



GUIDE DE SOUTENABILITÉ



À DESTINATION DES DIRIGEANTS & DIRIGEANTES D'ENTREPRISES

- 2024 -



DES ENJEUX
ET DES HOMMES





Introduction



Relever les défis environnementaux et sociétaux et garantir la prospérité des entreprises.

Les dirigeants doivent naviguer dans un brouillard qui s'épaissit et gérer de multiples contradictions pour garantir la pérennité de leur entreprise. Nous vous proposons ce guide pour éclairer autant que possible vos décisions et agir concrètement et rapidement pour une **prospérité soutenable de votre entreprise**.

D'après le World Economic Forum qui regroupe un certain nombre de dirigeants d'entreprises et de personnalités politiques, plus de la moitié des **10 RISQUES** les plus prégnants à l'échelle mondiale sont liés à l'environnement¹. Si les difficultés concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique sont en tête de cette liste, les évènements climatiques extrêmes de

plus en plus nombreux et puissants, l'effondrement en cours de la biodiversité, la crise des matières premières sont aussi des enjeux critiques.

Plus largement, les **9 LIMITES PLANÉTAIRES** qui permettent au système terre de conserver sa stabilité et ainsi assurer le développement des sociétés humaines, sont en cours de dépassement. Six d'entre elles sont d'ores et déjà entrées dans une zone de risques particulièrement élevés².

Une telle déstabilisation du monde met directement en danger le *business as usual*. De ce fait, les enjeux environnementaux ne peuvent et ne sont plus considérés par les dirigeants comme une bonne pratique, mais la fondation d'un modèle économique fiable à tous les horizons temporels. Cependant, la plupart des dirigeants font aujourd'hui face à un constat difficile: malgré des bonnes actions RSE, la réduction des externalités négatives n'est pas assez rapide et ambitieuse pour



faire face à la gravité des enjeux. Le modèle d'affaires de l'entreprise participe fondamentalement à la destruction d'un écosystème afin de créer sa valeur économique.

60% des dirigeants français, selon la dernière étude de PwC - CEO Survey (2024), pensent que le modèle actuel de leur entreprise court à sa perte s'ils ne le transforment pas (vs 45% en 2022).

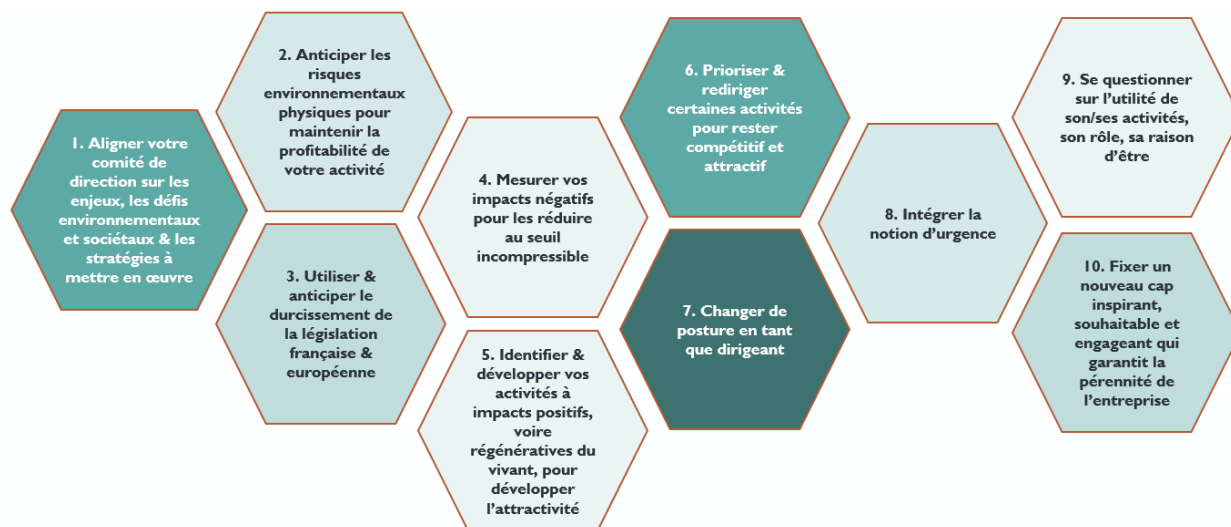
Dès lors, et c'est le positionnement que défend Des Enjeux et Des Hommes, l'entreprise et ses dirigeants **doivent se lancer sincèrement** dans un profond exercice de **réflexion qui touche à toutes les dimensions de l'entreprise** : modèle d'affaires, chaîne de valeur, raison d'être....

