Convergence

Tarif : adhérent : gratuit / non-adhérent : 10 €
Juillet 2025

TIRÉ À PART / N°1
EN LIEN AVEC LE CAHIER TECHNIQUE / N°5

SUITE DES RÉFLEXIONS

INTÉGRER LA DIMENSION RSE DANS LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Dossier coordonné par :
Maud BODIN-VERALDI et Alex SAUVAGE

© CCEF

CCEF
Compagnie des Conseils et Experts Financiers

PRIX CCEF
À LA CROISÉE DE LA FINANCE & DU DROIT
ÉDITION 2025

PRIX CCEF, POURQUOI ?

- **Mettre en lumière** l'excellence de futurs talents
- **Créer le lien** entre générations
- **Valoriser** l'expertise et l'interprofessionnalité

SAVE THE DATE

REMISE DES PRIX

Jeudi 6 novembre 2025

Sylvie Gaillet ▪ 01 44 94 27 70 ▪ deleguee.generale@ccef.net

www.ccef.net

Sommaire

Préface 5

Introduction 6

I. LE PESTEL 9

II. LES 5 FORCES DE PORTER 10

III. LE MAPPING DES GROUPES STRATÉGIQUES 12

IV. DU BUSINESS MODEL CANVAS À LA MATRICE DE MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE 14

V. L'ANALYSE SWOT 17

VI. LES VOLONTÉS DU DIRIGEANT 20

Tiré à part n°1 de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF) - Association Loi 1901 - Propriété intellectuelle : ©CCEF
Directeur de la publication : Maud BODIN-VERALDI
Dossier « Intégrer la dimension RSE dans les outils d'analyse stratégique »
Rédacteur en chef : Maud BODIN-VERALDI et Alex SAUVAGE - Assistés de Sylvie GAILLET-LATTÉ
ISSN : 2270-8413 - Dépôt légal à parution
Photos : © Freepick

CCEF - 120 avenue des Champs-Elysées - 75008 Paris - Tél : 01 44 94 27 70
Tarif adhérent : abonnement annuel à 72 € TTC / Tiré à part n°1 (à l'unité) : Gratuit
Tarif non-adhérent : - Abonnement annuel à 108 € TTC (n'inclut pas les numéros hors-séries, les cahiers spéciaux et techniques)
- Tiré à part n°1 (à l'unité) : 10 €TTC

Préface

Au sein de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF), la durabilité n'est plus un simple sujet d'actualité : c'est une exigence qui façonne déjà la pratique de nos métiers et, plus largement, l'économie dans laquelle nous évoluons. Après la parution du Cahier technique n° 5 — « De la théorie à la pratique : état des lieux réglementaire et intégration de la RSE dans la stratégie des PME » il nous a semblé indispensable d'aller un pas plus loin. Ce « tiré à part » répond à cette ambition : fournir aux évaluateurs et aux dirigeants les outils d'analyse stratégique pour mesurer l'incidence des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sur la valeur de l'entreprise.

Je tiens, à ce titre, à exprimer ma reconnaissance la plus sincère aux membres du groupe de travail « Durabilité ». Leur rigueur intellectuelle, la richesse de leurs expériences complémentaires et surtout leur esprit d'équipe ont permis d'aboutir à une méthodologie claire, applicable et ouverte à tous les types d'organisation. Leur professionnalisme illustre parfaitement l'engagement de la CCEF : offrir à la communauté financière des référentiels exigeants, mais accessibles, afin de favoriser une économie plus résiliente et responsable.

Cette publication répond à deux objectifs :

- Clarifier les enjeux : replacer la RSE dans le cadre des nouveaux risques — physiques et de transition — qui pèsent déjà sur nos modèles économiques.

- Outiller l'analyse : Compléter les matrices de la stratégie afin de relier concrètement les engagements RSE à la création de valeur.

Je forme le vœu que ce document vous accompagne dans vos missions quotidiennes et nourrisse un dialogue fructueux avec l'ensemble de vos parties prenantes. Plus que jamais, l'heure est à l'anticipation : transformons ensemble les obligations de demain en opportunités d'aujourd'hui.

Maud BODIN-VERALDI
Présidente de la CCEF

Introduction

Les risques associés aux enjeux environnementaux :

Les enjeux environnementaux sont incontournables pour les entreprises car ils génèrent directement des risques concrets et perceptibles. Les risques sont des facteurs externes qui peuvent mettre en difficulté l'activité d'une entreprise. Deux types de risques existent pour les entreprises :

1. Les risques dits « physiques » : inondations, sécheresses, tempêtes, vagues de chaleur sont autant de phénomènes liés au changement climatique et à l'érosion de la biodiversité. Ces événements, dont la fréquence et l'intensité augmentent, ont, et auront des répercussions sur les activités des entreprises. Cela peut se manifester par des dommages physiques aux installations, par des pénuries de ressources, des perturbations logistiques, coupures électriques causées par la dilatation des infrastructures de réseaux, ou encore par des besoins d'aménagement des horaires de travail pour éviter les dangers des fortes chaleurs. Ces risques peuvent être anticipés et les entreprises peuvent s'adapter par des investissements qui viennent renforcer leur résilience face à l'augmentation de la fréquence de ces phénomènes : déplacement d'usine, surveillance des cours d'eau, isolation thermique, autoproduction et stockage d'énergie, recyclage de l'eau, stocks tampons etc...

