; 78 % proposent des formations à tous les collaborateurs ; les entreprises « pilotes » utilisent des revues mixtes finance/impact et des proposent des objectifs mesurables par métiers.

Annexe 3 Présentation du Modèle C.A.R.E

Une entreprise n'est réellement performante que si elle maintient l'intégrité des capitaux – financiers, naturels et humains – dont dépend son activité.

Le modèle C.A.R.E (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) est issu de travaux de recherche académiques de haut niveau, initiés au début des années 2010 par des chercheurs en comptabilité, économie et sciences de gestion, notamment au sein d'institutions reconnues comme AgroParisTech, le CIRED, l'Université Paris Dauphine et dont le développement scientifique est porté au sein de la Chaire Comptabilité Ecologique.

Il a été développé pour répondre à une limite majeure des modèles comptables traditionnels : leur incapacité à rendre compte de la dégradation des capitaux naturels et humains, pourtant indispensables à la création de valeur des entreprises. D'ailleurs, le récent rapport de l'IPBES (l'équivalent du GIEC pour la biodiversité) met en avant l'importance de l'intégration de la nature en comptabilité pour permettre aux entreprises de prendre des décisions de gestion, des arbitrages d'investissements en faveur de sa protection.

C.A.R.E repose sur des principes forts qui fondent sa crédibilité :

- Une approche comptable rigoureuse, inspirée des mécanismes classiques de la comptabilité financière (amortissements, provisions, coûts de maintien)
- Une méthodologie documentée, transparente et auditable, permettant une vérification indépendante
- Des expérimentations menées auprès d'organisations pionnières, d'acteurs publics et privés, contribuant à son amélioration continue ;

C.A.R.E ne cherche pas à « valoriser la nature » de manière abstraite, mais à calculer les coûts nécessaires pour éviter sa dégradation, en cohérence avec les exigences scientifiques de soutenabilité et les attentes sociétales.

L'intérêt de l'offre C.A.R.E pour les entreprises : du sens à la décision

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises disposent d'indicateurs RSE, de bilans carbone ou de démarches d'engagement. Mais ces outils restent souvent décorés des décisions business : investissements, choix industriels, politique RH, stratégie de croissance.

L'offre C.A.R.E permet de franchir un cap en traduisant les enjeux de durabilité en données utiles à la décision économique.

Exemples d'illustrations :

- Une entreprise industrielle peut intégrer le coût de préservation de ses ressources naturelles clés (eau, sols, biodiversité) dans l'analyse de rentabilité d'un projet d'extension de site.
- Une entreprise de services peut mesurer le coût de maintien du capital humain (formation, santé, engagement, attractivité) et l'intégrer dans ses arbitrages RH et sa stratégie de croissance.
- Un dirigeant peut comparer plusieurs scénarios stratégiques grâce à un résultat financier qui prend en compte les coûts de préservation, de ces capitaux essentiels à la pérennité de l'activité.
- Un investisseur peut évaluer le niveau de rentabilité attendu en tenant compte des besoins de préservation à prendre.

Les principes clés et étapes pour en faire un outil de pilotage connecté au business.

L'offre C.A.R.E se déploie de manière progressive et pragmatique :

1. Cartographier les capitaux critiques et définir les bons objectifs (ou objectifs science-based)

Analyse des dépendances et impacts de l'entreprise sur les capitaux naturels et humains.

Exemple : ressources clés, compétences rares, écosystèmes locaux, santé des personnes

2. Évaluer les coûts de préservation et de transition/transformation du modèle d'affaire

Identification des investissements nécessaires pour maintenir ces capitaux.

Exemple : coûts de formation, de prévention des risques, de transition des procédés, de restauration des écosystèmes/de la nature.

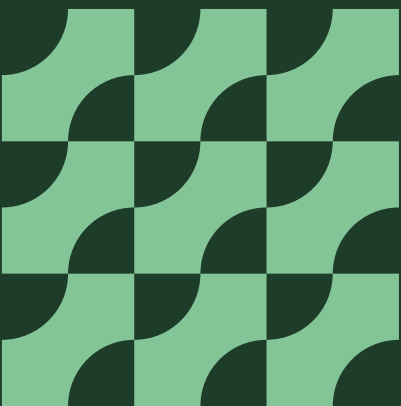
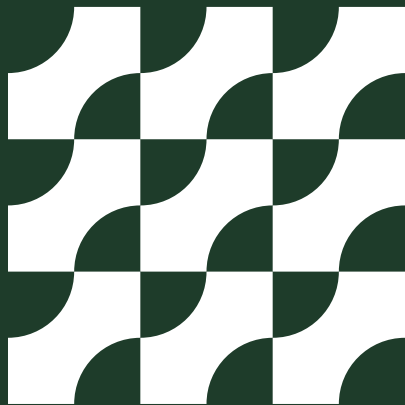
3. Connecter C.A.R.E au modèle économique

Intégration des données C.A.R.E dans les budgets, business plans, tableaux de bord et décisions d'investissement.

