

Table des matières

SOMMAIRE	7
PRÉFACE	9
Chapitre 1 – Introduction – Pourquoi l’ESG transforme la stratégie et la finance ?.....	11
1.1. Mutations économiques et sociétales : vers un nouvel horizon entrepreneurial.....	11
1.2. Changement de paradigme : de la RSE à l’ESG réglementaire	12
1.3. Nouveaux risques, nouvelles opportunités, nouveaux impacts : l’ESG comme levier stratégique	13
1.4. Exemple concret : le cas d’une entreprise confrontée à l’ESG.....	16
1.5. Un guide pour comprendre, décider et agir	16
Chapitre 2 – Comprendre les fondamentaux de l’ESG	19
2.1. Définition des trois piliers : Environnement, Social, Gouvernance	19
2.2. Focus sur le pilier Social : diversité, inclusion, droits humains	27
2.2.1. Égalité et non-discrimination	27
2.2.2. Conditions de travail et santé au travail	28
2.2.3. Respect des droits fondamentaux	28
2.2.4. Justice sociale et ESG	31
2.2.5. Illustrations concrètes : entreprises engagées et bonnes pratiques	32
2.3. Normes, labels et cadres de référence ESG	33
2.3.1. Grands cadres réglementaires européens.....	34
2.3.2. Normes de reporting volontaire (cadres internationaux)	49
2.3.3. Labels, initiatives et notations ESG	54
2.3.4. Reporting, vérification et audit ESG réglementaires	54

Diagnostic stratégique ESG et évaluation financière et extra-financière

2.4. Variations régionales : ESG en Europe, aux États-Unis, en Asie	55
2.4.1. L'Europe : une approche réglementaire structurante et volontariste	56
2.4.2. Les États-Unis : une approche centrée sur la matérialité financière et les investisseurs	58
2.4.3. L'Asie : une approche pragmatique, pilotée par l'État et les marchés	59
2.5. De la conformité au levier stratégique	62
2.5.1. De la conformité subie à la création de valeur assumée	62
2.5.2. L'ESG comme levier d'innovation.....	62
2.5.3. L'ESG comme moteur d'attractivité RH et de marque employeur	63
2.5.4. L'ESG comme avantage concurrentiel et facteur de résilience	64
2.5.5. De l'ESG au positionnement stratégique.....	65
Chapitre 3 – Diagnostic stratégique à l'ère de l'ESG.....	69
3.1. La lecture du macro-environnement (STEEPLE et ESG).....	69
3.1.1. Le modèle STEEPLE revisité par l'ESG	70
3.1.2. Intégration prospective : vers un STEEPLE dynamique	74
3.1.3. Outils complémentaires d'aide à la caractérisation du contexte macroéconomique	75
3.2. Analyse interne et chaîne de valeur durable	76
3.2.1. Diagnostic interne à l'ère de l'ESG.....	77
3.2.2. Revisiter la chaîne de valeur de Porter à l'aune de la durabilité.....	79
3.2.3. Vers un avantage concurrentiel durable.....	87
3.3. Cartographie des enjeux ESG par secteur.....	89
3.3.1. Qu'est-ce que la matérialité sectorielle ?	89
3.3.2. Sources de référence pour cartographier les enjeux sectoriels.....	91
3.3.3. Présentation synthétique de six secteurs clés	96
3.3.4. Vers une intégration stratégique	102
3.4. Exemples sectoriels : énergie, finance, agroalimentaire.....	102

3.4.1. Secteur de l'énergie : entre urgence de la transition et inertie structurelle	103
3.4.2. Secteur financier : entre catalyseur de la transition et risque de <i>greenwashing</i>	104
3.4.3. Secteur agroalimentaire : entre transformation durable et inertie de volume.....	106
3.5. Gestion des risques ESG : identification, évaluation, atténuation.....	108
3.5.1. Typologie des risques ESG.....	108
3.5.2. Méthodologie de gestion des risques ESG	115
3.5.3. Alignement avec les référentiels internationaux	119
3.6. Outils d'analyse stratégique responsable : SWOT-ESG, VRIO, analyse de matérialité.....	121
3.6.1. SWOT-ESG : intégrer la double matérialité.....	121
3.6.2. VRIO durable : évaluer les ressources stratégiques ESG	124
3.6.3. Analyser la matérialité ESG : prioriser les enjeux	125
3.6.4. Construire un plan de transition ESG	131
3.7. Gestion des controverses	141
Chapitre 4 – ESG et évaluation de la performance globale.....	149
4.1. Évaluation financière et critères ESG : quelles interactions ?..	149
4.1.1. ESG : un levier de création ou de destruction de valeur.....	149
4.1.2. Logique de « valeur ajustée ESG »	154
4.1.3. Exemples concrets d'intégration ESG dans l'évaluation	156
4.1.4. ESG, risque et coût du capital : que dit la recherche académique ?.....	157
4.1.5. Conclusion – L'ESG n'est pas une « couche » : c'est un révélateur de valeur.....	160
4.2. Approches d'évaluation financière : DCF, multiples, coût du capital ESG	161
4.2.1. Rappel des méthodes classiques d'évaluation.....	161
4.2.2. Introduction des facteurs ESG dans le DCF.....	164
4.2.3. ESG et coût du capital (WACC).....	172
4.2.4. ESG et valorisation par multiples.....	175
4.2.5. Cas pratiques synthétiques/mini-études de cas	176