¹[Global Risks Report 2023 | World Economic Forum | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

²[Earth beyond six of nine planetary boundaries | Science Advances](#)



Nous avons identifié 10 leviers essentiels qui s'inscrivent dans un « Protocole de transformation » :



Ces leviers ne sont pas cités par ordre de priorité, ils sont tous clefs.

I. Aligner votre comité de direction sur les enjeux, les défis environnementaux et sociétaux et les stratégies à mettre en œuvre

Au-delà de l'importance économique que représentent les risques environnementaux, ce sont d'abord les consciences et les responsabilités des dirigeants qui doivent évoluer. Pour près de **3/4 DES DIRIGEANTS** des PME et ETI françaises, c'est d'abord la conviction personnelle qui enclenchera une transformation de leur entreprise vers un modèle plus soutenable³. Cette évolution personnelle se nourrit du bon degré de compréhension et d'intégration de l'urgence environnementale au sein des instances de direction.

L'aboutissement d'un tel cheminement est l'intégration de l'entreprise dans un monde de **durabilité forte**, c'est-à-dire le fait de reconnaître que l'entreprise doit s'insérer dans une société qu'elle sert et qui elle-même doit respecter des limites environnementales. Les services écosystémiques (eau potable, climat stable, pollinisation...) sont des biens communs à défendre à tout prix, qu'aucune entreprise ne peut remplacer par sa création de valeur. Une fois le comité de direction aligné sur cette **ambition**, la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise est grandement facilitée pour l'ensemble des métiers.

BÉNÉFICE

Un niveau d'ambition collective élevé car partagé



2. Anticiper les risques environnementaux physiques et réputationnels pour maintenir la rentabilité de votre activité

L'exposition des entreprises aux risques environnementaux **impacte la rentabilité** de l'entité. L'exemple des perturbations du cycle de l'eau et ses répercussions sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise est un moyen d'en prendre conscience : approvisionnement en matières premières (raréfaction des produits agricoles du fait de sécheresse⁴ ...), fret (cours d'eau asséchés empêchant le fret maritime...⁵), production (stress hydrique limitant l'utilisation d'eau potable dans le processus de production⁶)...

Les études précisent les dépendances environnementales de la chaîne de valeur et la recherche des modèles économiques alternatifs qui sont des outils essentiels à la conservation de la rentabilité d'une entreprise sur le moyen, long terme.

Si une telle transformation peut susciter un surcoût, elle répond aux exigences grandissantes des consommateurs et à leur souhait de transformation de modes de vie.

68% des consommateurs considèrent que les marques ne leur permettent pas de consommer de manière plus responsable, ce qui explique aussi en partie que pour près de **60%** des Français la consommation responsable est d'abord le fait de réduire sa consommation.⁷ Une transformation de l'offre produit est donc plus que jamais nécessaire pour maintenir la rentabilité de l'organisation.

BÉNÉFICE

Une bonne résilience économique

³ [Etude Bpifrance Le Lab : Face à l'urgence climatique, les dirigeants des PME-ETI françaises font preuve d'une ambition écologique croissante et avancent prudemment vers l'accélération de leur transition écologique et énergétique. - Bpifrance | Presse](#)

⁴ [La sécheresse au Mexique a une conséquence inattendue pour les amateurs américains de sauce piquante \(bfmtv.com\)](#)

⁵ [Face à la sécheresse, le canal du Panama réduit drastiquement son trafic \(usinenouvelle.com\)](#)

⁶ [La sécheresse à Taïwan, une nouvelle menace sur la production des puces électroniques \(lemonde.fr\)](#)