4. Piloter et arbitrer

Utilisation du modèle C.A.R.E comme un outil d'aide à la décision, permettant d'arbitrer entre plusieurs scénarios de développement en intégrant la durabilité comme un critère structurant

C.A.R.E. propose une approche exigeante et engagée de la durabilité : une durabilité scientifiquement fondée, économiquement intégrée et opérationnellement pilotable, au service de la mission des entreprises et de leur performance à long terme.



Remerciements

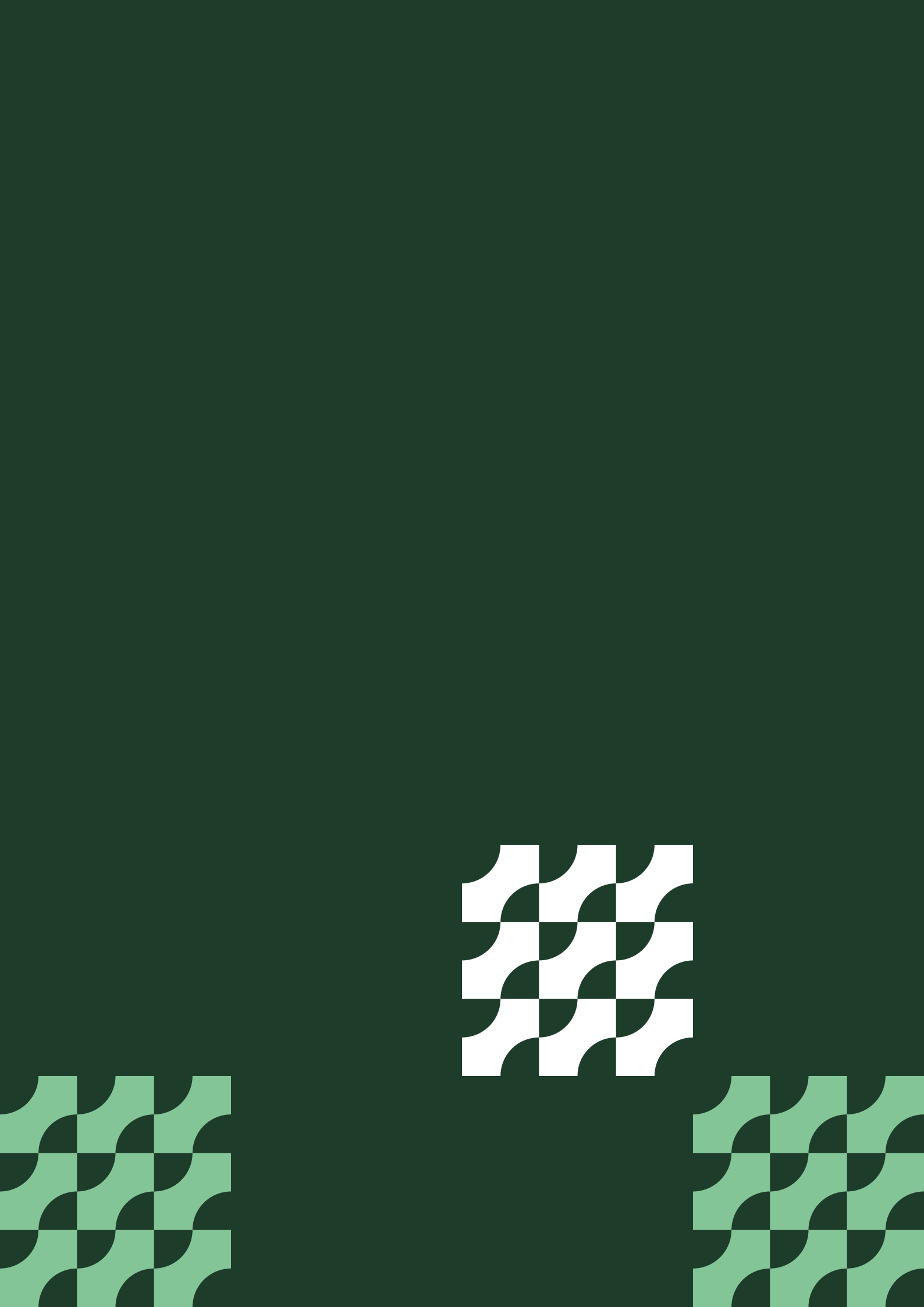
L'**Institut Choiseul** et **BDO France** tiennent à exprimer leur profonde gratitude à l'ensemble des personnalités qui ont accepté de partager leur temps, leur expertise et leurs retours d'expérience dans le cadre de cette étude.

