

L'ENTREPRISE  
SOBRE

SE RÉINVENTER EN RESPECTANT  
LES LIMITES PLANÉTAIRES

### À propos du Boston Consulting Group (BCG)

BCG accompagne les dirigeants du monde entier (entreprises, États, ONGs, etc.). Nous sommes à leurs côtés pour les aider à relever leurs plus grands défis. Créé en 1963, BCG a été le pionnier du conseil en stratégie. Aujourd'hui, nous aidons nos clients dans toutes leurs transformations afin d'accélérer leur croissance, renforcer leur avantage concurrentiel et générer un réel impact.

La réussite des organisations passe aujourd'hui par leur capacité à associer les meilleures ressources humaines et digitales. Nos équipes apportent une expertise industrielle et fonctionnelle approfondie à nos clients. BCG propose des solutions qui s'appuient sur du conseil de très haut niveau, du design, le déploiement de nouvelles technologies ou encore la création d'entreprises digitales - en respectant toujours la raison d'être des entreprises. Nous travaillons avec nos clients selon un modèle collaboratif unique, à tous les niveaux de l'organisation. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.

# L'ENTREPRISE SOBRE

SE RÉINVENTER EN RESPECTANT  
LES LIMITES PLANÉTAIRES

ALEXANDRE ARACTINGI

FRANCESCO BELLINO

AMINE BENAYAD

GUILLAUME CHARLIN

MICHEL FRÉDEAU

MARIE HUMBLLOT-FERRERO

MIKAËL LE MOUËLLIC

# REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les dirigeants d'entreprises françaises qui nous ont permis d'écrire ce rapport :

- **Augustin de Romanet**, PDG du Groupe ADP
- **Philippe Poletti**, Président du Directoire Ardian France
- **Alexandre Mérieux**, PDG bioMérieux
- **Pascal Minault**, PDG Bouygues Construction
- **Marc Prikazsky**, PDG CEVA Santé Animale
- **Sylvie Jéhanno**, PDG Dalkia
- **Bernard Charlès**, Vice-président et Directeur Général Dassault Systèmes
- **Marianne Laigneau**, Présidente du Directoire Enedis
- **Dominique Lagarde**, Directeur de la Stratégie, Enedis
- **Christel Bories**, PDG Eramet
- **Paul du Saillant**, Directeur Général Délégué Essilor Luxottica
- **Florent Menegaux**, Président groupe Michelin
- **Frédéric Stevenin**, Managing Partner PAI Partners
- **Alexandre Ricard**, PDG Pernod Ricard
- **Eric Ducournau**, DG Pierre Fabre
- **Guillaume Texier**, DG Rexel
- **Olivier Andriès**, DG Safran
- **Benoît Bazin**, DG Saint Gobain
- **Olivier Laureau**, Président Servier
- **Pierre Barnabé**, DG Soitec
- **Pierre Verzat**, Président du Directoire Systra

Un grand merci également aux directeurs associés du BCG qui, par leurs relations avec les dirigeants français, ont permis des rencontres fructueuses.

Enfin nous adressons nos remerciements aux membres de l'équipe BCG qui ont contribué à l'écriture de ce rapport, Alice Joubay, Meysane Fakir, Anne Menegaux, Fabien Hassan, Quentin Bordet, Matthieu d'Esquerre ; à Audrey Marzouk, aux membres de l'équipe Quantis et aux membres de l'équipe «Go Green Paris».

# TABLE DES MATIÈRES

07	L'ENTREPRISE SOBRE : SE RÉINVENTER EN RESPECTANT LES LIMITES PLANÉTAIRES
08	SYNTHÈSE
11	INTRODUCTION
13	1. LA SOBRIÉTÉ, OBJECTIF NÉCESSAIRE, COMPLEXE, MAIS AUSSI TERREAU D'AVANTAGES CONCURRENTIELS
27	2. LA SOBRIÉTÉ AMÈNE À RÉINVENTER LES MODÈLES D'AFFAIRES
35	3. LA SOBRIÉTÉ SERA FAVORISÉE PAR UNE TRANSFORMATION DES ÉCOSYSTÈMES DE L'ENTREPRISE ET DE L'ENTREPRISE ELLE-MÊME
41	CONCLUSION
42	CONTACTS





# L'ENTREPRISE SOBRE

SE RÉINVENTER EN RESPECTANT  
LES LIMITES PLANÉTAIRES

*Comment les dirigeants des grandes entreprises françaises abordent-ils le défi de la sobriété et du respect des limites planétaires ?*

C'est la question que le Boston Consulting Group a posée à une vingtaine d'entre eux.

# — SYNTHÈSE

Ce rapport vise à aborder le sujet de la sobriété du point de vue des entreprises, de manière factuelle. Il fait suite à un rapport sur les trajectoires de neutralité carbone des entreprises paru en 2021, et acte une volonté d'aller de l'avant en évoquant les besoins en ressources et les impacts des entreprises sur la nature, de manière holistique.

Afin d'élaborer ce rapport, nous avons échangé avec une vingtaine de dirigeants de grandes entreprises françaises. Ils ont partagé avec nous leur définition de la sobriété et la façon dont ils l'intègrent à leur stratégie. La sobriété s'entend ainsi comme une démarche de réduction des impacts de leur activité, qui remet en question à la fois les besoins et les modes de consommation et de production.

## **1. LA SOBRIÉTÉ, OBJECTIF NÉCESSAIRE, COMPLEXE, MAIS AUSSI TERREAU D'AVANTAGES CONCURRENTIELS**

La sobriété s'impose comme une transformation inéluctable pour les entreprises. Elle porte non seulement sur l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, mais également sur les ressources en eau, la biodiversité et les autres limites planétaires définies par le *Stockholm Resilience Centre*. Les entreprises sont directement impactées par les conséquences du dépassement des limites planétaires, qui s'intensifient et qu'elles doivent gérer. Elles sont également poussées à agir par leurs parties prenantes, investisseurs, régulateurs, et consommateurs. Sans action de leur part, leur modèle d'affaires est donc fragilisé.

Bien qu'elles soient nombreuses à déjà mettre en place des démarches de sobriété, les

entreprises doivent encore majoritairement les faire passer à l'échelle : devenir une entreprise sobre demande de repenser l'activité dans sa totalité. Le sujet se révèle technique et oblige à prendre du recul par rapport à l'impératif de croissance communément partagé aujourd'hui. C'est pourquoi traduire l'exigence de sobriété en transformations opérationnelles et planifiées est une tâche complexe.

Mais au-delà de sa nécessité, la sobriété peut aussi représenter un avantage concurrentiel pour les entreprises qui sauront se réinventer sans attendre. Celles qui planifient leur transformation au bon rythme et embarquent leur marché et leurs clients seront réellement motrices dans l'évolution collective vers une économie plus responsable.

## **2. LA SOBRIÉTÉ AMÈNE À RÉINVENTER LES MODÈLES D'AFFAIRES**

S'engager vers la sobriété demande de mettre en place des transformations tant sur la chaîne de valeur que sur la proposition de valeur.

- Certaines démarches sont de l'ordre de l'optimisation : diminuer l'empreinte sur les ressources ainsi que les externalités négatives ; optimiser la proposition de valeur en répondant aux besoins des clients tout en éliminant le superflu.
- D'autres démarches, en partant d'une analyse des impacts sur les limites planétaires, sont profondément transformantes, comme la mise en place de méthodes de production et l'invention de modèles de consommation et d'usages sobres et durables.

Pour avancer, la réinvention des modèles d'affaires est nécessaire. Les dirigeants évoquent l'importance de considérer ensemble les différents types de démarches de sobriété. Éviter la « dépendance au sentier » est par ailleurs clé afin de lancer des transformations en profondeur : l'enjeu est que les objectifs de long-terme que se donnent les entreprises ne soient pas relégués au second plan face à des objectifs de court-terme.

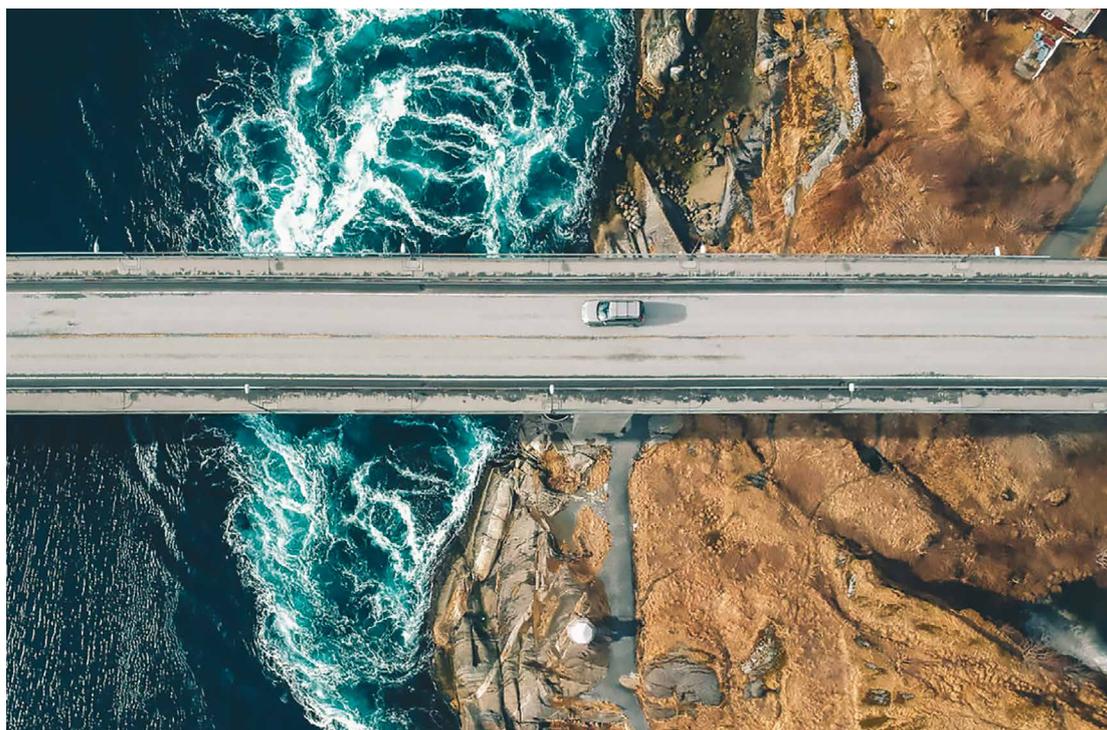
### 3. LA SOBRIÉTÉ SERA FAVORISÉE PAR UNE TRANSFORMATION DES ÉCOSYSTÈMES DE L'ENTREPRISE ET DE L'ENTREPRISE ELLE-MÊME

Un changement de paradigme s'avère nécessaire pour accompagner la sobriété à la fois des entreprises mais aussi des consommateurs particuliers. Les dirigeants interrogés citent l'importance de réglementations facilitant la transparence sur les limites planétaires. Certains dirigeants évoquent en particulier la nécessité de pouvoir opérer dans un cadre international qui préserve des distorsions de concurrence. Les acteurs financiers sont également cités

comme des alliés indispensables : les entreprises souhaitent pouvoir financer des projets verts et de transformation de long-terme et que leurs engagements extra-financiers deviennent un facteur d'attractivité pour les investisseurs.

Certains leviers, actionnables par les dirigeants eux-mêmes, constituent d'importants catalyseurs d'une transformation sobre. La mobilisation des employés, à tous les niveaux, est cruciale pour permettre les remontées d'idées du terrain et favoriser l'engagement du management. Le pilotage de la performance, ensuite, doit être repensé pour inciter toutes les composantes de l'entreprise à tenir davantage compte des critères extra-financiers. L'alignement des intérêts des actionnaires sur le projet de long-terme de l'entreprise est essentiel pour pouvoir le mener à bien.

Les entreprises qui sauront anticiper et mener une transformation sobre sans attendre en sortiront renforcées et jetteront les nouvelles fondations d'un monde plus pérenne.





# INTRODUCTION

Dans une vertigineuse accélération de l'histoire, les émissions de gaz à effet de serre ont doublé au cours des cinquante dernières années, entraînant une multiplication des dérèglements climatiques. Entre 1970 et 2020, les populations de vertébrés ont également chuté de 69% dans le monde. Face à la gravité des enjeux, les entreprises ont un rôle à jouer et la sobriété s'impose désormais à elles comme un impératif stratégique. Celle-ci peut être définie comme une démarche de réduction des impacts de leur activité, qui remet en question à la fois les besoins et les modes de consommation et de production. Dans un contexte global de fragilisation des chaînes de valeur mondiales, de concurrence pour l'accès aux ressources et d'urgence environnementale, ce concept de sobriété devient central.