2. Les risques dits de « transition » sont, quant à eux, les conséquences financières pour l'entreprise d'une transformation de l'économie vers un monde bas-carbone. Cette mutation entraine des changements sociétaux, réglementaires et de marché qui vont forcer l'entreprise à adapter son modèle d'affaires. Ce risque est le plus difficile à appréhender car la complexité principale réside dans des incertitudes de moyen-long terme. L'établissement de projections financières devient de plus en plus complexe car les nombreuses variables et hypothèses sont majoritairement inconnues.

Quatre catégories de risques de transition peuvent être ainsi dégagées :

1. **Les risques réputationnels** associés aux atteintes à l'environnement, qui peuvent ternir l'image de marque de l'entreprise, et conduire, par exemple au boycott d'un produit ;

2. **Les risques juridiques** du fait du renforcement des dispositifs de protection juridique dans le domaine environnemental, susceptibles d'accroître l'exposition aux actions en justice (exemple : procès pour inaction climatique, pour non-protection de la biodiversité endémique, pour préjudices sanitaires liés à la pollution, etc.) ou engendrer des coûts d'adaptation très élevés

3. **Les risques de marché** en raison de clients qui refusent de plus en plus d'associer leurs achats à des impacts négatifs, surtout lorsqu'une alternative plus responsable existe (exemple : substituts végétaux à la viande, produits de seconde- main, mobilités douces, etc.) ;

4. **Les risques financiers** associés à la prise en compte croissante des impacts et démarches environnementales par les investisseurs, assureurs et pouvoirs publics (exemple : interdiction des panneaux publicitaires dans les villes de Grenoble et de Lyon, exclusion de projets considérés comme non-durables, restrictions de certains financements, etc.).

L'ampleur de ces risques est déterminée à la fois par le niveau des actions prises (ou non) pour limiter l'effet cumulatif de la crise écologique mais également par la capacité d'adaptation aux risques physiques et aux risques de transition du business model de l'entreprise.

Comprendre et anticiper l'ensemble de ces risques est donc essentiel pour garantir la résilience et la pérennité de l'entreprise.

La commission Durabilité de la CCEF a donc élaboré des outils destinés à mesurer de la façon la plus objective possible l'incidence de ces risques sur l'entreprise et sur son niveau de valorisation.

Notre premier objectif a été de faire évoluer les outils d'analyse stratégique ou d'emprunter des outils d'analyse stratégique afin d'intégrer l'influence de la RSE, tant sur l'environnement externe de l'entreprise que sur son fonctionnement interne.

Ce travail d'analyse reste du ressort de l'évaluateur. Son devoir est de produire une analyse stratégique « augmentée », c'est-à-dire, une analyse stratégique soucieuse des grands enjeux environnementaux susceptibles de modifier durablement le positionnement de l'entreprise et surtout susceptibles de changer la donne dans un avenir de moyen long terme.

Ce travail d'analyse préparatoire et indispensable à l'évaluation du positionnement de la société sur son marché, en tenant compte du caractère responsable de la société, permettra de comprendre l'impact de la stratégie menée sur la santé financière actuelle et future de l'entreprise.

Ce point sera exploré dans une autre publication.

En amont, l'évaluateur aura soigneusement passé au crible la pratique RSE de la société. Il en déduira le degré de maturité RSE de l'entreprise et vérifiera la cohérence de trajectoire engagée avec les ambitions déclarées et les attentes du marché en matière de RSE.

Cette démarche structurée permet de préparer, de façon rigoureuse, la compréhension des risques environnementaux dans le cadre de la valorisation financière de l'entreprise.

Alex SAUVAGE
Président de la commission Durabilité

ADAPTER LES OUTILS STRATÉGIQUES

I. Le PESTEL

L'analyse PESTEL, initialement conçue pour évaluer les facteurs macro-environnementaux, doit aujourd'hui intégrer les impératifs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour répondre aux nouveaux défis du changement climatique et de la transition bas carbone. Cette réinterprétation implique une transformation profonde de chaque dimension du modèle.
Nous explorerons comment chaque composante du cadre PESTEL impacte la mise en œuvre et l'efficacité des initiatives de RSE, en mettant en lumière les tendances actuelles et les pressions externes auxquelles les entreprises doivent faire face.

1. Politique Les facteurs politiques jouent un rôle crucial dans le contexte économique et commercial. Ils incluent la stabilité gouvernementale, les politiques fiscales, les réglementations commerciales, les relations internationales et la protection sociale.	• Intégration des politiques climatiques internationales (Accords de Paris) dans les stratégies d'entreprise ; • Prise en compte des incitations gouvernementales à l'économie circulaire et aux énergies renouvelables.
2. Économique Les facteurs économiques comprennent des éléments tels que les taux d'intérêt, la politique monétaire, l'inflation, le chômage et le PIB. Ces éléments influencent directement les coûts d'exploitation et la demande des consommateurs.	• Analyse des modèles économiques régénératifs (économie de la fonctionnalité, écoconception) ; • Les coûts liés à la transition écologique, par exemple, doivent être mis en balance avec les risques de décroissance ou de perte de compétitivité.
3. Socioculturel Cette dimension couvre les aspects socioculturels comme les tendances démographiques, les attitudes culturelles, le niveau d'éducation, la mobilité sociale et les changements dans le comportement des consommateurs.	• Alignement sur les nouvelles attentes des consommateurs (transparence, éthique, bien-être animal) ; • Intégration des critères de diversité et d'inclusion dans la gestion RH.
4. Technologique L'évolution technologique peut changer fondamentalement des secteurs d'activité complets. La révolution IA, la vitesse de l'évolution technologique, le déploiement de nouvelles découvertes dites de rupture, présentent des défis significatifs.	• Développement de technologies sobres en carbone et responsables ; • Veille sur l'innovation frugale et l'éco-innovation ; • Intégration du processus de production dans une économie circulaire.
5. Environnemental Le changement climatique contraint les entreprises à réduire leur empreinte carbone. La gestion des ressources naturelles est un défi majeur pour préserver la planète et l'humanité.	• Anticipation des risques liés aux événements climatiques extrêmes (inondations, sécheresses) qui peuvent perturber les chaînes d'approvisionnement et de production ; • Transformation profonde des modèles économiques vers une gestion plus durable des ressources.
6. Légal Les facteurs légaux investissent toutes les couches de réflexion de nos sociétés : les lois sur la protection des données, les réglementations du travail, les normes de santé, les normes de sécurité et les texte pour agir pour la planète.	• Anticipation des nouvelles régulations et benchmarks (loi Climat et Résilience, CSRD, SBTi, B-Corp) ; • Analyse des obligations de vigilance (devoir de diligence raisonnable) ; • Analyse de la transparence et la traçabilité dans la chaîne de valeur comme levier de différenciation et de conformité.