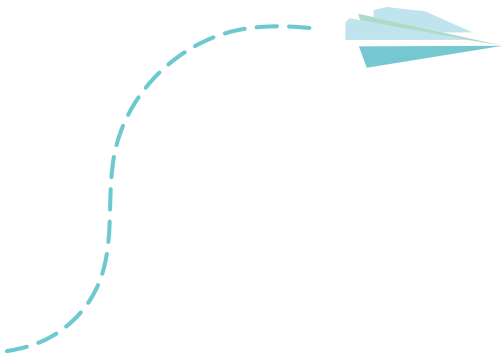
⁷ [L'Observatoire des perspectives utopiques - Vague 3 - L'ObSoCo \(lobsoco.com\)](#)





3. Utiliser & anticiper le durcissement de la législation française et européenne

Le durcissement des réglementations européennes en matière de reporting extra-financier est une opportunité sans précédent pour les entreprises les plus matures de se distinguer. La **CSRD** et la Taxonomie Verte permettent enfin d'objectiver et de comparer les entreprises d'un même secteur sur des enjeux RSE. L'objectif de ces réglementations est clair : flécher de manière la plus efficace possible les financements vers les entreprises les plus soutenables.



Pour toutes les entreprises, les enjeux sociaux et environnementaux deviennent donc un **levier ou un frein à leur stabilité financière**. Ces nouvelles formes de reporting contraignent aussi les entreprises à démontrer et à s'interroger sur les **impacts de leur modèle économique** sur le reste de la société et sur les écosystèmes. Cet exercice obligatoire est donc une opportunité d'engager avec l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes externes une **réflexion de fond sur le modèle économique de l'entreprise**.

BÉNÉFICE

*ROI (budget-temps passé)
de la compliance à des réflexions
stratégiques*



4. Mesurer vos impacts actuels négatifs pour les réduire au seuil incompressible

Une fois le contexte réglementaire et l'urgence environnementale intégrés au sein des instances de direction, un travail précis de **mesure des externalités négatives** de produits et services vendus est nécessaire. Un panorama des activités ainsi que des impacts négatifs associés, c'est-à-dire de ce qui réduit la capacité des écosystèmes à se régénérer, est nécessaire en vue d'identifier les **LEVIERS** activables facilement.

L'identification des impacts négatifs ne se contente pas uniquement de l'impact climat, mais de l'ensemble des paramètres environnementaux (biodiversité, qualité de l'eau, usage des sols...). L'analyse de cycle de vie et/ou les limites planétaires sont de bons outils à cette fin. Les activités concernées par une réduction des impacts jusqu'aux seuils incompressibles sont celles ne pouvant être arrêtées immédiatement, sous peine de fermeture d'activité (et remplacement de cette activité non-vertueuse par un concurrent).

BÉNÉFICE

Identifier des leviers d'action concrets

5. Identifier & développer vos activités à impacts positifs, à visée régénérative du vivant, pour développer l'attractivité globale de votre entreprise

Parmi les activités de l'entreprise, il est possible qu'une partie d'entre elles crée une valeur économique grâce au bon fonctionnement d'un écosystème, c'est ce que l'on nomme une activité « régénératrice ». Le tissu économique moderne se fondant sur une économie linéaire (extraction, utilisation, déchets), ces activités sont rares, mais certains exemples émergent⁸. Si les alternatives ne représentent pas à court terme un chiffre d'affaires suffisant, elles sont tout de même un **horizon soutenable d'activité économique** et une réelle **DIFFÉRENCIATION CONCURRENTIELLE**.

BÉNÉFICE

Un meilleur positionnement concurrentiel

⁸ Jardins Filtrants® | Phytorestore

6. Prioriser & rediriger certaines activités pour rester compétitif et attractif

Les activités les plus à risque sont celles ne disposant d'aucun levier d'action suffisamment ambitieux pour répondre à l'urgence environnementale et s'inscrire *in fine* dans le cadre «**JUSTE ET SÛR**» des limites planétaires. Ces produits et services risquent d'être soumis à une **pression réglementaire et des consommateurs croissante**, allant jusqu'à la possibilité d'une interdiction totale.