Avec une approche factuelle, le Boston Consulting Group aborde, dans ce rapport, la sobriété sous le prisme de l'entreprise. Confrontés à la nécessité scientifiquement démontrée de respecter les limites planétaires afin de préserver nos modes de vie, une vingtaine de grands dirigeants se sont exprimés pour partager leur conception de la sobriété, et les défis associés.

Si les leaders des grandes entreprises françaises ont cerné, plus tôt que leurs homologues étrangers, ce qu'un tel sujet allait changer pour leurs opérations<sup>1</sup>, ils mesurent aussi le chemin qui leur reste à parcourir pour une transformation à grande échelle. Dans ce contexte, la sobriété leur apparaît comme un objectif nécessaire, difficile à mettre en œuvre, mais aussi comme le terreau de nombreux avantages concurrentiels, une démarche porteuse d'opportunités pour les entreprises qui sauront l'adopter.

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

### — DÉFINITIONS DE LA SOBRIÉTÉ — PAR LES DIRIGEANTS

**Marianne Laigneau**, Présidente du Directoire Enedis : « *La sobriété est une préservation du bien commun. Nous considérons la sobriété dans le sens donné par le GIEC, c'est-à-dire englobant la Terre, l'eau et les matériaux, au-delà de l'aspect énergétique qui est évident pour Enedis.* »

**Augustin de Romanet**, PDG du Groupe ADP : « *La sobriété signifie : « rien de trop », c'est à dire l'usage le plus efficace possible des ressources et la recherche d'économies pour atteindre ses objectifs.* »

**Pierre Barnabé**, DG Soitec : « *Pour Soitec la sobriété passe par une baisse, en valeur absolue, des consommations en énergie carbonée et en eau. C'est le seul moyen d'inverser la tendance.* »

**Christel Bories**, PDG Eramet : « *Avant que le mot de sobriété ne devienne à la mode, je parlais de frugalité : c'est la même idée, qui est de se focaliser sur ce qui est essentiel pour essayer de prélever le moins possible sur les ressources de la planète et les préserver au mieux.* »

**Frédéric Stevenin**, Managing Partner PAI Partners : « *La sobriété, c'est la durabilité : la capacité des entreprises à maximiser l'utilisation – presque à l'infini – des matières premières utilisées. C'est également le fait d'éliminer tout le superflu, même si cette notion peut varier dans le temps.* »

1. Les entreprises françaises font figure de leaders à l'échelle mondiale en matière de performance ESG : Étude BCG (2019) « *La vague responsable : Le nouveau défi des entreprises françaises* »



# 1. LA SOBRIÉTÉ,

## OBJECTIF NÉCESSAIRE, COMPLEXE, MAIS AUSSI TERREAU D'AVANTAGES CONCURRENTIELS

### TENDRE VERS PLUS DE SOBRIÉTÉ, UN IMPÉRATIF DÉMONTRÉ PAR LA SCIENCE

Le concept des limites planétaires est un cadre scientifique de référence, développé au sein du *Stockholm Resilience Centre*. Ces travaux de recherche ont porté sur les processus régulant la stabilité du système Terre et assurant des conditions propices à la vie. Ces processus biophysiques ne peuvent être perturbés sans conséquences au-delà d'une certaine limite. Les limites planétaires identifiées sont au nombre de neuf. Elles concernent :

- le changement climatique,
- l'érosion de la biodiversité,
- le changement d'affectation des sols,
- la perturbation des cycles de l'eau douce,
- la perturbation des cycles du phosphore et de l'azote,
- l'acidification des océans,
- l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère,
- l'appauvrissement de l'ozone stratosphérique,
- l'introduction d'entités nouvelles<sup>1</sup> par l'Homme, sources de pollution.

Or, à ce jour, 6 des 9 limites planétaires ont déjà été franchies. Celles du changement climatique et de l'érosion de la biodiversité sont les plus critiques et les plus alarmantes. La planète est

désormais entrée dans une nouvelle ère géologique, l'Anthropocène<sup>2</sup>, au cours de laquelle les impacts de l'humanité deviennent la cause principale de l'évolution de l'environnement. Le dépassement de ces limites entraîne des modifications irréversibles et place le système Terre en situation d'urgence. Comme les limites planétaires sont interconnectées, les conséquences de leur franchissement s'en trouvent démultipliées. Ces dernières peuvent par ailleurs se manifester à retardement. L'inertie des changements est telle que l'avenir de la planète dans 20 ans se joue déjà aujourd'hui.

Au-delà du changement climatique, d'autres limites moins connues sont déjà franchies sans pourtant susciter de mobilisation d'une même ampleur. C'est notamment le cas pour :

- **L'érosion de la biodiversité.** La taille des populations d'animaux sauvages vertébrés a diminué de 69% depuis 1970<sup>3</sup>. Alors que le taux d'extinction des espèces à ne pas dépasser est de 10 espèces par million d'espèces par an, il est aujourd'hui 10 à 1000 fois plus élevé<sup>4</sup>.

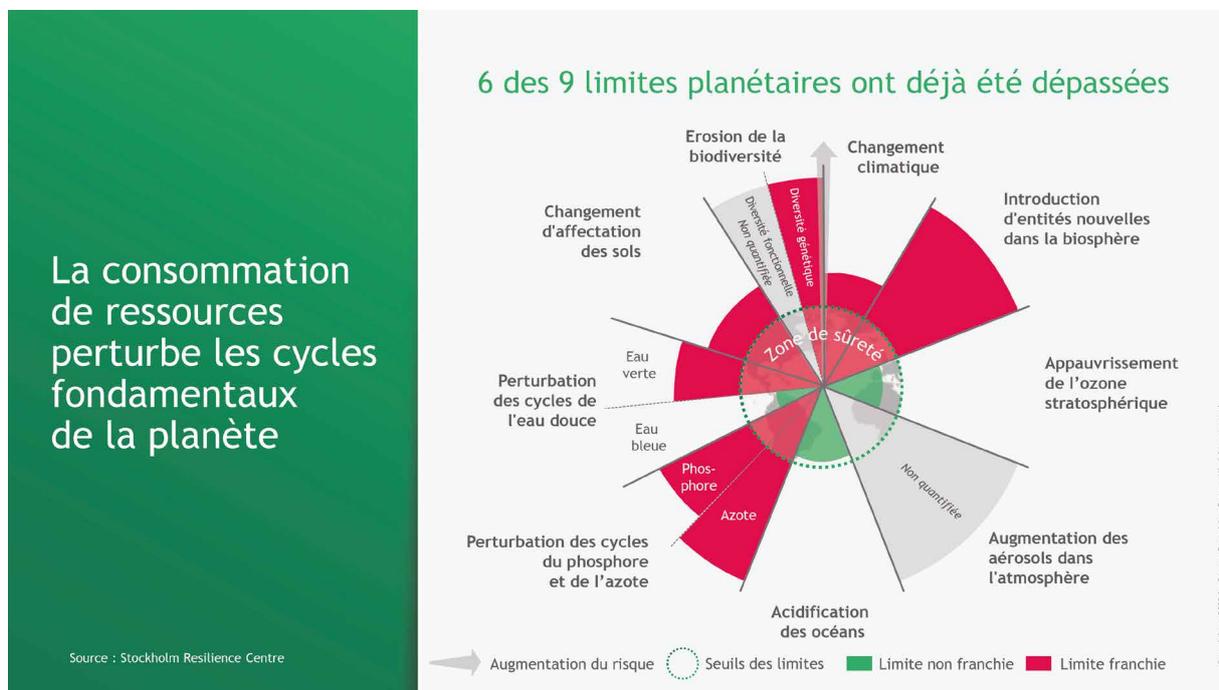
1. Désigne l'introduction sur Terre de substances toxiques et à longue durée de vie telles que les polluants organiques synthétiques (plastiques), les composés de métaux lourds et les matières radioactives.

2. Lewis, Maslin (2015), *Defining the anthropocene*

3. WWF (2022), *Living Planet Report*

4. Pimm (2014), *The Future of Biodiversity*; Ministère de la Transition Énergétique (2022), *Biodiversité : présentation et enjeux*

Illustration 1: La consommation de ressources de l'humanité perturbe les cycles fondamentaux de la planète



- **Le changement d'affectation des sols.** Les scientifiques estiment qu'il faudrait préserver au minimum 75% des forêts qui existaient en 1700. Or, il n'en reste plus que 62%<sup>5</sup>. Le couvert végétal absorbe une partie des rayons solaires, agit comme un puits de carbone et est un acteur clé du cycle de l'eau. Sa diminution met en péril la capacité de résilience de notre planète.
- **La perturbation des cycles de l'eau douce.** La disponibilité de l'eau «verte» (stockée dans les sols et retournant dans l'atmosphère par la transpiration des plantes) est fortement affectée par l'activité humaine (18% des sols ont un niveau d'humidité anormal, la limite planétaire étant établie à 10%<sup>6</sup>). Avec l'effet combiné de la déforestation et de la perturbation des cycles de l'eau, l'Amazonie pourrait ainsi se transformer en savane d'ici 2050<sup>7</sup>.
- **La perturbation des cycles du phosphore et de l'azote.** Chaque année, de grandes quantités d'azote et de phosphore sont rejetées dans l'eau, provenant principalement des engrais agricoles (22 millions de tonnes de phosphore

sont rejetées annuellement dans l'eau, quand la limite planétaire est de 11 millions de tonnes<sup>8</sup>). Cette concentration de nutriments stimule la croissance de plantes et d'algues qui, en absorbant l'oxygène présent dans l'eau, asphyxient le reste de leur écosystème.

- **L'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère.** Les polymères plastiques (entre 5 et 13 millions de tonnes de plastiques déversés par an dans les océans<sup>9</sup>), les pesticides, peintures, antibiotiques, médicaments, métaux lourds, composés radioactifs et perturbateurs endocriniens envahissent les écosystèmes et peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé.

5. Steffen et al. (2015), *Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet*

6. Wang-Erlandsson et al. (2022), *A planetary boundary for green water*

7. Boulton et al. (2022), *Pronounced loss of Amazon rainforest resilience since the early 2000s*

8. Carpenter, Bennett (2011), *Reconsideration of the planetary boundary for phosphorus*

9. Jambeck et al. (2015), *Plastic waste inputs from land into the ocean*

Illustration 2 : La perte de biodiversité menace nos équilibres systémiques

### La perte de biodiversité menace nos équilibres systémiques

-69% Diminution des populations d'animaux<sup>1</sup> entre 1970 et 2018

Indice planète vivante, populations d'espèces 1970=100

25% des espèces menacées par l'extinction (environ 1 million d'espèces)

1. Diminution de la taille moyenne de la population de mammifères, oiseaux, amphibiens, reptiles et poissons. Sources : WWF, WEF, IPBES, analyse BCG

### Limite planétaire: Erosion de la Biodiversité

*Fiche technique*

**Biodiversité :** Ensemble des êtres vivants et de leurs écosystèmes

**Limite franchie :** Taux d'extinction des espèces 10 à 1 000 fois supérieur au taux normal constaté sur 10 millions d'années

**Causes principales :**

- Déforestation
- Exploitation directe des écosystèmes & organismes (surpêche, trafic d'animaux...)
- Changement climatique

**Conséquences :**

- Risque d'effondrement de chaînes alimentaires (ex: disparition des coraux)
- Effondrement d'écosystèmes (ex: disparition des insectes pollinisateurs)

**Risques globaux :**

- Menace sur la sécurité alimentaire
- Risques de santé : maladies infectieuses (zoonoses), disparition des ingrédients nécessaires aux médicaments
- Perte d'activité économique (pêche, agriculture, tourisme)
- Risques d'approvisionnement (biomasse, huiles végétales, bois...)

Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Illustration 3 : La disparition du corail a des effets majeurs sur les chaînes alimentaires et l'économie

## La disparition du corail a des effets majeurs sur les chaînes alimentaires et l'économie

### Le corail est clé dans la chaîne alimentaire

```

graph LR
    Phyto[Phyto-plancton] -- Est mangé par --> Zoo[Zoo-plancton]
    Phyto -- Est mangé par --> Corail[Corail]
    Zoo -- Est mangé par --> Herbivores[Herbivores]
    Corail -- Est mangé par --> Herbivores
    Herbivores -- Est mangé par --> Petits[Petits carnivores]
    Petits -- Est mangé par --> Gros[Gros carnivores]
    Gros -- Est mangé par --> Super[Super prédateurs]
    Gros -- Est mangé par --> Homme[Homme]
        
```

**25 % des coraux sont déjà morts, 25% sont à risque<sup>1</sup>. En conséquence :**

**8% de la population mondiale concernée**, dépendante du corail pour son alimentation (500M personnes)

**10% de la capacité absorbante des océans détruite** en empêchant la photosynthèse (1/4 des émissions mondiales)

**1/3 de la biodiversité marine menacée** par la destruction de son habitat

**Perte de protection du littoral**, les coraux absorbant jusqu'à 97% de l'énergie de la houle et des vagues

**Jusqu'à 375 milliards de dollars perdus** par an en revenus (tourisme, pêche)

1. D'ici 2050  
Source : Institut océanographique de Monaco ; analyse BCG

Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

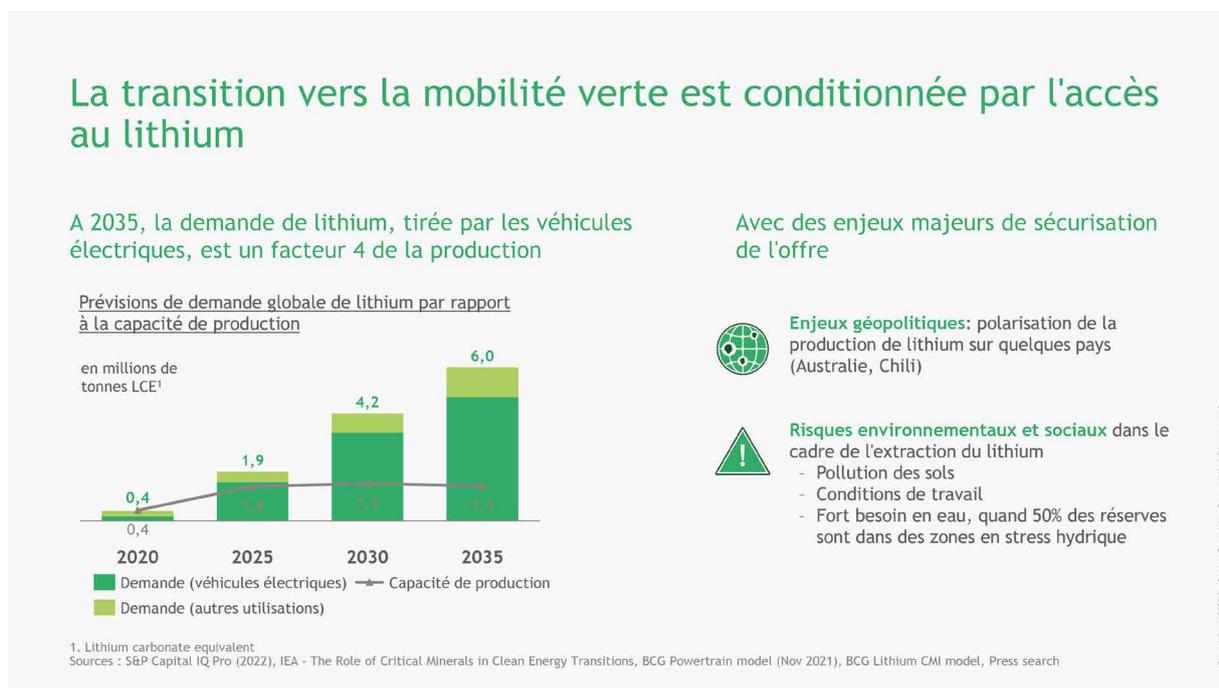
## LE FRANCHISSEMENT DES LIMITES PLANÉTAIRES REND LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES INÉLUCTABLE

Les entreprises sont confrontées au défi de l'accès aux ressources.

Les entreprises assurent l'essentiel de la production et de la consommation de ressources naturelles. L'approvisionnement en énergie a longtemps figuré au premier plan de leurs préoccupations mais désormais, les contraintes se multiplient pour tous les types de ressources indispensables aux entreprises. L'eau représente un autre exemple de ressource critique, pour laquelle les industries se retrouvent parfois en concurrence avec l'agriculture et les réseaux d'eau potable locaux.

Entre 2014 et 2020, 11 matières premières ont été rajoutées à la liste des 19 matières premières critiques édictée par l'Union Européenne<sup>10</sup>. Le rythme même de la transition écologique se trouve conditionné par l'accès à certaines d'entre elles. C'est le cas avec le lithium indispensable aux batteries des véhicules électriques, dont la production est concentrée dans quelques pays seulement (Australie et Chili principalement), et dont la demande en 2035 pourrait être quatre fois supérieure à l'offre.

Illustration 4: Illustration sur les tensions d'approvisionnement en lithium



10. Commission Européenne (2020), *Liste des matières premières critiques de l'Union Européenne*

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

LES ENTREPRISES RESENTENT DÉJÀ LES CONSÉQUENCES  
DU FRANCHISSEMENT DES LIMITES PLANÉTAIRES

**Christel Bories**, PDG Eramet : « Nous avons ce challenge de frugalité ou de sobriété dans tout ce que nous faisons : ces aspects-là sont intimement liés à l'équation économique même de notre métier. Il va falloir énormément de métaux pour assurer l'électrification de la transition énergétique, ce qui nous met en face d'un double challenge : frugalité sur l'extraction primaire (produire mieux et avec moins) et recycler au maximum sans rien laisser se perdre. »

**Eric Ducournau**, DG Pierre Fabre : « Les épisodes de sécheresse de l'été 2022 posent de manière aigüe la question de l'approvisionnement en eau pour nos sites industriels – alors que ce n'était pas un enjeu il y a 5 ans. »

**Augustin de Romanet**, PDG du Groupe ADP : « Il va y avoir une compétition sur les usages de l'électricité verte. Si aujourd'hui, nous voulions propulser tous les avions avec du carburant durable, produit à base d'hydrogène vert, il faudrait utiliser pour ce faire 3/4 de l'énergie renouvelable actuellement disponible sur la planète. »

**Le franchissement des limites planétaires engendre des risques accrus et des coûts pour l'économie comme pour toutes les entreprises**, même celles qui ne sont pas dépendantes de matières premières naturelles. C'est pourquoi les risques environnementaux sont déjà au cœur des préoccupations de nombre d'entre elles.

Les scientifiques prévoient que les perturbations des cycles climatiques et de l'eau sur la planète entraîneront des baisses de rendements agricoles significatives dans les prochaines décennies (par exemple, une baisse de quasiment 25 % du rendement pour les cultures de maïs d'ici la fin du siècle<sup>11</sup>). Ces baisses concerneront l'ensemble des économies du monde, compte tenu de l'interdépendance alimentaire globale, et pourraient entraîner des crises humanitaires et sociales particulièrement difficiles.

L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes impose aux entreprises de mettre en place des plans de continuité et d'investir dans l'adaptation au changement climatique. Elles vont également devoir mobiliser des fonds

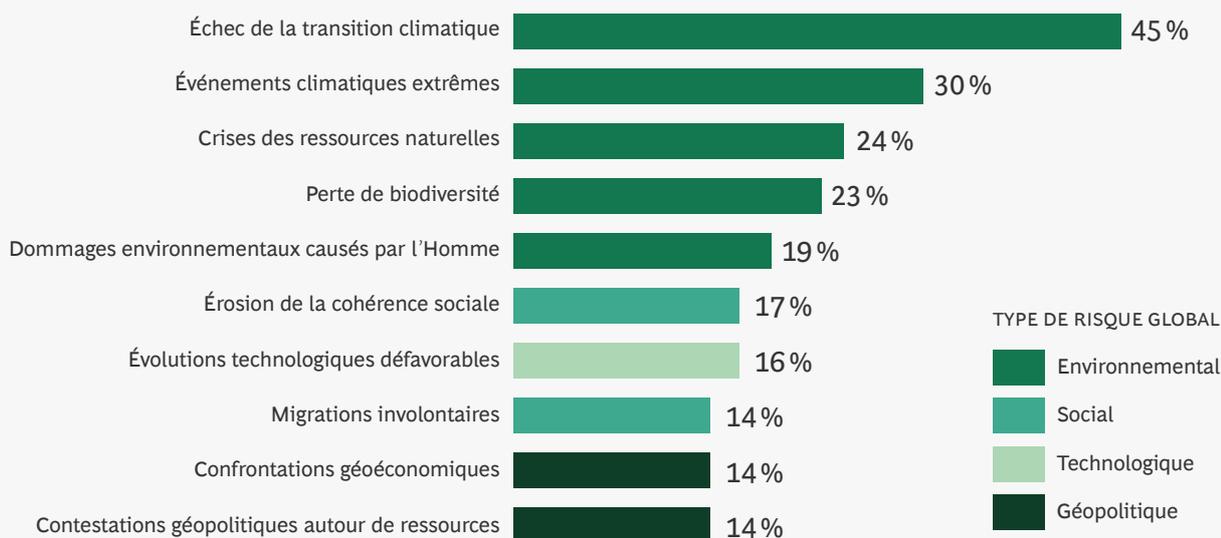
pour protéger leurs opérations. En termes de dépenses publiques, au rythme actuel du réchauffement, le coût de l'adaptation en France est estimé à 2,3 milliards d'euros par an dès aujourd'hui<sup>12</sup>. L'inaction mettrait en péril plus rapidement encore notre économie et notre survie. À l'échelle globale, un panel de 738 économistes du climat estime le montant des dommages pour l'économie à quelques 2 000 milliards de dollars par an d'ici à 2025, chiffre qui pourrait atteindre 30 000 milliards par an d'ici 2075 (coût de l'inaction). Leur conclusion : réduire à zéro les émissions de gaz à effet de serre serait largement moins coûteux que ne pas agir<sup>13</sup>.

11. NASA Earth Science News (2021), *Global Climate Change Impact on Crops Expected Within 10 Years, NASA Study Finds*

12. I4CE (2022), *Se donner les moyens de s'adapter aux conséquences du changement climatique en France*

13. Institute on Policy Integrity (2021), *Gauging Economic Consensus on Climate Change* (enquête auprès de 738 économistes)

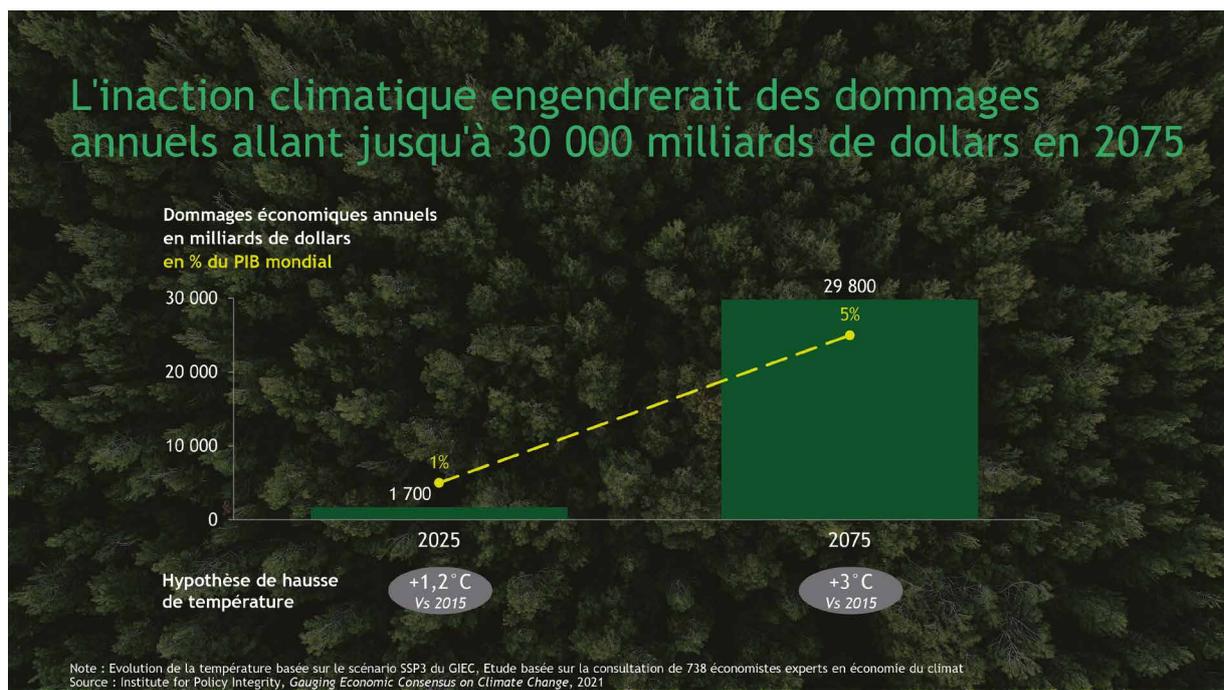
## TOP 10 DES RISQUES GLOBAUX QUI PRÉOCCUPENT LES ENTREPRISES À UN HORIZON DE 5-10 ANS