L'entreprise que nous analysons s'inscrit-elle dans les grandes tendances définies par PESTEL ?

II. Les 5 Forces de PORTER

Face à l'essor des enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance), les questions stratégiques deviennent incontournables pour les entreprises désireuses de rester performantes et responsables. Elles permettent non seulement d'identifier les risques et opportunités liés à la durabilité, mais aussi d'ajuster la stratégie afin de répondre aux attentes croissantes des consommateurs, des partenaires et des régulateurs. En intégrant la durabilité comme levier de compétitivité, l'entreprise se donne les moyens de mieux comprendre l'évolution de son marché et de s'y adapter, tout en affirmant son engagement responsable.

SOURCES :

Sustainability and the Five Forces Model - SASB
L'article «Sustainability and the Five Forces Model» de Evan Tylenda montre comment intégrer les critères ESG et RSE dans le modèle des 5 forces de Porter. Il explique comment les enjeux de durabilité, comme les attentes des consommateurs, les normes environnementales et les partenariats responsables avec les fournisseurs, influencent la concurrence et la stratégie des entreprises.

Pouvoir de négociation des clients

Les clients du secteur attendent-ils des engagements RSE de la part des entreprises avec lesquelles ils travaillent, et comment cela peut-il affecter la stratégie, les activités ou l'image de l'entreprise ?
Quels sont les risques de polémiques qui pourraient affecter la demande ?
Les clients ont-ils créé des barrières à l'entrée des fournisseurs : Norme Label Ecovadis, remontée d'information RSE,...
Les clients sont-ils eux-mêmes confrontés à des contraintes RSE fortes provenant du Légal, de leurs propres clients, des consommateurs etc...

Pouvoir de négociation des fournisseurs

L'entreprise impose-t-elle des critères RSE stricts à ses fournisseurs, et dans quelle mesure ces exigences peuvent-elles influencer le pouvoir de négociation des fournisseurs, que ce soit en renforçant ou en réduisant leur influence sur l'entreprise ? L'entreprise peut-elle se retrouver en manque de fournisseurs stratégiques du fait de chocs climatiques ou de la transition énergétique ?

Menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans notre secteur se concentrent-ils sur des solutions durables ?
Les attentes des clients en matière de RSE rendent-elles l'entrée des nouveaux entrants plus difficile ?
Les nouveaux entrants peuvent-ils améliorer la performance RSE du secteur ?

Menace des produits de substitution

Des alternatives plus responsables et durables émergent-elles dans notre secteur et représentent-elles une menace pour nos produits actuels ?
Existe-t-il une ou des technologies disruptives ? Nos produits sont-ils compatibles avec les limites planétaires ?

Intensité de la concurrence

Les concurrents se différencient-ils par leur engagement RSE ?
Les pratiques RSE des concurrents rendent-elles le marché plus compétitif en influençant la fidélité des clients et la différenciation des offres ou le recrutement des talents ?

La réglementation et la pression sociétale

Les régulations RSE influencent-elles nos coûts, notre modèle d'affaires et l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché ? Certains de nos produits /services peuvent-ils devenir fortement régulés ou interdits à terme ?

ILLUSTRATION CONCRÈTE : H&M ET LA « FAST FASHION »

- H&M (comme Zara ou d'autres grands acteurs) subit une rivalité intense, non seulement sur le prix et la mode mais sur la communication et la preuve de ses engagements responsables : « Conscious Collection », politique de recyclage etc.
- Les consommateurs se montrent très « activistes » via les réseaux sociaux, ce qui accentue la pression concurrentielle sur la conformité RSE.
- La montée d'initiatives comme le marché de la seconde main, Vinted, Le Closet, etc., illustre la menace de substituts responsables, portée principalement par une attente RSE.
- Les exigences en traçabilité, écoconception, conditions de travail — imposées par détenteurs de marques et groupes internationaux — augmentent la pression sur les fournisseurs, répercutant l'exigence RSE tout au long de la chaîne.

https://www.esi-business-school.com/

Comment la société analysée se positionne-t-elle par rapport aux forces qui interagissent sur son environnement ?

Quels sont les facteurs différenciants qui s'exercent pour s'extraire de la concurrence et pour trouver un ou des avantages compétitifs ?