Leur disponibilité, la qualité de leurs analyses et la richesse de leurs témoignages ont été déterminantes pour nourrir cette note et éclairer, par des regards concrets et engagés, les transformations à l'œuvre en matière de durabilité, de climat et de gestion des ressources au sein des organisations.

Nous adressons nos sincères remerciements, par ordre alphabétique :

- **Cécile Béliot-Zind**, Directrice générale, **Bel Group**
- **Fabrice Bonnifet**, Président, **C3D / Gen Act**
- **Christelle Brement-Fiant**, Responsable performance extra-financière, **Groupe Liébot**
- **Emmanuelle Brun-Neckebroek**, Directrice administratif et financier, **SAP**
- **Édouard Combette**, Directeur administratif et financier, **Bpifrance**
- **Marie-Claire Daveu**, Directrice du Développement durable, **Kering**
- **Noella de Bermingham**, Chief of Sustainability Officer, **Andera Partners**
- **Lorène Dumeaux**, Directrice RSE, **VINCI Construction**
- **Nicolas Freudiger**, Fondateur, **ID Watch**
- **Caroline Garnier**, Directrice des Ressources Humaines France et Maroc, **SAP**
- **Diego Harari**, Directeur Stratégie et Transformation durable, **Vinci Immobilier**
- **Flore Jachimowicz**, Directrice RSE et Innovation, **Icade**
- **Christophe Klotz**, Directeur RSE, **Groupe Liébot**
- **Philippe Kunter**, Vice-Président, **Bpifrance**
- **Flore de Lamaze**, Coordinatrice RSE, **Laboratoires Théa**
- **Élodie Le Breton**, Directrice RSE, **GA Smart Building**
- **Aude Maury**, Directrice Performance Achats, RSE, Plan carbone et IA, **Spie Batignolles**
- **Emmanuelle Paille**, Chief of Staff de la Directrice générale et du Comité exécutif, Directrice de la Communication et des Affaires publiques, **Bel Group**
- **Cécile Ruiz-Fouquer**, Directrice RSE, **Novartis**
- **Étienne Tichit**, Directeur général, **Novo Nordisk France**
- **Hélène Valade**, Directrice du Développement Environnement, **LVMH**
- **Arnaud Vanpoperinghe**, Co-fondateur et CEO, **Tikamoon**
- **Guillaume Viaules**, Vice-Président des Ressources Humaines France, **Novartis**

À toutes et tous, nous renouvelons nos remerciements pour leur contribution précieuse à cette réflexion collective.



INSTITUT CHOISEUL

À propos

Indépendant et non partisan, l'Institut Choiseul allie la force d'un think tank à l'impact d'une communauté de décideurs pour décrypter les grandes tendances de l'économie et mobiliser les parties prenantes autour d'enjeux stratégiques ou émergents.

L'Institut Choiseul cartographie en temps réel l'économie des acteurs et révèle ce qui émerge – talents, décideurs, tendances, géographies. À travers les palmarès Choiseul, véritables panoramas sectoriels et territoriaux, il identifie des personnalités singulières et complémentaires qui, ensemble, « font génération ».

Il favorise également les échanges stratégiques entre décideurs d'aujourd'hui et de demain. Tout au long de l'année, ses plateformes thématiques servent de leviers d'action et de rayonnement dans un triple objectif : mettre à l'agenda les enjeux clés, rapprocher les « faiseurs » et révéler les convergences.