Source: Global Risk Horizon - Global Risk Report 2021-2022, World Economic Forum, répondants de la catégorie Business

Copyright ©2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Illustration 5 : L'inaction engendrerait des dommages annuels allant jusqu'à 30 000 milliards de dollars en 2075



### Les parties prenantes des entreprises les invitent à davantage de sobriété.

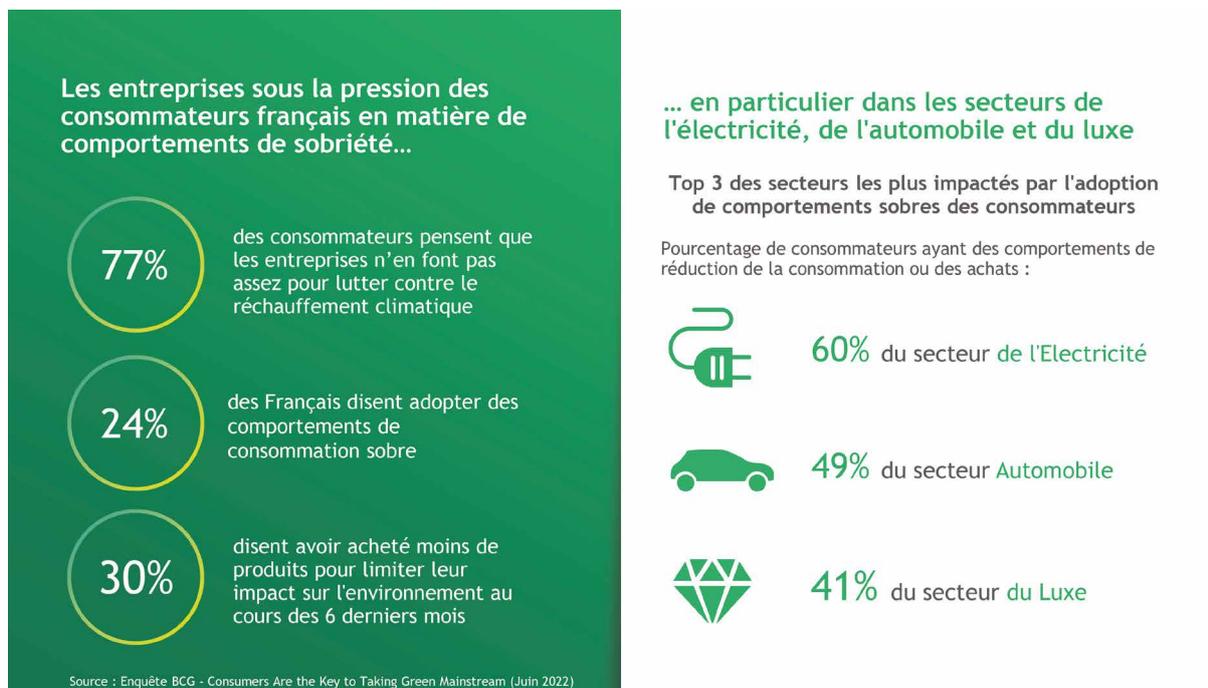
Les entreprises sont aussi interpellées par leurs parties prenantes. Elles doivent apporter les preuves qu'elles contrôlent les impacts environnementaux de leurs activités et y sont incitées par trois types d'interlocuteurs :

- Les régulateurs imposent plus de transparence et durcissent la réglementation plus rapidement qu'anticipé. La Taxonomie Européenne appliquée au reporting extra-financier impose aux entreprises éligibles de rendre compte de leur chiffre d'affaires et de leurs dépenses à impact positif sur le climat, la biodiversité, l'eau, l'économie circulaire et la pollution. Certains secteurs se voient imposer des coûts supplémentaires sur leurs produits : c'est le cas avec le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières européen, qui introduira une

pénalité financière en fonction de l'empreinte carbone. Applicable également sur les marchandises importées de pays non européens, cette régulation a pour but de réduire le risque de « fuite de carbone » (délocalisation à l'étranger d'une production très émissive).

- Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la durabilité des produits qu'ils achètent. Selon une étude menée par le BCG en juin 2022 sur la perception des consommateurs, 70% d'entre eux estiment, en France, qu'il sera impossible de résoudre la crise climatique sans changer radicalement nos modes de vie. Les comportements suivent : 24% des Français interrogés disent consommer plus sobrement (réduction des achats ou du recours à certains produits/services). Sur certains secteurs comme l'électricité, ce chiffre monte jusqu'à 60%<sup>14</sup>.

### Illustration 6 : Les entreprises sont sous la pression des consommateurs français en matière de comportements de sobriété



14. BCG Center for Customer Insights (2022), *Consumers Are the Key to Taking Green Mainstream* (enquête sur 14 secteurs conduite en juin 2022)

- **Les employés et les candidats ont de fortes attentes envers les entreprises en termes de responsabilité environnementale.** Ceci a été relevé par tous les dirigeants. La visibilité obtenue par les mouvements écologistes au sein des grandes écoles et universités atteste de l'implication croissante des jeunes diplômés (plus de 33 000 signataires du Manifeste « Pour un réveil écologique », multiplication des discours engagés lors des remises de diplômes). En interne, les employés fondent également des collectifs pour sensibiliser leurs pairs et engagent la discussion avec le management. L'émergence de ces débats est souvent qualifiée, par les dirigeants, de fédératrice, source de motivation collective et puissant moteur du changement.

Tenir compte des limites planétaires dans l'activité économique n'est plus une option. Le consensus sur la nécessaire sobriété énergétique est aujourd'hui bien réel, mais il faut aller plus loin et passer davantage aux actes. La sobriété est indispensable pour parvenir à une transition climatique, en complément de la décarbonation et de l'amélioration de l'efficacité énergétique. Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) estime que faire baisser la demande en énergie et modifier nos comportements de consommation permettrait de réduire les émissions de GES entre 40 et 70 % d'ici 2050.

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

### LA PRESSION DES PARTIES PRENANTES

**Benoit Bazin**, DG Saint-Gobain : « Nous avons réalisé des analyses de cycle de vie pour 1 700 familles de produits : ces analyses sont un avantage concurrentiel

*indéniable pour nous dans la mesure où elles constituent un critère croissant d'achat pour nos clients. »*

### LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

**Marc Prikazsky**, PDG CEVA Santé Animale : « Les entreprises doivent prendre des mesures exemplaires pour ouvrir la voie à un changement généralisé. Notre capacité à très rapidement intégrer le changement est un outil majeur pour faire bouger les lignes. »

**Eric Ducournau**, DG Pierre Fabre : « Les entreprises ont un rôle majeur à jouer, et devront accepter des compromis importants (baisser nos marges, revoir nos modes de travail, transformer nos produits). Il en va de la pérennité à moyen et long-terme des entreprises. »

**Olivier Laureau**, Président Servier : « Il nous appartient d'inventer ensemble d'ici 2050 de nouvelles formes de vie et de développement qui donneront à près de 10 milliards d'êtres humains la chance d'avoir une vie pleinement humaine c'est à dire digne et la possibilité de transmettre celle-ci à ceux qui les suivront. »

## L'URGENCE EST LÀ, MAIS ADOPTER UNE DÉMARCHE DE SOBRIÉTÉ S'AVÈRE D'UN NIVEAU DE COMPLEXITÉ INÉDIT

S'engager pour une plus grande sobriété nécessite de surmonter les paradoxes de notre système actuel, où prospérité rime avec croissance. Les entreprises peinent à enclencher des transformations d'ampleur, car elles se heurtent à plusieurs sources majeures de complexité.

### Les sujets liés à l'environnement sont d'une grande technicité.

C'est une première difficulté : les limites planétaires sont difficiles à traduire en termes micro-économiques, du fait de leur caractère diffus. Pas simple, donc, de relier les effets avec les causes. Cela induit un écart entre le niveau d'urgence et sa perception, rendant difficile le fait de dresser des priorités. Le sujet requiert par ailleurs des compétences multidisciplinaires dont les entreprises ne sont pas encore équipées : les problématiques sont encore mal connues et demeurent spécifiques d'un secteur à un autre. Il s'agit enfin d'une question fondamentalement transverse, qui nécessite de transformer le modèle économique de l'entreprise, d'adapter l'ensemble des processus et de mobiliser l'ensemble des équipes pour opérer dans le respect des limites planétaires.

### Les systèmes de mesures économiques actuels ne sont pas adaptés.

Les systèmes de mesures économiques que nous utilisons sont imparfaits au regard des limites planétaires, qu'il s'agisse d'évaluer la création de richesse ou la consommation de ressources.

- L'indicateur phare de la croissance d'un pays, le PIB, se révèle lacunaire. Il ne prend pas en compte toutes les sources de richesses, ni la santé ou l'éducation,

ni même l'ensemble des services écosystémiques rendus par la nature<sup>15</sup>. Ces derniers sont pourtant essentiels à nos modes de vie : ils comprennent les apports de la nature, par exemple en matière de nourriture, matières premières ou de régulation des conditions essentielles à la vie. C'est pourquoi de nombreux travaux ont cherché à compléter le PIB par d'autres indicateurs, tels que l'indice de Gini ou le Happy Planet Index<sup>16</sup>, qui classe les pays en fonction de leur capacité à offrir une vie longue et heureuse en utilisant des ressources environnementales limitées.

- De même, nos modèles d'analyse financière et normes comptables ne prennent pas suffisamment en compte les éléments extra-financiers. Le manque d'attention donnée aux paramètres environnementaux notamment, qui sont pourtant porteurs de risques et d'opportunités traduisibles en impacts financiers, biaise le calcul de rentabilité d'un projet et donc les décisions d'arbitrages et de financements.

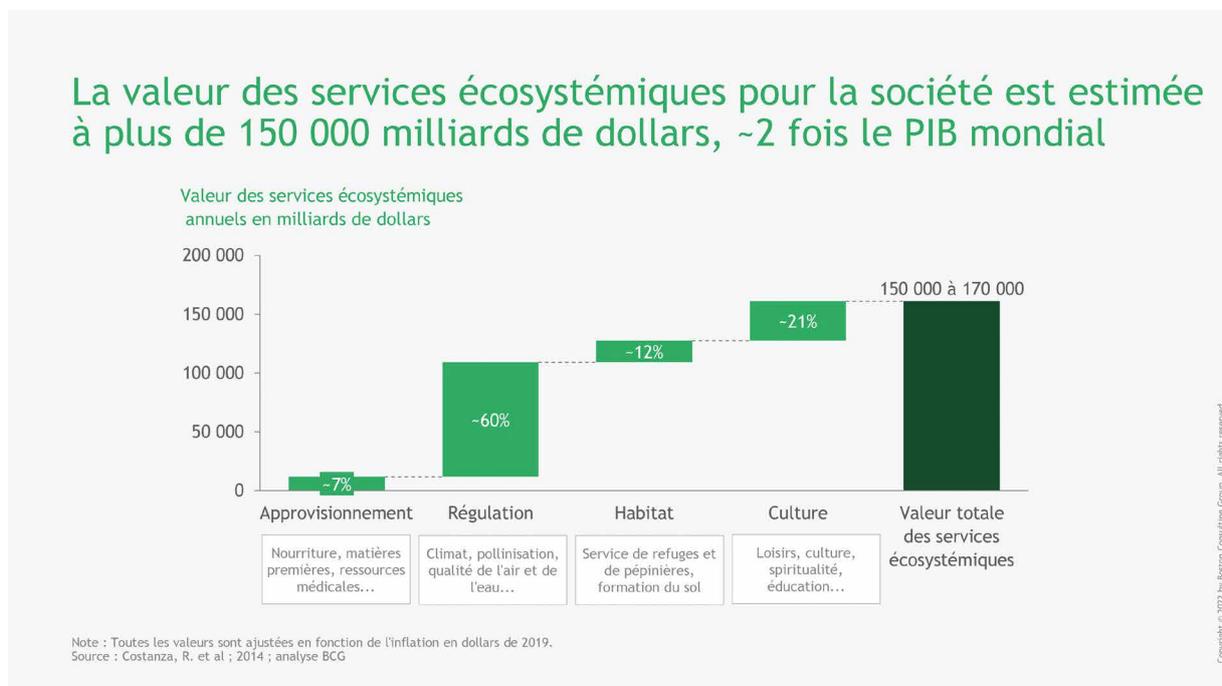
### De nombreux investisseurs et clients privilégient une logique court-termiste.