III. Le mapping des groupes stratégiques

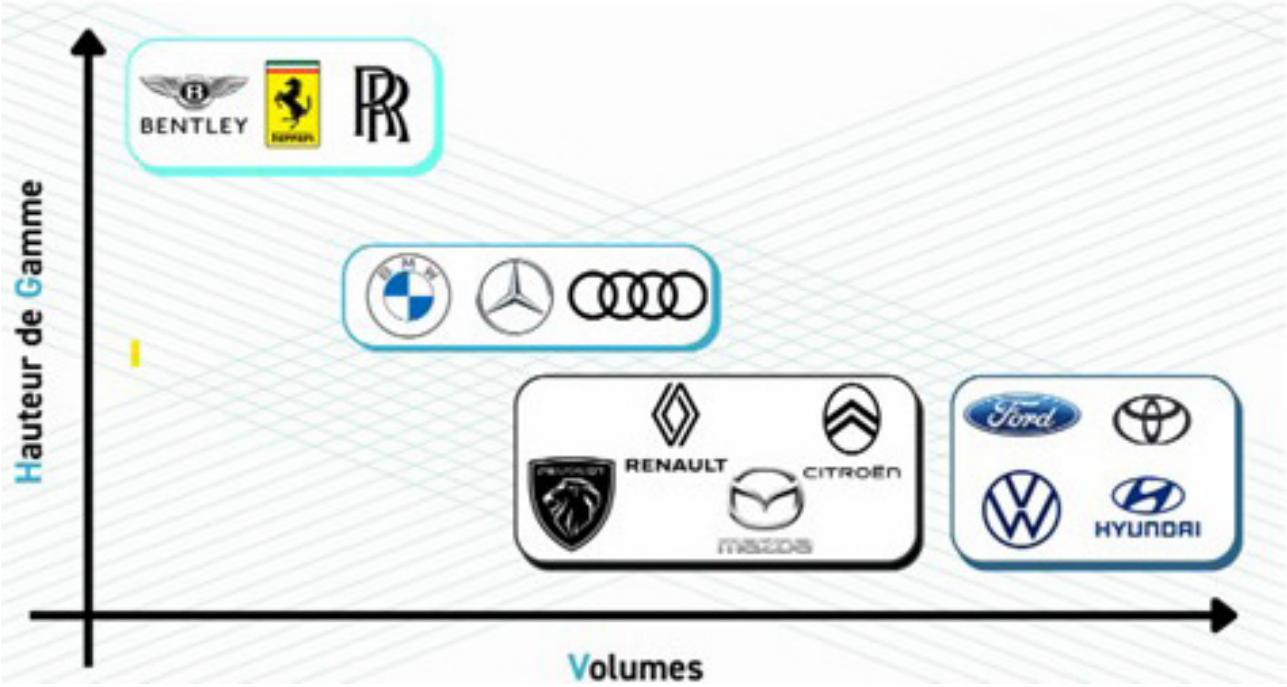
Un groupe stratégique désigne un ensemble d'entreprises qui, au sein d'une même industrie, adoptent des stratégies proches et partagent des caractéristiques communes, comme le niveau de gamme, la couverture géographique ou le degré d'intégration verticale. Ces groupes ne sont pas forcément en concurrence directe avec l'ensemble du secteur, mais plutôt avec les entreprises partageant le même positionnement.

À titre d'exemple vous trouverez ci-dessous le mapping stratégique des marques automobiles.

Quel en est l'intérêt ?

- Identifier les concurrents directs et indirects.
- Comprendre la structure de la rivalité au sein du secteur.
- Détecter des opportunités de repositionnement ou d'innovation stratégique.
- Suivre l'évolution de la structure concurrentielle dans le temps.