Le risque de non-soutenabilité sociale, c'est-à-dire de produits inutiles pour le plus grand nombre, est aussi à prendre en compte dans ce diagnostic.

Une fois ces activités identifiées, un travail de **modélisation des impacts du renoncement** à celles-ci doit être mené afin de limiter les conséquences sociales (réduction des effectifs...). Une sortie planifiée grâce à une réorientation des activités nécessite une projection sur le temps long, seul moyen de garantir la viabilité financière de l'entreprise. Ce travail de renoncement (qui a débuté pour certaines entreprises particulièrement conscientes²) doit se faire de concert avec les parties prenantes impactées et avec le consommateur en premier lieu, afin de l'embarquer lui aussi dans une transformation de son mode de vie. L'entreprise adopte ici une posture de **numéro un sur le marché**.

BÉNÉFICE

Gagner en résilience

² [Mustela en marche vers l'entreprise régénérative \(usinenouvelle.com\)](https://www.usinenouvelle.com)



7. Changer de posture en tant que dirigeant

Afin de sortir du dilemme du prisonnier qui empêche les entreprises de se lancer dans les démarches les plus ambitieuses (de peur d'être remplacées par un concurrent), le dirigeant ou la dirigeante doit aussi transformer sa posture et affirmer son **LEADERSHIP** et son courage.

Le **travail inter-entreprises** visant à faire émerger un niveau d'engagement commun, de partager des bonnes pratiques est au cœur de ces transformations. Plusieurs initiatives de ce type, comme la Convention des Entreprises pour le Climat¹⁰, démontrent le rôle prépondérant de ces réflexions ouvertes pour parvenir à un niveau d'ambition suffisant.

L'ampleur des changements qui toucheront l'ensemble des métiers nécessite aussi un **alignement de l'ensemble des collaborateurs** et donc une participation active de leur part. Le comité de direction impulse les changements et maintient le cap en se nourrissant des expertises et des points de vue des différentes **parties prenantes**, sans lesquelles la transition pourrait omettre un risque crucial ou une solution particulièrement pertinente.

BÉNÉFICE

Un projet d'entreprise porteur de sens pour tous

¹⁰Accueil : (cec-impact.org)



08

8. Intégrer la notion d'urgence

En devenant la première source d'influence de son environnement, ère nommée l'« Anthropocène »¹¹ par certains chercheurs, les sociétés humaines transforment radicalement leurs conditions de vie et menacent durablement l'existence de la vie telle que nous la connaissons. Les sociétés humaines ont pu se développer grâce à une période de relative stabilité des températures, l'Holocène, débutée il y a près de 10 000 ans.

Or, les températures atteintes du fait du réchauffement sont inédites depuis plus de 100 000 ans¹², le rythme d'extinction des espèces est supérieur à celui de la dernière extinction de masse¹³... La période historique est **INÉDITE** à l'échelle humaine et à plusieurs égards à l'échelle planétaire, jamais de tels changements n'ont été aussi rapides.

De plus, les politiques de réduction des émissions en place sont insuffisantes, à l'échelle mondiale (les émissions mondiales étant toujours à la hausse en 2023¹⁴) comme à l'échelle des pays (le rythme de réduction des émissions françaises est encore deux fois trop faible¹⁵). Il est donc **urgent de comprendre la situation** dans laquelle se trouvent les sociétés humaines malgré les politiques en place et ainsi **prendre la mesure de la tâche**, qui ne permet donc aucun retard.

BÉNÉFICE

Défendre sa position sur le marché en engageant au plus vite les changements clés

¹¹[The Anthropocene: conceptual and historical perspectives - PubMed \(nih.gov\)](#)

¹²[IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf](#)

¹³[Le dangereux déclin de la nature : Un taux d'extinction des espèces « sans précédent » et qui s'accélère \(unep.org\)](#)

¹⁴[Global Carbon Budget | Fossil CO2 emissions at record high in 2023](#)

¹⁵[Citepa_Secten_ed2023_v1.pdf](#)



9. Se questionner sur l'utilité de son/ses activités, son rôle, sa raison d'être

Afin de rediriger au mieux son activité vers des produits et services à l'empreinte réduite au seuil incompressible ou à visée régénérative, la **RAISON D'ÊTRE** est un moyen d'affirmer **le pourquoi de l'entreprise** et ainsi de plus facilement envisager de nouveaux procédés pour y arriver. Le fait de se poser la question du service fondamental de l'utilité que dégage l'entreprise pour ses clients est un levier essentiel pour **imaginer de nouvelles manières d'y répondre**. L'économie de la fonctionnalité qui promeut l'usage plutôt que la propriété d'un bien¹⁶ (et réduit ainsi l'empreinte matière par utilisateur) est un exemple de transformation du modèle d'affaires possible.