La recherche de rentabilité à court-terme par les investisseurs peut inciter à des décisions allant à l'encontre des limites planétaires. En fonction de la nature des relations entretenues par les entreprises avec leurs investisseurs, historiquement concentrés sur la création de valeur, la prise en compte de la sobriété peut être rendue plus ou moins ardue.

15. Les services écosystémiques de la nature sont les contributions directes et indirectes des écosystèmes à la survie humaine ainsi qu'à sa qualité de vie (Université de Genève, 2016)

16. Introduit par la New Economics Foundation en 2006

**Illustration 7 :** La valeur des services écosystémiques pour la société est estimée à plus de 150 000 milliards de dollars, ~2 fois le PIB mondial



Du côté des consommateurs, l'adoption de comportements plus sobres est en opposition avec une définition du bien-être associée au progrès technologique et à la consommation. Le passage à l'action par les consommateurs est par ailleurs dépendant de leur pouvoir d'achat et variable selon les secteurs. L'acceptation sociale de la sobriété est l'un des facteurs de complexité auxquels se heurtent les entreprises. Afin d'engager une transformation sobre qui soit également pérenne, elles doivent tenir compte de l'évolution de différents segments de clientèle.

Tout l'enjeu est donc de parvenir à surmonter les paradoxes de notre système actuel, où la croissance se mesure sans tenir compte de la détérioration rapide du capital naturel. Les entreprises doivent relever le défi d'inciter les clients à plus de sobriété, tout en embarquant les investisseurs dans un projet de long-terme.

### FAIRE DE LA SOBRIÉTÉ FACE AUX LIMITES PLANÉTAIRES UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Confrontés à ce défi, les dirigeants interrogés sont conscients de leur responsabilité et des risques qui pèsent sur la pérennité de leurs activités. Ils voient aussi les avantages concurrentiels qu'obtiendront les entreprises qui anticiperont la transition vers des modèles sobres :

- **Sécuriser ou verrouiller les approvisionnements stratégiques.** C'est là le moyen de réduire la dépendance à certaines ressources naturelles en mettant en place, par exemple, de la circularité.
- **Réduire les coûts et gagner en résilience face aux crises,** en améliorant l'efficacité ou en limitant le gaspillage.
- **Obtenir un meilleur accès aux financements,** en se montrant plus convaincant auprès des investisseurs ou en accédant à

des programmes de subventions de l'État pour les projets verts ou à des crédits à taux bonifiés de la part des banques.

- **Attirer et retenir les meilleurs talents et experts.** Alors que le marché manque d'experts des questions d'impact environnemental, attester d'une démarche sincère de sobriété devient un levier important pour convaincre les meilleurs éléments de rejoindre l'entreprise. Plus largement, les dirigeants sont conscients du fait que les jeunes talents attendent un engagement réel à respecter les ressources planétaires de la part de leur employeur.
- **Capturer de la valeur en répondant aux besoins clients et en construisant une image de marque.** Le premier acteur à créer de nouveaux marchés pour des produits bas carbone, ou à réussir à facturer des premiums pour des produits ou services plus verts, remportera un avantage concurrentiel majeur.
- **Renforcer les valeurs et la raison d'être de l'entreprise.** Certaines entreprises se dotent d'une raison d'être afin de contribuer plus largement au bien-être humain et à la préservation de la planète. Mais 75% des consommateurs pensent que les entreprises parlent de durabilité uniquement pour promouvoir leur image<sup>17</sup>. Écarter les soupçons de greenwashing et convaincre de la sincérité de la démarche est essentiel pour attirer et fidéliser les clients et plus largement pour assurer la pérennité de l'entreprise.

**“ Les engagements RSE des entreprises deviennent un véritable moteur d'attraction de talents et d'attachement à l'entreprise. Nous recevons de plus en plus de candidatures motivées en premier lieu par notre action environnementale, et nos salariés nous encouragent tous les jours à nous améliorer. ”**

Sylvie Jéhanno, PDG Dalkia

---

17. BCG Center for Customer Insights (2022), *Consumers Are the Key to Taking Green Mainstream* (enquête sur 14 secteurs conduite en juin 2022)

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

### FAIRE DE LA SOBRIÉTÉ FACE AUX LIMITES PLANÉTAIRES UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

#### — SÉCURISER OU VERROUILLER LES APPROVISIONNEMENTS STRATÉGIQUES —

**Olivier Andriès**, DG Safran : « Dans l'aéronautique, il y a une très grosse consommation de titane et également de nickel car ces matériaux ne corrodent pas et sont

légers. Il faut travailler sur la circularité des matériaux (récupération des copeaux de titane, d'alliages de nickel) et éviter les pertes de matière. »

#### — RÉDUIRE LES COÛTS ET GAGNER EN RÉSILIENCE FACE AUX CRISES —

**Sylvie Jéhanno**, PDG Dalkia : « On réduit souvent la sobriété à la décroissance. Au contraire, dans le secteur de l'énergie, l'arrêt du gaspillage que nous appelons l'efficacité énergétique permet de réaliser d'importantes

économies. De plus, réduire notre consommation en ressources émettrices de CO<sub>2</sub> renforce notre souveraineté énergétique et donc économique. »

#### — OBTENIR UN MEILLEUR ACCÈS AUX FINANCEMENTS —

**Philippe Poletti**, Président du Directoire Ardian France : « Quand nous évaluons des entreprises, nous conduisons systématiquement une due diligence ESG. Nous éliminons régulièrement des entreprises sur cette base, à la fois pour une question d'alignement avec nos valeurs et pour garantir la pérennité de l'investissement. »

**Frédéric Stevenin**, Managing Partner PAI Partners : « Lors du processus d'investissement, pour les entrées et les sorties, tous nos dossiers sont analysés à travers un mémo ESG. Par ailleurs, toutes nos participations publient leur bilan ESG sur plus de 150 critères. »

#### — ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS TALENTS ET EXPERTS —

**Alexandre Mérieux**, PDG bioMérieux : « Définir des objectifs de réduction d'émissions et solidifier nos engagements s'est révélé être un exercice très fédérateur, qui libère beaucoup d'énergie collective chez nos employés. Nos employés expriment leur volonté d'agir pour le climat et nous conduisent à repenser nos modes de travail, notamment nos pratiques de voyage et de télétravail. »

**Pierre Verzat**, Président du Directoire SYSTRA : « Le développement durable est source d'opportunités dans l'ingénierie : il exige de résoudre des problèmes complexes, il crée de la demande pour des projets d'infrastructure, il motive et attire les talents. »

**Guillaume Texier**, DG Rexel : « Nous sentons une grande volonté d'engagement chez nos employés et chez les talents que nous rencontrons. La raison d'être des entreprises et leur engagement sociétal devient un véritable élément différenciant chez les entreprises dans la guerre des talents. »

**Sylvie Jéhanno**, PDG Dalkia : « Les engagements RSE des entreprises deviennent un véritable moteur d'attraction de talents et d'attachement à l'entreprise. Nous recevons de plus en plus de candidatures motivées en premier lieu par notre action environnementale, et nos salariés nous encouragent tous les jours à nous améliorer. »

---

**CAPTURER DE LA VALEUR EN RÉPONDANT AUX BESOINS CLIENTS  
ET EN CONSTRUISANT UNE IMAGE DE MARQUE**

---

**Pierre Verzat**, Président du Directoire SYSTRA :  
*« Le changement climatique crée de nouveaux besoins. Les cahiers des charges qui nous sont transmis intègrent dorénavant une dimension de résilience. »*

**Eric Ducournau**, DG Pierre Fabre : *« Nous avons adopté une méthodologie permettant de communiquer aux consommateurs l'impact écologique de nos produits. Loin de décourager les consommateurs de produits n'ayant pas un score parfait, cette initiative nous a permis de fidéliser nos clients, qui ont valorisé l'effort de transparence et de cohérence. »*

**Guillaume Texier**, DG Rexel : *« Nous sentons que la crise climatique affecte les comportements des consommateurs : nous voyons une hausse importante de la demande pour les solutions d'automatisation et d'électrification des bâtiments et industries, et les nouvelles solutions d'énergie (panneaux photovoltaïques, pompes à chaleur...). »*

---

**RENFORCER LES VALEURS ET LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE**

---

**Olivier Laureau**, Président Servier : *« Notre stratégie à 2030 positionne la création d'un impact social positif pour un monde durable comme une priorité qui sert notre vocation et fait partie intégrante de toutes nos actions. Cette priorité se décline en axes structurants. Nous avons donné à ces axes une gouvernance spécifique dont je suis le sponsor. »*

**Paul du Saillant**, Directeur Général Délégué EssilorLuxottica : *« Il y a une continuité entre notre mission, « aider chacun à mieux voir et mieux être », et nos engagements environnementaux : cela nous permet de renforcer la pérennité de notre entreprise. »*



## 2. LA SOBRIÉTÉ

### AMÈNE À RÉINVENTER LES MODÈLES D'AFFAIRES

*Quelles sont les approches possibles pour engager des démarches de sobriété efficaces ? Comment les modèles économiques devront-ils évoluer ?*

S'engager vers la sobriété demande de mettre en place des transformations tant sur la chaîne de valeur que sur la proposition de valeur.

#### LES ENTREPRISES PEUVENT ENGAGER 4 TYPES DE DÉMARCHES

Nous avons identifié 4 types de démarches de sobriété susceptibles d'être adoptées par les entreprises.

- Certaines démarches sont de l'ordre de l'optimisation : diminuer l'empreinte sur les ressources ainsi que les externalités négatives ; optimiser la proposition de valeur en répondant aux besoins des clients tout en éliminant le superflu.
- D'autres, en partant d'une analyse des impacts sur les limites planétaires, sont profondément transformantes, comme la mise en place de méthodes de production et l'invention de modèles de consommation et d'usages sobres et durables.

Selon le secteur et les spécificités des entreprises, leur mise en œuvre est plus ou moins complexe et disruptive. Voici quelques exemples concrets pour chacune d'entre elles.

#### Démarche 1 : Diminuer l'empreinte sur les ressources ainsi que les externalités négatives

- **Améliorer l'efficacité et réduire les gaspillages de matériaux et d'énergie** : en réalisant un audit énergétique, en adoptant des outils de pilotage, en optimisant l'usage de la matière ;
- **Passer à l'énergie verte pour limiter les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie** : en achetant de l'énergie verte et en en produisant dès que possible ;
- **Favoriser l'emploi de matériaux renouvelables ou à faible impact** : en utilisant des matières recyclées, biosourcées ou certifiées ;
- **Modifier les modes de travail des employés en limitant les déplacements** : en privilégiant le télétravail et en adoptant davantage de flexibilité. Ces pratiques sont de plus en plus répandues : 38% des salariés du secteur privé se sont convertis au télétravail, contre 34% fin 2020 et 30% fin 2019<sup>1</sup>.

#### Démarche 2 : Optimiser la proposition de valeur en éliminant ce qui est superflu pour le client

- **Rationaliser le portefeuille en fonction de son impact écologique** en éliminant les produits ou services néfastes pour

1. Malakoff Humanis (2022), *Baromètre Télétravail et Organisations hybrides*

l'environnement et/ou en introduisant des alternatives plus écologiques ;

- **Limiter les effets de mode, augmenter la durée de mise sur le marché et la durée de vie des produits** en proposant des modèles intemporels et en incitant à une consommation plus vertueuse, comme le font plusieurs entreprises de mode éthique afin de réduire les volumes d'achats de vêtements. Ceux-ci ont doublé entre 2000 et 2014 (plus de 130 milliards d'articles ont été achetés en 2019 dans le monde)<sup>2</sup> ;
- **Optimiser la consommation des produits lorsqu'ils sont utilisés** en équipant ceux-ci de dispositifs régulant la consommation de ressources, comme certains climatiseurs qui adaptent leur puissance à la température ambiante, permettant d'économiser jusqu'à 30% d'énergie<sup>3</sup> ;
- **Optimiser la distribution et le packaging**: en réduisant les intermédiaires et en rationalisant les trajets, par exemple, ainsi qu'en évitant les transports les plus émissifs quitte à allonger les temps de livraisons.