Les principaux groupes stratégiques dans l'industrie automobile

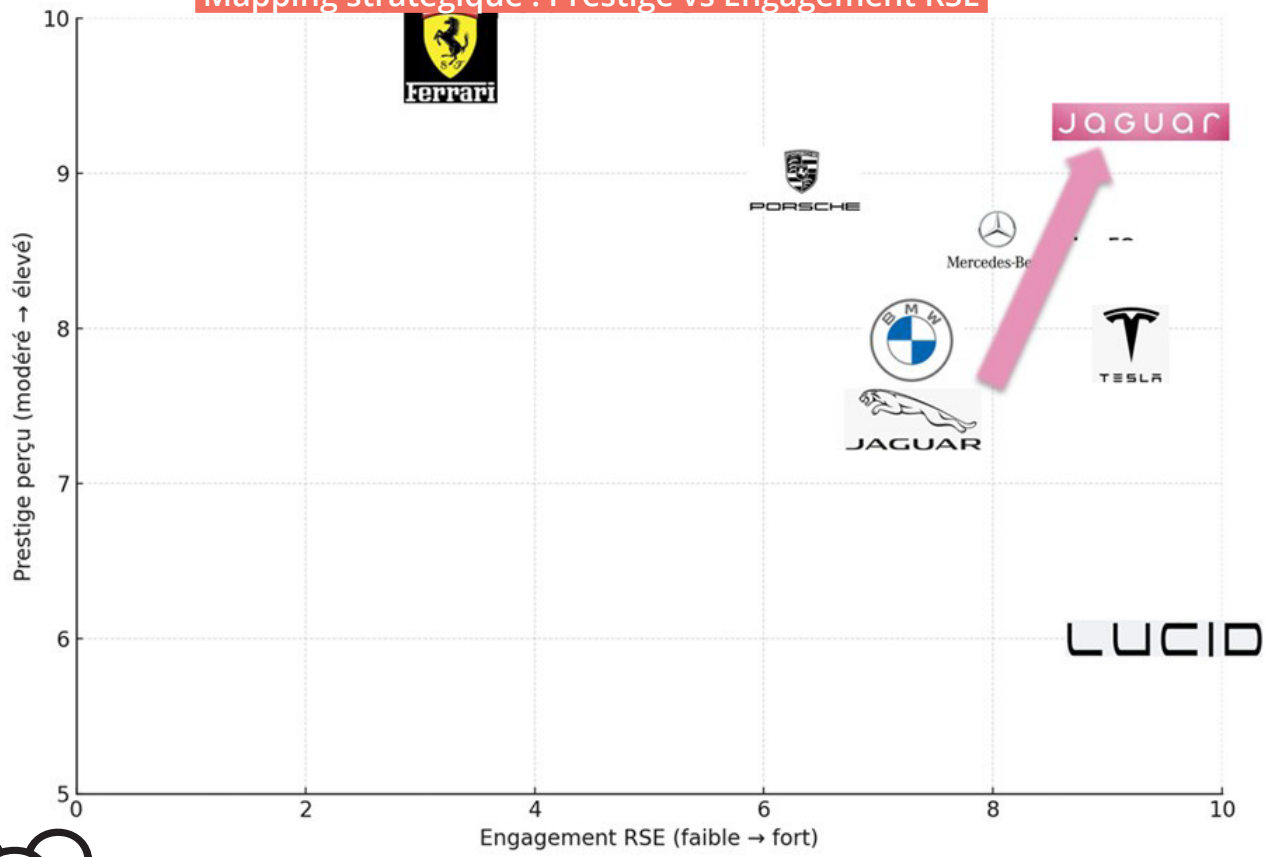


Source : https://www.xerfi.com/blog/Comment-faire-des-groupes-strategiques_2224

Le mapping des groupes stratégiques s'appuie sur la sélection, en abscisse et en ordonnée, des facteurs clés de succès propres à l'industrie analysée. Cette cartographie visuelle permet de positionner les principaux acteurs du secteur selon leurs choix stratégiques et leurs performances sur ces critères déterminants.

En intégrant un facteur clé de succès lié à la RSE, qu'il s'agisse de l'innovation environnementale, de la gestion responsable des ressources, de la certification externe (B-corp, Ecovadis, Entreprise à Mission…), le mapping révèle quels groupes se démarquent face aux enjeux environnementaux et sociaux du secteur. Cette approche offre un éclairage stratégique : l'entreprise étudiée figure-t-elle parmi les leaders de son groupe en matière de responsabilité sociétale, ou doit-elle ajuster sa stratégie RSE pour renforcer sa compétitivité et répondre aux nouvelles attentes du marché ?

Mapping stratégique : Prestige vs Engagement RSE



EXPLICATIONS :

L'automobile haut de gamme entre dans une ère de mutations profondes, où l'image de marque ne suffit plus. Désormais, l'engagement en faveur du développement durable s'impose comme une nouvelle exigence stratégique. Jaguar, marque emblématique du style britannique, s'engage dans une transformation audacieuse : d'ici 2025, elle vise une gamme 100 % électrique.

La stratégie RSE de Jaguar repose sur plusieurs piliers : usines neutres en carbone, innovation éthique, matériaux recyclables, et réduction de l'empreinte environnementale. Mais il reste un défi majeur : traduire cet engagement en valeur perçue pour les clients. La promesse d'un luxe silencieux, responsable et performant pourrait séduire une nouvelle génération. Encore faut-il le prouver par des actions concrètes et une narration de marque inspirante.

À quel groupe stratégique appartient la société évaluée ?

Faut-il envisager un changement de groupe stratégique ?

Dispose-t-elle des ressources nécessaires pour opérer ce repositionnement, si cette évolution lui permettait de renforcer sa compétitivité et sa rentabilité face aux dynamiques du marché ?

IV. Du Business Model Canvas à la matrice de modèle d'affaires responsable

Avant de faire évoluer le Business Model Canvas vers une matrice de modèle d'affaires responsable, l'évaluateur est invité à s'interroger sur plusieurs thématiques clés. Il s'agit notamment de questionner la mission, la vision et les valeurs du projet, d'évaluer la cohérence entre les ambitions économiques, sociales et environnementales, et d'identifier les retombées positives et négatives de l'activité sur l'ensemble des parties prenantes. L'analyse doit également porter sur la gouvernance, la gestion des ressources, la création de valeur partagée, ainsi que sur la capacité du modèle à répondre aux défis du développement durable et aux attentes du XXIe siècle.