À propos

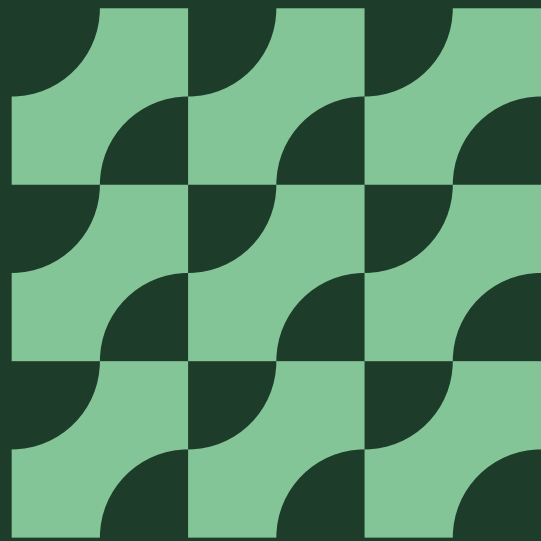
Présent en France depuis 2007, BDO France est aujourd'hui un acteur de référence de l'audit et du conseil, au service de la transformation durable des entreprises, de la PME aux grands groupes.

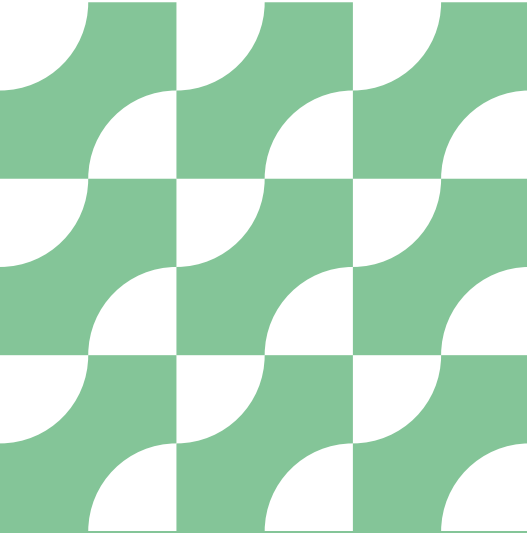
Membre du 5e réseau mondial d'audit et de conseil, BDO France s'appuie sur une organisation internationale présente dans 169 pays et réunissant plus de 94 900 collaborateurs, offrant à ses clients une capacité d'accompagnement globale, au plus près de leurs enjeux locaux comme internationaux.

En France, BDO déploie une approche pluridisciplinaire intégrée — Audit, Conseil, Expertise comptable, Juridique & Fiscal, People Solutions — pour accompagner les dirigeants à chaque étape clé : structuration, croissance, transformation, transmission.

Entreprise à mission depuis 2021, BDO inscrit son développement dans une ambition claire : contribuer activement à une économie plus responsable, en mobilisant ses expertises, ses investissements (notamment en intelligence artificielle et dans des initiatives à impact) et l'engagement de ses équipes.

Fort de son ancrage territorial, renforcé par une stratégie de croissance dynamique et des acquisitions ciblées, BDO France confirme sa position d'acteur incontournable auprès des PME et ETI, et accélère son développement auprès de l'ensemble des acteurs économiques.





Institut Choiseul

14, rue Gaillon
75002 Paris, France

EMAIL

contact@choiseul.info

www.choiseul.info

BDO France

43-47, avenue
de la Grande Armée
75116 Paris

EMAIL

audrey.leroy@bdo.fr

www.bdo.fr

YOUTUBE

Institut Choiseul

TWITTER / X

@instchoiseul

LINKEDIN

Institut Choiseul

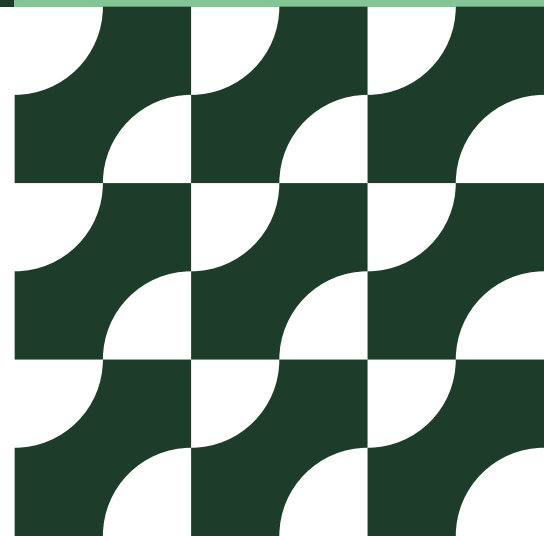
Cette étude ne peut être vendue.