### Démarche 3 : Mettre en place des méthodes de production durables

- **Systématiser l'éco-conception en instaurant la circularité, en n'utilisant que des matières strictement renouvelables et en régénérant les ressources utilisées.** Il s'agit d'optimiser le processus de production de bout en bout : utilisation de matériaux durables et renouvelables, contrôle de l'impact environnemental des partenaires, valorisation de la matière tout au long du processus (récupération, réutilisation, valorisation énergétique) ;
- **Localiser la production et la distribution**: en adoptant une stratégie multi-hubs, en relocalisant les activités de production, en limitant les trajets de distribution ;
- **Repenser le processus de production de manière à gérer avec précision les consommations de ressources et externalités,** en utilisant des outils digitaux pour suivre la

performance et capturer les données issues des fournisseurs et des procédés.

### Démarche 4 : Inventer des modèles de consommation et d'usage sobres et durables

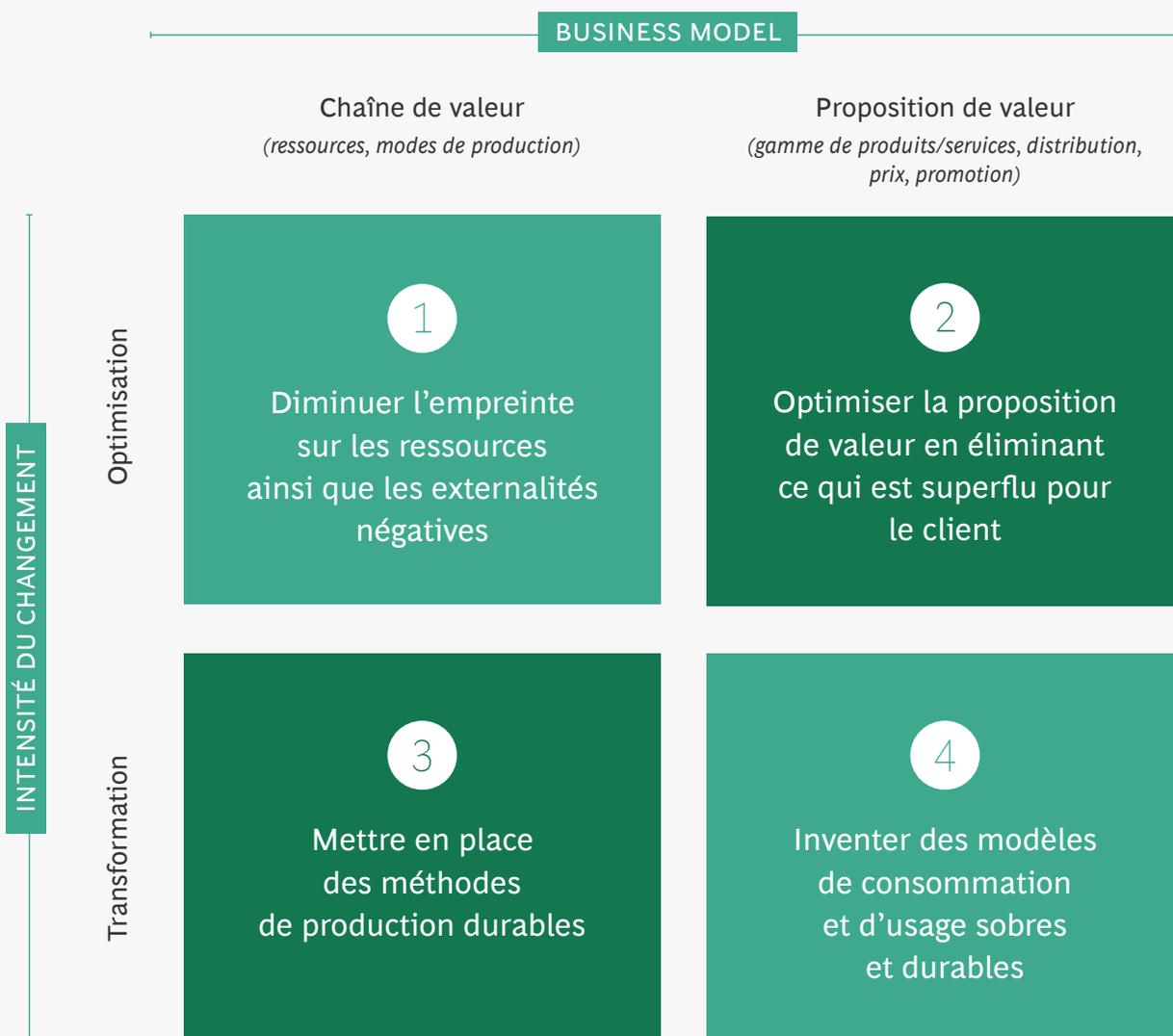
Innover pour imaginer les besoins des consommateurs de demain n'est pas aisé, mais c'est aussi une opportunité pour les entreprises qui seront les premières à enclencher le changement. Plusieurs actions peuvent transformer fondamentalement les modèles actuels et faire des entreprises audacieuses de vrais moteurs d'un monde plus sobre :

- **Transformer en profondeur son offre de produits et services afin qu'elle respecte les limites planétaires**: en réfléchissant aux modes de consommation des produits et services proposés et à l'intégralité de leurs impacts sur tout le cycle de vie. Cela peut amener à une réinvention radicale de la proposition de valeur ;
- **Inciter à l'adoption de modes de consommation sobres**: en encourageant la circularité et le partage, par exemple, grâce à des plateformes d'échanges et de réemploi ;
- **Découpler la création de valeur de l'utilisation des ressources**: par exemple, en renforçant les modèles « *Product as a Service* » et en proposant des solutions de réparation et de location plutôt que de possession.

2. ADEME (2018), *La Mode sans Dessus-dessous* ; Euromonitor International pour Fashion Revolution (2020), *Why we still need a Fashion Revolution*

3. ADEME (2021), *Climatisation : Comment bien la choisir ?*

## 4 TYPES DE DÉMARCHES DE SOBRIÉTÉ



## LES ENTREPRISES ONT DÉJÀ INITIÉ DES DÉMARCHES DE SOBRIÉTÉ

## SUR LEUR CHAÎNE DE VALEUR

Les dirigeants ont largement commencé à optimiser leur chaîne de valeur, voire à la transformer. Beaucoup ont amélioré leur efficacité énergétique, notamment sur leurs sites industriels (**CEVA Santé Animale**, **Pierre Fabre**, **Servier**) ou ont commencé à produire et utiliser de l'énergie verte, comme **bioMérieux** ou le **Groupe ADP**.

Un grand nombre se concentre sur la réduction de la consommation en ressources, privilégiant la circularité et la collaboration avec la chaîne de valeur, comme **Rexel** ou **EssilorLuxottica**. Enfin, elles investissent dans des matières à faible impact écologique et repensent leur processus de production, comme **Pernod Ricard** qui investit dans l'agriculture régénératrice ou **Eramet** qui revégétalise certains sites miniers. De la même manière, **Saint-Gobain** et **Michelin** innovent en créant des matières premières plus respectueuses de la nature, permettant de réduire l'empreinte carbone des produits.

## SUR LEUR PROPOSITION DE VALEUR

Les dirigeants sont conscients qu'ils ont besoin de faire évoluer leurs offres de produits et de services pour s'adapter aux nouveaux défis posés par les limites planétaires. Plusieurs nous ont évoqué mener des réflexions, dès la phase de design des produits, pour réduire la consommation de ressources pendant l'utilisation. C'est le cas notamment pour **Soitec**, **SYSTRA** ou **Michelin**.

Certains proposent des solutions pour accompagner leurs clients dans une démarche de sobriété, comme **Dalkia**, **Enedis**, ou **Dassault Systèmes**. D'autres, en tant qu'investisseurs comme **PAI Partners** et **Ardian**, soutiennent et valorisent les entreprises dans leurs engagements. Les dirigeants nous ont également mentionné l'importance d'investir dans la R&D afin de créer les produits du futur, adaptés aux exigences en matière de sobriété environnementale. En particulier, des entreprises comme **Safran** et **Eramet** ont identifié l'investissement dans les solutions innovantes comme une clé pour répondre aux usages de demain.

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

## DÉMARCHES CHAÎNE DE VALEUR

**Bernard Charlès**, Vice-président et DG Dassault Systèmes : « Pour apporter à nos clients une réelle valeur ajoutée, nous sommes passés du « design thinking » à la « pensée par l'usage », qui est un vaste territoire de frugalité. Nous avons également intégré le « design your waste » pour penser non seulement le produit mais aussi ses déchets. »

**Florent Menegaux**, Président Michelin : « La circularité est clé pour Michelin et nous essayons de favoriser la réutilisation des matières. Par exemple, nous permettons le rechapage de nos pneus pour poids lourds et pour avions autant de fois que possible. Nous travaillons également

à redécomposer les pneus usagés en matières premières élémentaires qui peuvent être réutilisées à leur tour dans de nouveaux produits. »

**Paul du Saillant**, Directeur Général Délégué EssilorLuxottica : « Chez EssilorLuxottica, nous avons choisi un modèle d'entreprise très intégré, qui nous permet de maîtriser, et donc d'agir, sur la quasi-totalité de notre chaîne de valeur. Par exemple, l'acquisition récente d'un fabricant d'étuis à lunettes nous permettra de poursuivre notre stratégie en matière de développement durable, en investissant dans le recyclage et la circularité des matériaux utilisés. »

**Benoît Bazin**, DG Saint-Gobain : « Notre leadership stratégique sur l'ensemble de la chaîne de valeur nous permet de développer des actions fortes en matière de circularité. En amont, nous sécurisons nos approvisionnements en matières bas carbone comme le calcin pour le verre ou le gypse recyclé pour la plaque de plâtre. En aval, nous tirons parti de notre présence inégalée dans le négoce de matériaux, avec 150 points de collecte où nous offrons aux artisans un service de recyclage des matériaux de démolition du bâtiment. Sur tous nos sites, nous développons des initiatives stratégiques pour la valorisation de l'économie circulaire. »

« Nous avons développé la première offre au monde de verre bâtiment bas carbone et à haute efficacité énergétique sous la marque ORAÉ®, et nous savons faire de l'isolation en laine de verre à partir de matériaux 100 % recyclés. Bien que cette offre bas-carbone soit encore émergente, les clients y répondent positivement afin d'atteindre leurs propres objectifs en matière de transition. »

**Christel Bories**, PDG Eramet : « Dans les mines, nous avons intérêt à aller chercher les meilleurs ratios entre ce qui peut être extrait et le mouvement nécessaire : que pouvons-nous aller chercher qui ait de la valeur sans avoir à bouger trop de matériaux, créer trop de déchets et avec le moins d'énergie et d'eau possible ? »

**Guillaume Texier**, DG Rexel : « La collaboration est un levier nécessaire pour l'implémentation de mesures sobres. Nous essayons par exemple de diminuer notre quantité d'emballages, ce qui nous demande de collaborer non seulement avec nos fournisseurs mais avec toute notre chaîne de valeur (intermédiaires de transport...). »

**Olivier Andriès**, DG Safran : « Le titane est un enjeu d'approvisionnement et Safran a investi conjointement avec Airbus dans Aubert & Duval (Eco Titanium) pour développer une filière titane. C'est un sujet de sobriété en termes de ressources, de limites planétaires et aussi de coûts. »

## DÉMARCHES PROPOSITION DE VALEUR

**Augustin de Romanet**, PDG du Groupe ADP : « Notre objectif : devenir des plateformes multimodales. Par exemple, nous sommes favorables à privilégier le train dès que possible, et nous investissons : Charles de Gaulle va devenir une très grande gare qui va accueillir dans un proche avenir, outre le RER B, le CDG express, la ligne 17 du Grand Paris Express, le barreau Roissy-Picardie et un nombre accru de TGV. »

**Bernard Charlès**, Vice-président et DG Dassault Systèmes : « Tout le monde confond demande et besoin. Il faut revenir à la valeur du besoin en observant mieux les usages de l'être humain au travail, dans sa vie quotidienne, et dans son environnement. »

**Pierre Barnabé**, DG Soitec : « Soitec a placé la sobriété au cœur de son modèle et de ses produits. Sa technologie brevetée Smart Cut™ permet aux appareils électroniques de concilier performance et efficacité énergétique. Les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à l'usage de ses produits Soitec équivalent à la consommation énergétique domestique annuelle d'une ville de 1,2 million d'habitants. »