Diagnostic stratégique ESG et évaluation financière et extra-financière

4.3. Mesure de la performance extra-financière : indicateurs clés (KPI ESG).....	183
4.3.1. Définition d'un KPI ESG et rôle stratégique	183
4.3.2. Présentation des KPI ESG par pilier (E, S, G)	184
4.3.3. Cadres de référence : GRI, ESRS, SASB, etc.	187
4.3.4. KPI opérationnels vs KPI d'impact	189
4.3.5. Intégration dans les tableaux de bord stratégiques.....	190
4.3.6. Valorisation des actifs immatériels à l'ère ESG	191
4.4. Défis du reporting : données, standardisation, <i>greenwashing</i> ..	192
4.4.1. Les limites structurelles du reporting ESG.....	192
4.4.2. Les risques de <i>greenwashing</i> et d' <i>ESG washing</i>	194
4.4.3. Vers une standardisation renforcée : CSRD, ISSB, GRI, labels ISR	197
4.4.4. Audit, vérification externe et assurance ESG	200
4.4.5. Recommandations pratiques pour un reporting ESG robuste	201
4.5. Alignement avec les attentes des investisseurs (notation ESG, ISR)	203
4.5.1. Notations ESG : acteurs clés d'un marché en structuration.....	203
4.5.2. Attentes des fonds ISR : sélection, exclusion et engagement	205
4.5.3. Dialogue actionnarial à l'ère de l'ESG	207
4.6. ESG et performance financière : que dit la recherche académique ?.....	208
4.6.1. Littérature riche, mais nuancée.....	209
4.6.2. Remise en question majeure : Alves, Krüger et van Dijk (2024)	210
4.6.3. Limites méthodologiques des notations ESG	211
4.6.4. Implications pour les praticiens.....	214
Chapitre 5 – Mise en œuvre opérationnelle – Méthodes, outils et cas pratiques.....	219
5.1. Structurer une démarche ESG : gouvernance, indicateurs, pilotage	219
5.1.1. Bâtir une gouvernance ESG robuste.....	219
5.1.2. Articuler l'ESG avec les fonctions clés et les métiers.....	221

5.1.3. Choisir des indicateurs clés (KPI ESG) pertinents et matériels.....	222
5.1.4. Piloter et réviser la stratégie ESG.....	223
5.1.5. Liens avec la CSRD et les obligations réglementaires ...	224
5.1.6. Cas d'application – Une démarche ESG en six étapes ..	225
5.2. Engagement des parties prenantes : clients, employés, fournisseurs	225
5.2.1. Identifier les parties prenantes et structurer la relation	226
5.2.2. Dialogue avec les collaborateurs : levier interne fondamental.....	229
5.2.3. Clients et consommateurs : écouter, coconstruire et responsabiliser	230
5.2.4. Fournisseurs et sous-traitants : pilier de la chaîne de valeur durable.....	233
5.2.5. Suivi, évaluation et retour d'expérience	235
5.3. <i>Business model</i> durable et reporting intégré.....	236
5.3.1. Qu'est-ce qu'un <i>business model</i> durable ?	236
5.3.2. Transformer le modèle d'affaires : leviers opérationnels.....	239
5.3.3. Mini-étude de cas (PME industrielle)	245
5.3.4. Du <i>business model</i> au reporting intégré	257
5.3.5. Cas concrets de transformation de modèle	260
5.3.6. Transformation du modèle d'affaires	260
5.4. Rôle des technologies : IA, <i>blockchain</i> , solutions vertes	262
5.4.1. Technologies au service du pilotage ESG : panorama des usages.....	262
5.4.2. Limites et vigilance éthique dans l'usage des technologies ESG	265
5.4.3. Bonnes pratiques pour une technologie ESG responsable.....	268
5.5. Études de cas : PME, ETI, grands groupes.....	271
5.5.1. PME : frugalité, labellisation et finance responsable.....	271
5.5.2. ETI : structuration RSE, trajectoire climat, relation fournisseurs	274
5.5.3. Grands groupes : stratégie climat, gouvernance ESG, reporting CSRD	277
5.6. Tableaux de bord ESG et conduite du changement.....	279

Diagnostic stratégique ESG et évaluation financière et extra-financière	
5.6.1. Construire des tableaux de bord ESG efficaces	280
5.6.2. Conduite du changement ESG : transformer les pratiques et les postures.....	283
5.7. ESG et innovation managériale et <i>leadership</i> responsable.....	285
Chapitre 6 – Conclusion – De la contrainte à la stratégie de création de valeur durable	289
6.1. Synthèse générale des apports : vers une transformation stratégique par l'ESG.....	289
6.2. Scénarios d'évolution et prospective ESG à l'horizon 2030	290
6.3. Hypothèses d'évolution stratégique : régulations, M&A, finance à impact.....	293
LEXIQUE ESG, STRATÉGIE ET ÉVALUATION – ABRÉVIATIONS.....	297