- La proposition de valeur respecte-t-elle bien les limites planétaires ?
- Les externalités de l'entreprise sont-elles bien identifiées ?
- Les produits vendus aux clients et aux utilisateurs finaux présentent-ils des gages de transparence et de traçabilité ?
- L'entreprise fait-elle appel à des ressources durables et recyclables ?
- La gouvernance de l'entreprise est-elle alignée avec « mission vision valeur »
- Comment l'offre contribue-t-elle positivement à la société et/ou à l'environnement ?
- Comment intégrer les attentes éthiques et environnementales de nos clients dans notre offre ?
- Nos canaux sont-ils respectueux de l'environnement (logistique verte, numérique responsable…) ?
- Comment réduire l'empreinte carbone liée à la distribution ?
- Comment instaurer une relation de confiance basée sur la transparence et l'éthique ?
- Quels engagements RSE valoriser dans la relation client (communication responsable, service après-vente équitable…) ?
- Existe-t-il des opportunités de revenus issus de produits ou services à impact positif ?
- Nos ressources (humaines, matérielles, immatérielles) sont-elles gérées de façon responsable ?
- Comment favoriser la diversité, l'inclusion, et la gestion durable des ressources naturelles ?
- Quelles activités peuvent être optimisées pour réduire les impacts négatifs (énergie, déchets, pollution…) ?
- Comment intégrer des pratiques éthiques et responsables dans nos processus ?
- Nos partenaires partagent-ils nos valeurs RSE ?
- Comment encourager nos partenaires à adopter des pratiques responsables ?
- Y a-t-il des collaborations possibles pour maximiser l'impact positif ?
- Quels sont les coûts liés à la mise en œuvre de la RSE (éco-conception, certifications, formation…) ?
- Comment optimiser les coûts tout en maximisant la valeur sociale et environnementale ?
- Les coûts cachés (sociaux, environnementaux) sont-ils identifiés et pris en compte ?
- Notre gouvernance est-elle transparente et inclusive ?
- Comment mesure-t-on et communique-t-on les impacts sociaux et environnementaux ?
- Notre mission et nos valeurs sont-elles clairement alignées avec les principes RSE ?

LA MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE

Pepin, Tremblay & Audebrand (2021)

Nom de l'entreprise : Date : Version :

Partenaires-clés et parties prenantes

Quels partenaires contribuent le plus significativement au succès de votre modèle d'affaires (p.ex. fournisseurs, distributeurs, réseaux d'affaires, investisseurs) ?

> Comment aident-ils à réaliser les activités-clés ?
> Quelles ressources fournissent-ils ?
> Que leur offrez-vous en contrepartie ?

Quelles parties prenantes, autres que les partenaires-clés, influencent l'entreprise (p.ex. gouvernements, groupes de pression, regroupements de citoyens) ?

> Quelles sont leurs motivations ?
> Comment leur point de vue est-il pris en compte et géré dans les activités de l'entreprise ?

Activités-clés

Quelles sont les tâches principales (p.ex. R&D, production, gestion de plateforme) nécessaires pour réaliser votre modèle d'affaires ? Dans quel ordre de priorité doivent-elles être réalisées ?

Comment le cycle de vie des produits/services (extraction, fabrication, distribution, utilisation, fin de vie) est-il pris en compte dans vos activités ?

Ressources-clés

Quelles sont les ressources (p.ex. naturelles, intellectuelles, humaines, matérielles, économiques) nécessaires à l'exécution des activités-clés ?

Des formes de financement (p.ex. prêts, subventions, financement participatif) sont-elles nécessaires à vos activités ?

Gouvernance

Quelle est la forme juridique de l'entreprise et quelles personnes ou groupes détiennent le contrôle effectif de l'entreprise ?

Comment le pouvoir est-il distribué au sein de l'entreprise ? (p.ex. vertical vs horizontal, inclusivité, diversité, parité)

Comment les surplus/profits de l'entreprise sont-ils utilisés et partagés ?

Proposition de valeur

En quoi consistent vos produits ou services ?

Quelles sont les caractéristiques de vos produits/services qui génèrent de la valeur ?

> En quoi répondent-elles aux besoins/attentes de votre clientèle (*gain creators*) ?
> En quoi allègent-elles les frustrations/souffrances de votre clientèle (*pain relievers*) ?

En quoi vos produits/services se distinguent-ils de ce qui est offert sur le marché actuellement ?

Mission, vision et valeurs

Quelles sont la mission (raison d'être), la vision (aspirations) et les valeurs (principes) qui guident l'entreprise ?

Relations clientèle

Quelles sont les stratégies pour rejoindre (*Get*), fidéliser (*Keep*) et accroître (*Grow*) votre clientèle ?

Canaux

Par quels canaux les produits ou services sont-ils distribués ?

Par quels canaux de communication la clientèle est-elle rejointe ?

Segments de clientèle

Quels sont les segments de clientèle ciblés ?

Quels sont les segments de clientèle les plus importants ?

> Quel est leur profil ?
> Quels sont leurs besoins/attentes ?
> Quels sont leurs problèmes/frustrations ?

Utilisateurs et bénéficiaires

Au-delà de la clientèle, y a-t-il d'autres utilisateurs de vos produits/services ? (p.ex. le parent achète un jouet, mais l'enfant l'utilise). En quoi cela impacte-t-il votre modèle d'affaires ?

Au-delà des utilisateurs, y a-t-il des bénéficiaires des activités de l'entreprise ? (p.ex. insertion socioprofessionnelle, intégration de personnes handicapées).

Structure de coûts

Quels sont les postes budgétaires (dépenses) les plus importants de votre modèle d'affaires ?

Quelles sont les charges annuelles approximatives de l'entreprise ?

Retombées négatives

Quelles sont les retombées négatives connues ou potentielles des activités de l'entreprise :

> sur le plan économique (p.ex. déclin d'une industrie, augmentation des prix, baisse de l'accessibilité) ?
> sur le plan social (p.ex. emplois délocalisés, conditions de travail dégradantes, contrecoups sur une communauté) ?
> sur le plan écologique (p.ex. exploitation de ressources non renouvelables, rejets atmosphériques, déchets générés) ?