**Olivier Andriès**, DG Safran : « La feuille de route de Safran sur la décarbonation de l'aviation est le développement d'une architecture de rupture sur les moteurs de demain. Nous ne voulons pas nous laisser surprendre, donc

nous ferons nous-mêmes la rupture : nous pouvons être des innovateurs dans les grandes entreprises. »

**Philippe Poletti**, Président du Directoire Ardian France : « Notre volonté première est d'accompagner les entreprises de notre portefeuille pour les aider à devenir plus vertueuses. C'est pourquoi nous demandons à toutes les entreprises de notre portefeuille de faire un bilan carbone, d'utiliser plus d'énergies renouvelables, d'agir sur les sujets de diversité etc. Nous sommes persuadés que c'est en transformant les acteurs existants que l'écosystème évoluera dans la bonne direction. »

**Marianne Laigneau**, Présidente du Directoire Enedis : « Chez Enedis, nous mettons à disposition de nos clients leurs données de consommation d'électricité afin qu'ils puissent agir concrètement pour plus de sobriété. Nous souhaitons également être moteurs dans les exercices de planification pour engager les territoires dans une vision de très long-terme. »

**Alexandre Mérieux**, PDG bioMérieux : « Nous avons initié des projets d'écodesign de nos produits. Cette démarche met en lumière le niveau de complexité de la transformation requise, notamment lorsqu'il implique de modifier les réactifs que nous utilisons. »

**“ La collaboration est un levier nécessaire pour l’implémentation de mesures sobres. Nous essayons par exemple de diminuer notre quantité d’emballages, ce qui nous demande de collaborer non seulement avec nos fournisseurs mais avec toute notre chaîne de valeur (intermédiaires de transport...). ”**

Guillaume Texier, *DG Rexel*

### **LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DOIVENT ÊTRE REPENSÉS EN PROFONDEUR, EN VISANT LE LONG TERME**

Selon les secteurs, les démarches de sobriété sont plus ou moins récentes et les entreprises s’en emparent progressivement. Pour tous, les modèles sont à repenser en profondeur, et la sobriété ne sera pas atteignable si elle ne remet pas en cause à la fois les stratégies de production et les modes de consommation des clients finaux. Les entreprises sont en première ligne. Elles doivent utiliser leurs ressources et leur capacité à se renouveler pour inventer ces modèles économiques de demain.

Les dirigeants soulignent collectivement l’importance de considérer ensemble les quatre types de démarches évoquées ci-dessus afin de prendre une longueur d’avance. L’écueil à éviter est la « **dépendance au sentier** », qui peut empêcher d’effectuer les choix radicaux nécessaires à une réinvention de l’entreprise.

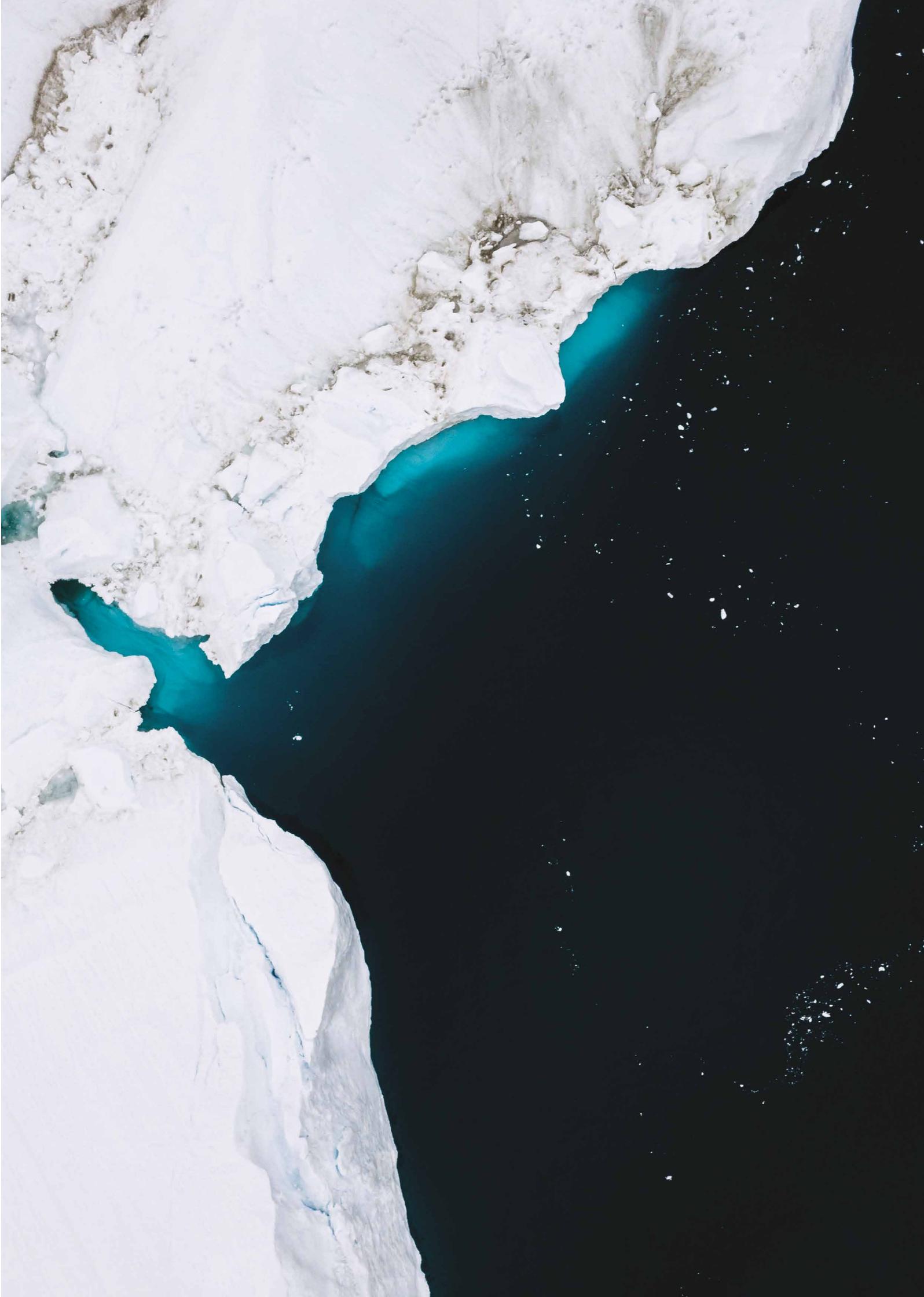
Prenons un exemple. Dans certains cas, un investissement peut faciliter l’atteinte d’une cible intermédiaire de réduction des émissions de GES à horizon 2025, par des gains d’efficacité. Mais à plus long terme, ce même investissement peut compliquer l’atteinte d’un objectif plus ambitieux pour 2030, qui aurait nécessité une rupture technologique et requis la mobilisation des fonds disponibles. Pour les entreprises ambitieuses, l’avantage concurrentiel pérenne découlera de démarches volontaristes, réellement transformantes (3 et 4), suivant une trajectoire planifiée sur le long terme et exécutée à la bonne vitesse.

Par ailleurs, il ressort de l’expérience des dirigeants interrogés un certain nombre d’enseignements :

- Il est nécessaire de s’ancrer sur une raison d’être et une vision long-terme de la pérennité, où la croissance est redéfinie et n’est pas la vocation unique de l’entreprise ;
- Il est nécessaire de collaborer avec toute la chaîne de valeur (scope 3<sup>4</sup> amont et aval) pour réduire les impacts au-delà des seules opérations de l’entreprise ;
- Il peut exister un intérêt à renforcer le niveau de consolidation verticale sur la chaîne de valeur pour améliorer le contrôle sur la circularité et les approvisionnements ;
- L’exemplarité des entreprises, de leurs leaders et les réalisations concrètes ont des vertus mobilisatrices.

---

4. Le Scope 3 englobe les émissions qui ne sont pas produites par l’entreprise elle-même, mais par ceux dont elle est indirectement responsable, en amont et en aval de sa chaîne de valeur.





# 3. LA SOBRIÉTÉ

## SERA FAVORISÉE PAR UNE TRANSFORMATION DES ÉCOSYSTÈMES DE L'ENTREPRISE ET DE L'ENTREPRISE ELLE-MÊME

### LES DIRIGEANTS SOULIGNENT LES LEVIERS D'ACCÉLÉRATION EXTERNÉS À L'ENTREPRISE

Le changement de paradigme doit être soutenu par les pouvoirs publics et les institutions internationales.

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer afin de favoriser la transformation sobre des entreprises et, plus largement, celle des économies nationales et régionales. Les soutiens peuvent prendre la forme de programmes de subventions publiques, notamment en France, où l'ADEME octroie des aides financières aux entreprises pour accompagner leur transition écologique. Selon leur éligibilité, les PME qui souhaitent mener des projets à impact environnemental positif (circularité, procédés énergétiques, rénovations) peuvent par exemple toucher jusqu'à 200 000 € à travers le dispositif Tremplin.

Les réglementations ont vocation à donner une vision fiable aux investisseurs sur les entreprises ainsi qu'aux consommateurs finaux sur les produits. En Europe, on observe un renforcement des règles invitant à plus de reporting de la part des structures privées, comme la *Corporate Sustainability Reporting Disclosure* votée en 2022. Au niveau global, la Fondation IFRS s'est prononcée sur l'obligation de reporting carbone sur le scope 3<sup>1</sup>. Les entreprises elles-mêmes peuvent être demandeuses de plus

de contrôle et d'obligation de transparence par les pouvoirs publics, comme en témoigne l'appel de plus de 330 entreprises pour plus de reporting obligatoire en matière d'impacts sur la nature<sup>2</sup>.

Par ailleurs, proposer une réponse globale aux problématiques de distorsion de concurrence et de déplacement des externalités n'est pas envisageable sans une collaboration internationale.

### Un système financier moteur dans la construction d'un avenir sobre est requis.

Les conditions fixées pour l'accès aux ressources financières peuvent servir de déclencheur aux projets de sobriété. En effet, les fonds d'investissement adoptent désormais des critères environnementaux pour investir et gérer leurs portefeuilles, et analysent les performances extra-financières des entreprises au-delà des seuls sujets de décarbonation.

1. Fondation IFRS (2022), *ISSB unanimously confirms Scope 3 GHG emissions disclosure requirements with strong application support, among key decisions*

2. Business for Nature (2022), *COP15 Business Statement for Mandatory Assessment and Disclosure*

**“ Il faut que nos économies passent dans une logique d’investissement de long terme, avec un prix assumé des externalités. ”**

Benoit Bazin, DG Saint-Gobain

En Europe, les banques d’entreprises peuvent s’appuyer sur des programmes de financement mixte public-privé pour favoriser la transition écologique. À ce titre, la Banque Européenne d’Investissement est par exemple devenue la « banque du climat ». Elles peuvent également proposer des prêts à taux bonifiés aux entreprises qui s’engagent pour la sobriété et financer des projets de transformation verts à moindre coût.

Entamer des transformations de long terme suppose souvent pour les entreprises des conditions de financement avantageuses. Leurs attentes restent fortes envers le secteur financier. De leur côté, les acteurs financiers attendent que les structures encadrantes telles que les banques centrales et les régulateurs proposent des règles prudentielles à même de soutenir les transitions.

**Il faut une définition rapide et une adoption généralisée de cadres et de standards sur les limites planétaires.**

À la fois aiguillons et leviers, les cadres volontaires sont essentiels pour créer un langage commun sur les marchés et permettre l’analyse des performances des entreprises au prisme des limites planétaires. Ils couvrent désormais de plus en plus de sujets, au-delà du carbone, comme par exemple la *Taskforce for Nature-related Financial Disclosures*. De nouveaux standards font aussi évoluer les modèles actuels de reporting financier, comme le *Sustainability Accounting Standards Board* qui élabore des listes

de référence en matière de critères extra-financiers matériels par secteur.

La force de ces standards résidera dans leur adoption par les entreprises et dans leur utilisation par les autres parties prenantes.

**L’ENTREPRISE DOIT FAIRE ÉVOLUER SON PROPRE FONCTIONNEMENT ET DÉFINIR SA TRAJECTOIRE DE TRANSFORMATION**

**En formant les salariés et en multipliant les collaborations transverses.**

Le sujet est systémique. C’est pourquoi les entreprises qui veulent accélérer leur transformation ont tout intérêt à nouer des liens et des partenariats avec des associations, scientifiques et acteurs de la société civile capables de jouer un rôle dans la démarche de sobriété, à l’échelle nationale comme à celle des territoires où l’entreprise est installée.