Interroger ses clients sur **l'utilité perçue** du produit ou service permet aussi d'anticiper ce qui demain ne pourra plus être acceptable et ainsi rediriger efficacement son offre.

BÉNÉFICE

Une raison d'être transformative

¹⁶[What is a circular economy? | Ellen MacArthur Foundation](#)





10

10. Fixer un nouveau cap inspirant, souhaitable et engageant qui garantit la pérennité de l'entreprise

Dans ce contexte d'urgence, de choix radicaux, de bouleversements culturels, il est essentiel que le comité de direction **fixe un cap** auquel peuvent se rattacher l'ensemble des parties prenantes et plus particulièrement les collaborateurs. Il est indispensable de dessiner un **futur souhaitable** vers lequel l'entreprise se dirige et auquel par-dessus tout elle participe. Le collaborateur, le fournisseur et l'investisseur écrivent une nouvelle histoire porteuse d'espoirs dans des temps troublés.

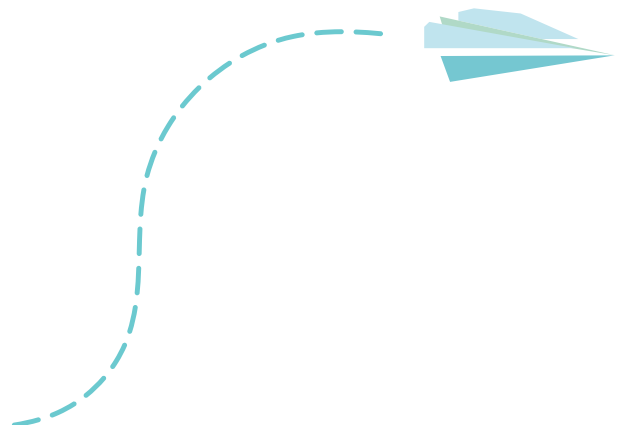
Cette notion de **vision du comité de direction, de changement de paradigme et d'imaginaire** est un facteur clé de succès pour toutes les étapes précédentes. Sans ce cadre d'espoir et de créativité, aucune partie prenante interne comme externe ne pourra faire émerger des idées nouvelles ou prendre des décisions radicales.

Enfin, d'un point de vue marque employeur, un travail porteur de sens est pour une écrasante majorité des travailleurs français (91%) corrélé avec l'utilité (sociétale, environnementale, sociale) de son entreprise¹⁷. Sans ce facteur, la rétention des talents au sein de l'entreprise risque donc d'être plus difficile.

BÉNÉFICE

Un projet d'entreprise fédérateur qui renforce l'engagement des équipes

¹⁷ [Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail \(Anact\)](#)