Retombées positives

Quelles sont les retombées positives connues ou potentielles de l'entreprise :

> sur le plan économique (p.ex. création d'emplois de qualité, partage équitable des profits, relations «gagnant-gagnant» avec les partenaires-clés) ?
> sur le plan social (p.ex. inclusivité, diversité, bénéfices pour la communauté locale) ?
> sur le plan écologique (p.ex. recours aux énergies renouvelables, diminution des rejets atmosphériques, réduction de la pollution, régénération de la biodiversité) ?

Structure de revenus

Comment les revenus de l'entreprise sont-ils générés ?

Quels sont vos revenus annuels approximatifs ?

À quelles sources de financement récurrentes (p.ex. subventions salariales des gouvernements) avez-vous accès ?

Cohérence
- Désirabilité
- Faisabilité
- Viabilité

CC BY NC SA
Version 1

Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social | Chaire de leadership en enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat
UNIVERSITÉ LAVAL

Patagonia est l'exemple emblématique d'une intégration poussée de la RSE dans son Business Model Canvas, à tous les niveaux stratégiques et opérationnels. Voici comment la RSE structure le Business Model Canvas de Patagonia :

- Patagonia a fait de la RSE le cœur de sa proposition de valeur et de sa différenciation concurrentielle (pas de fast fashion, priorité à la durabilité, transparence totale sur la chaîne de valeur).
- L'entreprise structure ses partenariats, ses innovations et sa communication autour de critères RSE stricts, et reverse 1 % de son chiffre d'affaires annuel à des causes environnementales.
- Le modèle Worn Wear (réparation, réemploi) et la traçabilité totale sont des innovations : la RSE guide la transformation du modèle traditionnel (production, consommation) vers un modèle durable et circulaire.

En résumé, Patagonia incarne un Business Model Canvas où la RSE n'est pas périphérique, mais centrale et systémique : chaque bloc traduit l'engagement environnemental et social de la marque, ce qui alimente à la fois la préférence de marque, la résilience financière et l'impact environnemental réel.

https://eu.patagonia.com/fr/fr/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html

V. L'analyse SWOT

Comment structurer une analyse SWOT incluant la RSE ?

L'analyse SWOT s'articule autour de quatre dimensions fondamentales : forces, faiblesses, opportunités et menaces. Elle synthétise l'ensemble des points saillants de l'analyse stratégique préalablement réalisée.

Les facteurs internes de la matrice SWOT

Les facteurs internes correspondent à l'audit des forces et des faiblesses de l'entreprise, évalués à l'aune des référentiels RSE.

Forces

L'analyse des forces vise à mettre en valeur les atouts et le potentiel RSE de l'organisation. Parmi les exemples concrets :
Des produits durables, des processus de production plus frugaux, les produits recyclables, la maitrise du cycle de vie du produit, la mesure de l'impact, l'anticipation des réglementations, amélioration continue des processus de production ou de l'utilisation des ressources.
Organisation du travail : qualité de vie au travail (QVT), gestion des risques psychosociaux (RPS), capacité à recruter et conserver des talents.
Atouts existants : empreinte carbone réduite, circuits de distribution éco-responsables, etc.

Faiblesses

Les faiblesses doivent être identifiées sur la base de faits objectifs, et non de simples ressentis :
Climat social dégradé : taux d'absentéisme ou de rotation élevé, difficultés de recrutement, nombre important de jours de grève.
Production délocalisée à fort impact négatif: recours à des usines ayant un fort impact social des conditions de travail inhumaines et du fret des vêtements par avion et environnemental.
Sites de production vieillissants ou difficiles à mettre aux normes
Manque d'engagement managérial : direction peu investie dans la transition durable.
Chaine d'approvisionnement dépendante de ressources rares, difficiles à remplacer ou dont les prix peuvent varier fortement au grès des aléas climatiques ou géopolitiques.

Les facteurs externes de la matrice SWOT

Les facteurs externes permettent d'identifier les opportunités et menaces liées à l'environnement RSE de l'entreprise.

Opportunités

Les opportunités englobent les éléments porteurs issus de l'environnement économique, réglementaire ou sociétal :
Évolution des attentes clients : selon le Baromètre Omnicanal OneStock 2021, 60 % des consommateurs français se disent plus fidèles aux marques engagées dans la durabilité.
Certifications RSE comme levier de différenciation : l'obtention du label B Corp, par exemple, renforce l'image de marque, attire de nouveaux clients et fournisseurs et permet de favoriser l'amélioration continue.
Repenser les produits et les processus de production pour donner la part belle à des composants plus durables, plus locaux et parfois moins chers.

Menaces

Les menaces, parfois difficiles à anticiper, doivent faire l'objet d'une veille active et objective :
Réglementations restrictives : interdiction prochaine de certains composants, comme les paillettes dans la cosmétique.
Risques physiques pouvant interrompre des chaines de production, d'approvisionnement ou rendre les prix très volatils.
Polémique impactant la réputation du secteur ou de l'entreprise
Nouvelles obligations organisationnelles : adaptation au télétravail pour garantir la QVT, exigences accrues en matière de reporting extra-financier, etc.

DÉFIS :
Les défis pour l'entreprise sont nombreux et difficiles à cerner. Quels sont ceux qui impacteront le plus le marché sur lequel évolue l'entreprise ? Comment les meilleurs concurrents se sont-ils préparés à ces défis ?

Pourquoi Rolls-Royce pourrait faire face à des défis environnementaux insurmontables ?