Par ailleurs, favoriser la prise de conscience des changements à mener en interne est essentiel. Il s’agit tout d’abord de former tous les employés sur les enjeux environnementaux et les démarches de sobriété, mais également de faire remonter les idées innovantes au service de la sobriété, à tous les niveaux.

**En intégrant la sobriété et les limites planétaires dans les processus de décision stratégiques.**

Se projeter dans les limites planétaires suppose, pour les entreprises, de revoir leurs grilles d’analyses. La planification intègre déjà souvent le sujet des émissions de CO<sub>2</sub>. Y ajouter les limites planétaires leur permettrait de s’inscrire dans une démarche pérenne et de mieux anticiper les risques et opportunités associés à la sobriété. Pour être transformés en profondeur, les processus financiers qui régissent le fonctionnement de l’entreprise (comptabilité, gestion de projets, décisions d’investissements) doivent valoriser les ressources naturelles.

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

### CHANGEMENT DE PARADIGME

**Florent Menegaux**, Président Michelin : *« Le modèle de la croissance de 1950 à aujourd'hui est révolu : il n'est pas soutenable lorsque nous consommons, dès la moitié de l'année, les ressources naturelles disponibles pour l'année entière. Il faut redéfinir les modalités de la croissance, et la sobriété en fait partie. »*

**Marianne Laigneau**, Présidente du Directoire Enedis : *« Les discours présentant la technologie comme salvatrice et le progrès comme infiniment possible sont des freins à la prise de conscience. Une vision sociale globale et claire de la sobriété est nécessaire pour répondre à l'urgence. »*

**Marc Prikazsky**, PDG CEVA Santé Animale : *« Les leviers ayant trait à la sobriété nécessitent souvent des modifications de la réglementation et donc une montée en compétence des pouvoirs publics. Cela représente un prérequis important à la mise en œuvre de solutions innovantes par les entreprises. »*

**Guillaume Texier**, DG Rexel : *« Le driver le plus puissant des changements de comportement est la réglementation. Qu'elle soit sous forme de contrainte ou d'incitation gouvernementale, l'action étatique sera déterminante dans la conduite de cette transition. »*

*« Le signal prix déplace les priorités et est un facteur d'accélération très puissant, il aide les industries à se tourner davantage vers le net zéro. »*

**Sylvie Jéhanno**, PDG Dalkia : *« Nous aurons besoin de fondamentalement modifier les comportements des consommateurs, pour que cette sobriété énergétique s'installe dans la durée, tout en ayant une attention particulière à l'égard des plus fragiles. Les gains en efficacité s'accompagnent en effet souvent d'effets rebonds, ce qui crée une nouvelle demande et peut annuler l'impact vertueux des technologies (cela ne sert à rien de changer sa chaudière si on décide d'augmenter de 2 degrés sa température de confort). »*

### SYSTÈME FINANCIER

**Alexandre Ricard**, PDG Pernod Ricard : *« Si aujourd'hui les investisseurs ne valorisent que très peu nos démarches climat et environnement, il y aura un jour où le sujet sera au cœur de leur stratégie d'investissement et où notre stratégie sera pleinement valorisée. »*

*« Pour renforcer nos avantages concurrentiels, nous investissons dans le long terme. En matière de développement durable, nous nous focalisons notamment sur l'agriculture régénératrice, le packaging du futur, et l'eau. »*

**Benoit Bazin**, DG Saint-Gobain : *« Il faut que nos économies passent dans une logique d'investissement de long terme, avec un prix assumé des externalités, en sortant de la contrainte budgétaire annuelle pour les acteurs publics et en se distanciant de la pression du court terme pour les acteurs privés. »*

**Illustration 8 :** L'implication des employés est une ressource précieuse pour réaliser la transformation sobre

Revoir le pilotage dans son ensemble s'avère également un puissant moteur de changement : suivre la performance de l'entreprise en intégrant l'extra-financier (grâce à des indicateurs de mesure d'impact cohérents) mobilise et responsabilise à différents niveaux dans l'entreprise. Cela peut être fait en s'appuyant sur des outils numériques adaptés.

### En réinventant les modes d'engagement des investisseurs et actionnaires.

Pour insuffler une dynamique, il est crucial de repenser les modèles actionnariaux et les modes d'engagement des actionnaires. C'est le moyen d'aligner les investisseurs, les actionnaires et le management sur des objectifs de sobriété tout en tenant compte des spécificités de la gouvernance de l'entreprise. Certaines d'entre elles ont des formes juridiques favorisant la prise en compte des objectifs extra-financiers, comme le modèle mutualiste, l'actionnariat salarié, ou les fondations actionnaires. Pour les autres, la mobilisation des dirigeants peut prendre plusieurs formes, comme l'ajout de

bonus de performance liés à des objectifs environnementaux ambitieux, ou l'implication des salariés dans l'appréciation du management (vote de confiance).

### En définissant et suivant une trajectoire de transformation.

Sans une vision claire de la cible, de la vitesse et des différentes étapes de la trajectoire, les entreprises ne pourront pas mener de transformation d'ampleur. Il est essentiel de penser la sobriété en la reliant à toutes les composantes de l'entreprise, avec une planification identifiant les compétences clés nécessaires et les investissements requis.

## CE QUE PENSENT LES DIRIGEANTS...

## COLLABORATIONS TRANSVERSES

**Augustin de Romanet**, PDG du Groupe ADP : « Il faut encourager deux choses : la pédagogie objective sur les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aérien et la recherche sur les carburants durables. »

**Marianne Laigneau**, Présidente du Directoire Enedis : « Notre approche de la sobriété est pragmatique : chez Enedis, nous travaillons avec un ancrage territorial fort en nous appuyant sur nos 36 000 salariés et en créant des liens avec les différentes parties prenantes. »

## PROCESSUS DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES

**Paul du Saillant**, Directeur Général Délégué EssilorLuxottica : « L'un des principaux leviers d'accélération de la transition écologique est la profonde attention que nous lui portons collectivement : nous prenons le temps d'écouter les idées et de comprendre les attentes de nos équipes pour réorganiser les priorités et libérer les décisions. »

gestion des bâtiments...), qui, avec nos experts techniques, seront nos meilleurs alliés pour la transition à venir. »

**Sylvie Jéhanno**, PDG Dalkia : « Le numérique sera un moteur fort des changements de comportement. Nous bénéficions aujourd'hui d'outils puissants (pilotage numérique,

**Bernard Charlès**, Vice-président et DG Dassault Systèmes : « Les normes d'entreprises vont devoir évoluer pour pouvoir faire un bilancier comptable au sens noble du terme, mesurant la production de valeur d'une entreprise. C'est ce que j'appelle l'éco-bilan, le bilancier de bout en bout, avec une notion de valeur ou de coût résiduel. »

## MODES D'ENGAGEMENT DES ACTIONNAIRES

**Olivier Laureau**, Président Servier : « L'actionnariat salarié contribue à la RSE, à la sobriété par la motivation qu'il entraîne. Il permet notamment d'être inspiré et inspirant d'une œuvre de bien commun, la raison d'être de l'entreprise. »

**Pierre Barnabé**, DG Soitec : « Afin d'engager l'ensemble des salariés de Soitec dans une démarche de sobriété, nous avons fait le choix d'adosser une partie de la rémunération variable à l'atteinte de critères relatifs au développement durable et d'attribuer gratuitement, à tous les salariés au niveau mondial, des actions de performance dont l'acquisition définitive est notamment conditionnée par des critères extra-financiers (réduction de gaz à effet de serre, de notre consommation d'eau et atteinte de nos objectifs en matière de diversité). »

**Paul du Saillant**, Directeur Général Délégué EssilorLuxottica : « L'actionnariat salarié est au cœur de notre modèle de gouvernance et nous permet d'aligner durablement les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise. Avec notre mission, il est une importante source d'engagement pour nos collaborateurs qui nous inscrit dans une démarche collective. »

## TRAJECTOIRE DE TRANSFORMATION

**Alexandre Ricard**, PDG Pernod Ricard : « Le déploiement à l'échelle de l'agriculture régénératrice est un plan à 10 ans avec des investissements conséquents pour convaincre nos 10 000 partenaires répartis dans plus de 60 pays et sur 135 000 ha. »

processus longs. Certains produits mettent jusqu'à 20 ans à être développés : nous devons lancer aujourd'hui des projets qui auront un impact dans quelques décennies. »

**Florent Menegaux**, Président Michelin : « Nous devons démarrer la transformation maintenant : maintenant car nous avons la capacité d'agir et les moyens d'investir ; maintenant car la transformation implique des

**Benoit Bazin**, DG Saint-Gobain : « Nos exigences pour améliorer notre impact sont globales : par exemple, nous utilisons depuis 2016 le même prix interne du carbone pour nos projets d'investissement industriel et de recherche, et ce quel que soit le métier ou la géographie. »



# CONCLUSION

La sobriété, malgré l'ampleur des transformations qu'elle implique, s'inscrit comme une démarche indispensable. Sa nécessité est établie par un consensus scientifique : elle est clé pour enrayer les conséquences inédites des dépassements des limites planétaires. Les nouvelles technologies à elles seules ne suffiront pas.

Par leur activité, les entreprises contribuent aux dépassements des limites planétaires et sont directement touchées par leurs conséquences globales, qu'elles soient environnementales ou sociales. C'est pourquoi, avec une approche holistique intégrant davantage de sujets que la seule transition vers la neutralité carbone, il faut définir un chemin de transformation « *nature positive* ».

Pour les entreprises, il y a urgence à agir et à choisir aujourd'hui la sobriété en la pilotant, au risque sinon de devoir la subir demain. Conscientes de leurs responsabilités, elles ont déjà lancé de nombreuses actions en

capitalisant sur leurs expériences passées et leurs expertises sectorielles. Il leur reste néanmoins à déployer la transformation à l'échelle, en visant des objectifs adossés à la science et en collaborant avec toutes leurs parties prenantes. Il s'agit de structurer un plan d'action propre à l'entreprise, qui réponde aux impacts spécifiques de ses activités sur les limites planétaires.

Entre les contraintes naturelles inédites et les pressions des parties prenantes en attente de rentabilité, s'emparer d'un tel sujet demande du courage, de la ténacité et du réalisme. Si les leviers réglementaires et l'innovation seront des moteurs importants du changement, nous sommes convaincus que leur développement ne fera que s'accélérer dans les prochaines années. Les entreprises qui sauront anticiper, accélérer et ouvrir la voie pour réinventer leur secteur en sortiront renforcées et jetteront les nouvelles fondations d'un monde plus pérenne.

# CONTACTS

Si vous souhaitez discuter plus en profondeur avec le BCG de ces enjeux, vous pouvez contacter l'un des auteurs du rapport.

## ALEXANDRE ARACTINGI

Directeur associé au BCG Paris  
Aractingi.Alexandre@bcg.com

## FRANCESCO BELLINO

Directeur associé au BCG Paris  
Bellino.Francesco@bcg.com

## AMINE BENAYAD

Directeur associé au BCG Paris  
Benayad.Amine@bcg.com

## GUILLAUME CHARLIN

Directeur associé au BCG Paris  
et Chairman de Quantis  
Charlin.Guillaume@bcg.com

## MICHEL FRÉDEAU

Directeur associé au BCG Paris  
Fredeau.Michel@bcg.com

## MARIE HUMBLLOT-FERRERO

Directrice associée au BCG Paris  
Humblot-Ferrero.Marie@bcg.com

## MIKAËL LE MOUËLLIC

Directeur associé au BCG Paris  
LeMouellic.Mikael@bcg.com



Quantis est un cabinet de conseil en développement durable, pionnier pour ses approches permettant de relever les défis environnementaux majeurs. En septembre 2022, BCG a annoncé l'acquisition de Quantis. Quantis compte aujourd'hui plus de 250 experts en environnement, principalement basés en Europe et aux États-Unis.

Depuis plus de 15 ans, Quantis accompagne les entreprises dans l'alignement de leurs activités avec les limites planétaires grâce à des méthodes scientifiques innovantes et à la construction de stratégies ambitieuses. Permettant aux

entreprises de mieux appréhender et réduire leur empreinte climatique, leur impact sur la biodiversité, l'eau, les sols ou encore leur pollution plastique. Quantis fonctionnera comme une unité opérationnelle autonome au sein du BCG et conservera sa marque et son équipe de direction.

Ensemble, BCG et Quantis combineront leurs expertises stratégiques et scientifiques pour proposer des plans de transformation durable qui prennent en compte la protection et la préservation de la planète.





**BCG**