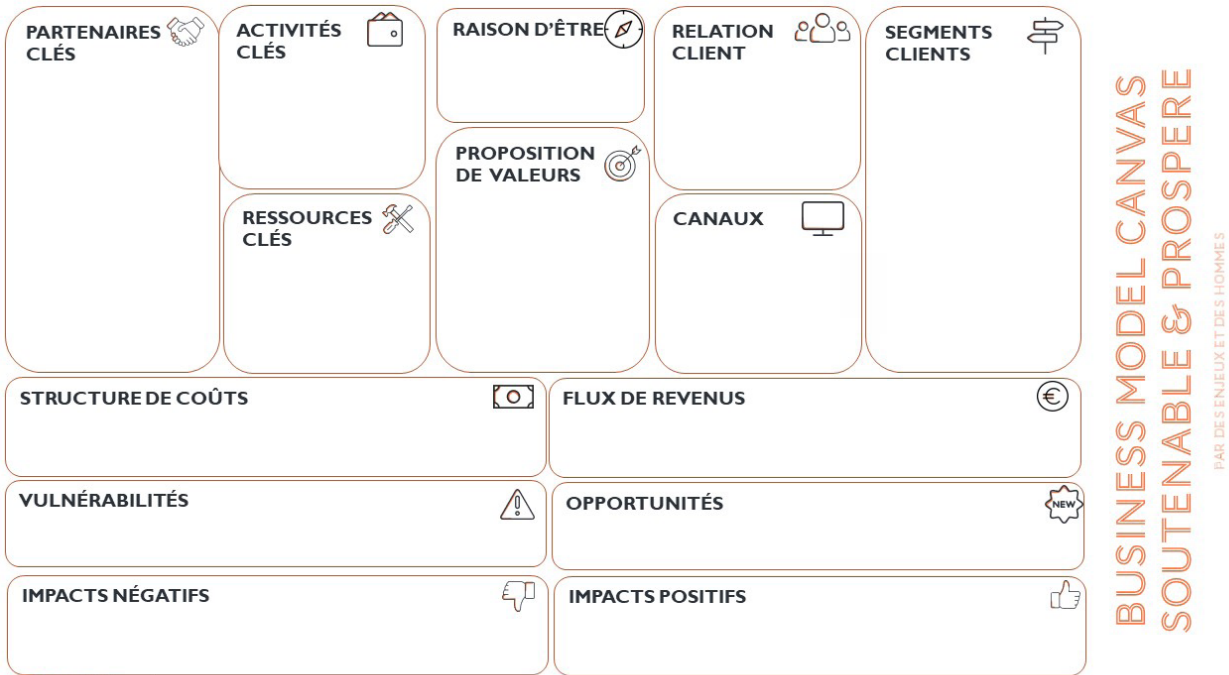
2. Pour cela, nous pouvons vous accompagner :

- La maîtrise d'approches transformatives et des nouveaux modèles économiques : économie circulaire, de la fonctionnalité, à visée régénérative, redirection écologique ... Avec des outils et supports : « Modèle économique soutenable & prospère », Chaîne de valeur, Raison d'Être, Change management
- 20 ans d'expertises sur les enjeux environnementaux et sociaux : E&H pure player de la RSE, filiale du groupe Ecocert
- Un écosystème solide de partenaires
- Nous accompagnons en Conseil et Formation (Qualiopi) les Directions générales et les équipes opérationnelles métiers : RSE, RH, Achats, Marketing, Commercial, Finances, Juridique
- Une très bonne connaissance des entreprises et des modèles économiques au travers de profils internes de dirigeants et d'entrepreneurs (TPE, PME/ETI, Grandes entreprises)
- Une expertise de votre secteur d'activité : agro/alimentation, textile, mode, cosmétique, habitat, services financiers, industries - entreprises et filières
- E&H : société à mission et société pionnière B Corp® en France



3. Pour commencer :

- « Votre modèle économique - votre offre - votre projet est-il soutenable ? »