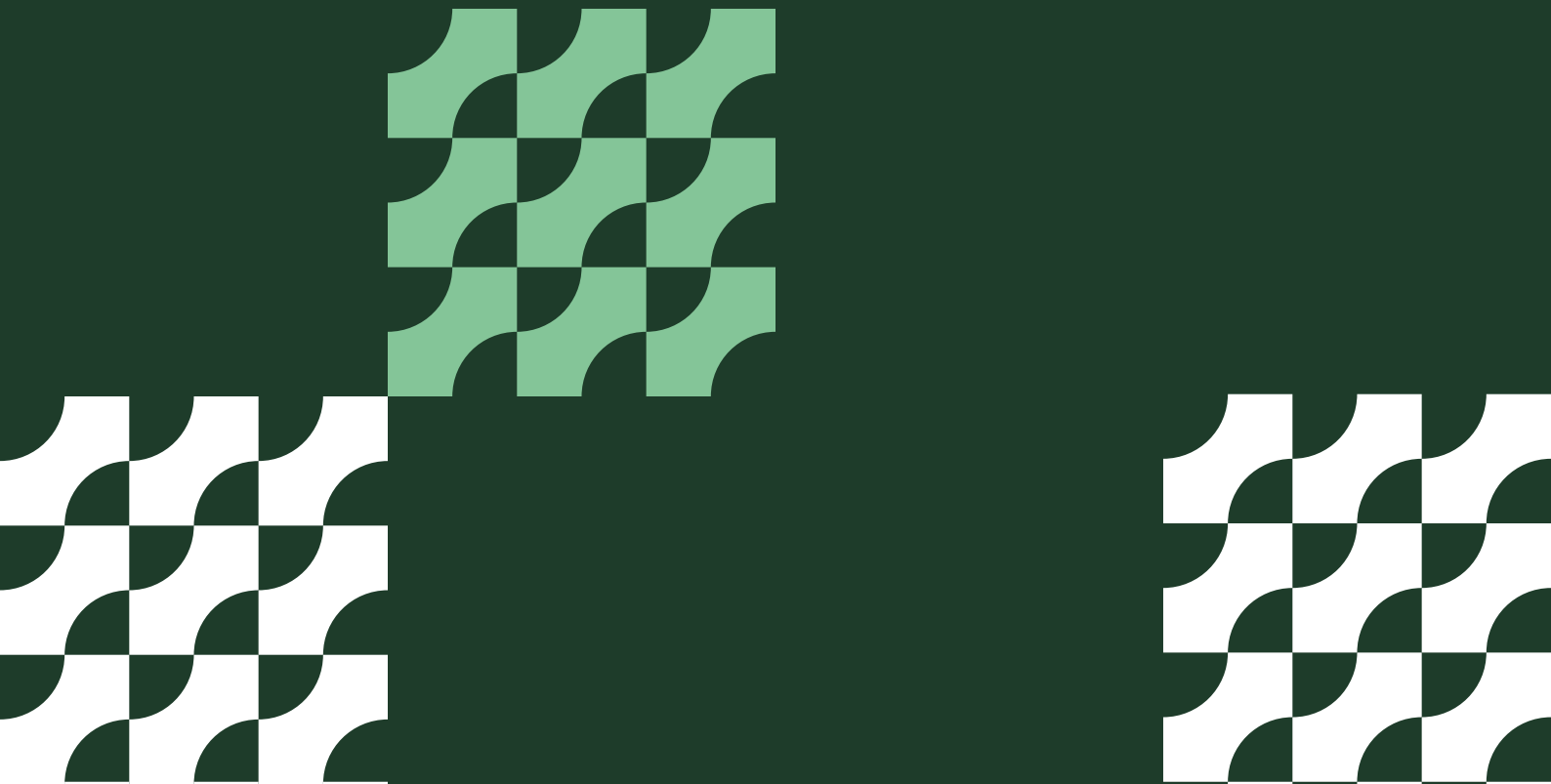
Dépôt légal : mars 2026

ISBN : 9782493839305

Imprimé en France.

© Choiseul 2026. Tous droits réservés.





CHOISEUL • IBDO