- Le secteur aéronautique est l'un des derniers grands secteurs « hard-to-abate » : il demeure extrêmement difficile de décarboner rapidement la propulsion aérienne à l'échelle mondiale.
- Les pressions réglementaires et sociétales s'intensifient : objectifs nationaux et internationaux sur la réduction des émissions, taxes carbone, restrictions sur les vols courts, etc.
- Les clients (compagnies aériennes, États) exigent des solutions bas-carbone dans des délais de plus en plus contraints.
- La technologie disponible pour une aviation zéro émission à grande échelle est encore loin d'être mature pour le transport commercial lourd.
- L'industrie doit investir massivement dans la R&D alors que la rentabilité est soumise à de fortes tensions, avec un risque de décrochage vis-à-vis de nouveaux acteurs plus agiles ou mieux positionnés sur les technologies émergentes.

Hors énergie, Rolls-Royce dans l'aéronautique fait figure d'archétype d'entreprise mondiale dont la matrice SWOT met en évidence des défis environnementaux systémiques qui pourraient s'avérer insurmontables sans transition technologique extrêmement rapide. Sa survie, à long terme, dépend de sa capacité à révolutionner non seulement ses propres processus mais toute l'architecture des marchés sur lesquelles elle opère.

https://businessmodelanalyst.com/

En résumé, une analyse SWOT intégrant la RSE offre à l'évaluateur une vision générale des atouts et des axes d'amélioration de la société, tout en identifiant les évolutions de son environnement et les défis à relever.

VI. Les volontés du dirigeant

Ce chapitre est le grand oublié des analyses stratégiques.

Dans toute entreprise, au-delà des chiffres, des stratégies marketing ou des plans financiers, il existe une volonté centrale qui oriente l'ensemble : celle du dirigeant. Ce dernier n'est pas un simple gestionnaire ; il est le capitaine du navire, celui qui définit la direction, insuffle une dynamique, et donne du sens à l'action collective. Sans vision claire au sommet, une entreprise risque de dériver, ballotée par les aléas du marché.

Le dirigeant joue ainsi un rôle crucial dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Sa personnalité, ses valeurs, son ambition, mais aussi sa capacité d'écoute et de mobilisation façonnent profondément l'identité de l'organisation. Dans cette perspective, l'analyse stratégique ne peut ignorer la force motrice que constitue la volonté du leader.

Certaines figures emblématiques de l'entrepreneuriat incarnent aujourd'hui un leadership engagé, en phase avec les enjeux contemporains. C'est le cas d'Emmanuel Faber, ancien PDG de Danone, qui a voulu ancrer l'entreprise dans une dynamique de responsabilité sociale et environnementale. Sous son impulsion, Danone est devenue la première entreprise cotée à adopter le statut de société à mission, affirmant ainsi une volonté stratégique de conjuguer performance économique et impact sociétal.

Autre exemple, celui d'Isabelle Kocher, ex-directrice générale d'Engie, qui a initié une profonde transformation de l'entreprise énergétique vers les énergies renouvelables, affirmant une vision tournée vers la transition écologique. Ces exemples illustrent combien les dirigeants peuvent devenir des vecteurs puissants de changement, en mettant leur autorité au service de valeurs partagées.

Dans une époque marquée par l'incertitude, la pression environnementale et les attentes croissantes des parties prenantes, le rôle du dirigeant prend une dimension presque philosophique : quelle entreprise veut-on incarner ? Pour qui et pour quoi agit-on ? Ces questions, autrefois reléguées à la communication, sont désormais au cœur des décisions stratégiques.

Le dirigeant est donc bien plus qu'un décideur : il est le narrateur d'une aventure collective. Il donne un cap, mais aussi un sens. Il incarne, motive, et parfois bouscule. Et si l'analyse stratégique cherche à comprendre les forces qui structurent l'entreprise, elle doit accorder une place centrale à cette volonté humaine, car c'est elle qui, in fine, donne vie à l'organisation.

Il convient de s'assurer de la cohérence profonde entre les volontés du dirigeant et la stratégie affichée par l'entreprise. L'évaluateur aura à cœur d'écouter activement le dirigeant tout en exerçant son sens critique pour se forger une conviction quant à cette cohérence nécessaire entre la vision affichée et les réelles intentions du dirigeant ou de l'équipe de direction.

RETROUVEZ TOUS LES PRÉCÉDENTS NUMÉROS
(CONVERGENCE, HORS-SÉRIES, CAHIERS SPÉCIAUX ET TECHNIQUES)

Rendez-vous sur **www.ccef.net** pour commander en ligne
> Rubrique Publication > Revue Convergence

VOUS SOUHAITEZ VOUS ABONNER À LA REVUE Convergence ?

POUR LES NON-ADHÉRENTS

> L'abonnement à Convergence en tant que **non-adhérent**, vous permet de recevoir **4 numéros** de Convergence.

> Attention ! Cet abonnement n'inclut pas les numéros hors-séries, les cahiers spéciaux et techniques (il est possible de les commander séparément).

> Tarif non-adhérent pour un an :
108,00 € HT soit **129,60 € TTC**

SCANNEZ LE QR-CODE

POUR LES ADHÉRENTS

> L'abonnement à Convergence en tant qu'**adhérent**, vous permet de recevoir **l'ensemble des numéros** (Convergence, hors-séries, les cahiers techniques et spéciaux).

> Tarif adhérent pour un an : 60 € HT soit **72 € TTC**

> Comment adhérer ?
Plus d'informations sur https://www.ccef.net/devenez-membre-de-la-ccef/