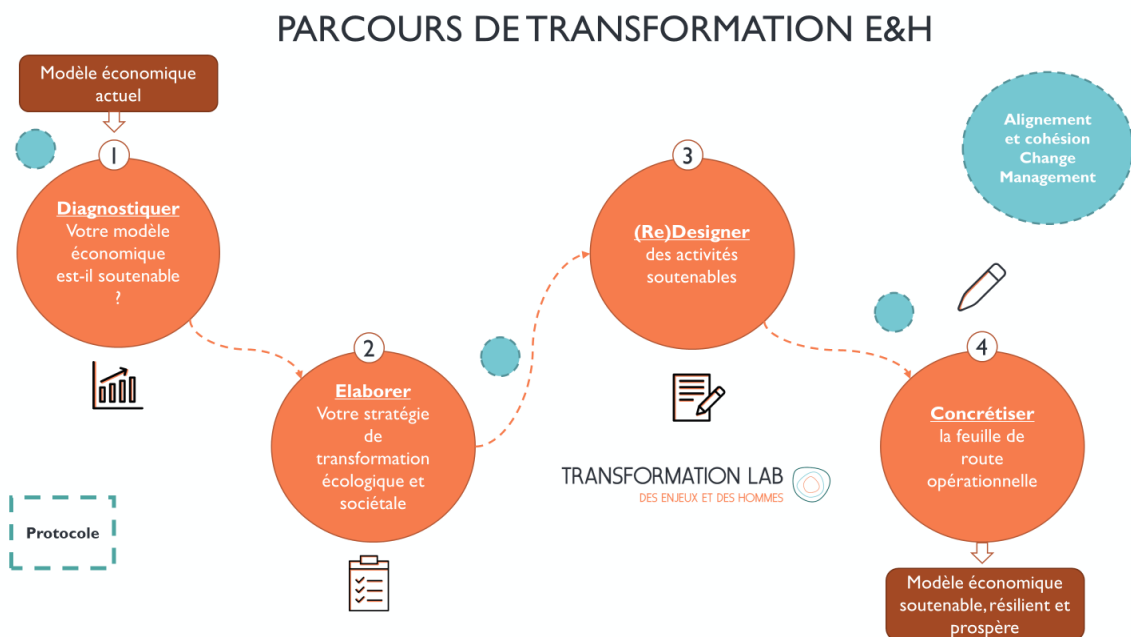
DES ENJEUX ET DES HOMMES | Inspiré du Business Model Canvas de A.Osterwalder et Y. Pigneur

Des Enjeux & des Hommes - 2023

- Embarquer votre comité de direction sur les enjeux, les défis environnementaux et sociétaux et les stratégies à mettre en oeuvre.

Puis :

S'appuyer sur le parcours de transformation de Des Enjeux et des Hommes





4. Les « plus » de Des Enjeux et des Hommes :

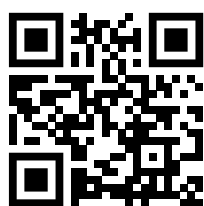
1. Ce parcours s'inscrit dans un « **protocole de transformation** ». Ce protocole se base sur les 10 leviers proposés, intègre un changement de posture avec des principes fondamentaux et des engagements réciproques.
2. Le **change management** est par essence intégré tout au long de notre accompagnement.
3. Des **outils & des méthodologies** éprouvés et robustes et faisant appel à l'intelligence collective, avec des ateliers stratégiques transformatifs, notamment avec les équipes dirigeantes
4. E&H vous donne accès à son « **Transformation Lab** » : think tank, recherche-action, innovation, prospective

TRANSFORMATION LAB 
DES ENJEUX ET DES HOMMES



5. Des exemples inspirants :

- **LES SOCIÉTÉS A MISSION** : 1695 entreprises (02/2024) : Back Market, MAIF, Aigle, Le Slip français, Le groupe La Poste,...
- **LES ENTREPRISES B CORP** : >380 entreprises (02/2024) : Nature & Découvertes, Fairphone, Bollinger, Sézane, Camif, Caisse d'épargne Normandie, Expanscience, Veja, Chloé,...
- **LES ENTREPRISES de la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat)** : >1000 entreprises (2024) : Les Vedettes de Paris, Davidson, Groupe Rossignol, Ekimetrics, Faguo, Pierre & Vacances,...
- **LES ENTREPRISES du réseau IMPACT France** : > 1500 entreprises
- **Des entreprises inspirantes** : **EXPANSCIENCE** : redirection de l'activité « lingettes jetables » de Mustela® : 20% du CA
- **DECATHLON** : stratégie d'économie circulaire, économie de la fonctionnalité : CA des activités d'économie circulaire : +30% en 2022
- **POCHECO** : stratégie à visée régénérative de l'ensemble du site de production
- **PHYTORESTORE** : mise en place de systèmes de traitement des pollutions par les plantes



Scannez-moi

Des Enjeux et des Hommes
3 rue du Louvre
75 001 Paris

+33 (0)1 44 86 03 20

contact@desenjeuxetdeshommes.com
isabelle.rousseau@desenjeuxetdeshommes.com

www.desenjeuxetdeshommes.com

