



L'HEUREUX-SCOPE DE LA DURABILITÉ 2027

CE QUE 200 PROFESSIONNELS DE LA DURABILITÉ PRESSENTENT

“Et si l'année qui vient nous surprenait en bien.”

Une étude menée par **#sidièse**
by epsa

SOMMAIRE

3	ÉDITO de <i>Nicolas Perdrix</i> et <i>Mylène Nétange</i> LA DURABILITÉ ENTRE DANS UNE NOUVELLE SÉQUENCE
4	INTRODUCTION de <i>Guillaume Muller</i> PERSONNE NE LIT L'AVENIR
5	PROFIL DES RÉPONDANT·ES
6	MÉTHODOLOGIE
7	COMMENT LIRE L'HEUREUX-SCOPE
8	L'ÉTAT D'ESPRIT 2027
9	LE PARADOXE 2027
10	LA DURABILITÉ CHANGE DE CENTRE DE GRAVITÉ

NOS 10 PRESENTIMENTS		11
1	LES RÉALITÉS PHYSIQUES SE DURCISSENT PLUS VITE QUE LES RÈGLES	12
2	L'ADAPTATION EST UN NOUVEAU MOT D'ORDRE	16
3	L'EAU DEVIENT UNE RESSOURCE STRATÉGIQUE	20
4	LA ROBUSTESSE S'IMPOSE COMME UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL	24
5	DIVERSIFIER, ADAPTER, TRANSFORMER : L'ENTREPRISE REDÉFINIT SON MODÈLE	28
6	LA FINANCE S'IMPLIQUE TOUJOURS PLUS DANS LA TRANSITION	32
7	LA RSE SE DIFFUSE DANS L'ORGANISATION ET LA DURABILITÉ GAGNE EN PUISSANCE	36
8	LES GRANDES PROMESSES CÈDENT LA PLACE AUX PREUVES	40
9	L'IA DEVIENT UN SUJET DE DURABILITÉ À PART ENTIÈRE	44
10	LE CONTRAT SOCIAL REMONTE AU-DESSUS DE LA PILE	48

ÉDITO

LA DURABILITÉ ENTRE DANS UN NOUVEAU CYCLE



Nicolas Perdrix

Associé
EPSA Sustainability
Directeur général
Sidièse

En 20 ans, la durabilité a changé plusieurs fois de visage et de récit. Nous l'avons d'abord abordée par l'urgence, puis par l'engagement. Ensuite par les promesses et les grands objectifs de transformation. Enfin par la réglementation, qui a progressivement structuré les méthodes, les référentiels et les obligations de transparence. Chaque étape a permis de faire avancer le sujet.

Pourtant, à l'approche de 2027, une impression s'installe. La durabilité ne semble ni disparaître, ni progresser selon les schémas auxquels nous étions habitués. Elle est en train de se déplacer.

Le contexte géopolitique s'est durci, les tensions sur les ressources augmentent, les modèles économiques sont soumis à de nouvelles formes de vulnérabilité, les entreprises doivent simultanément répondre aux exigences de compétitivité, aux enjeux technologiques, aux transformations du travail et à l'accélération des dérèglements environnementaux.

Dans ce nouvel environnement, les questions changent et les débats portent moins sur les engagements de long terme que sur la capacité des organisations à maintenir leur activité dans un monde plus instable, moins sur les promesses que sur les arbitrages, moins sur les intentions que sur les capacités réelles d'adaptation.

Le centre de gravité de la durabilité semble ainsi se déplacer progressivement du registre de la conformité vers celui de la robustesse, de la résilience et de la création de valeur à long terme. C'est cette intuition que nous avons voulu explorer avec cette première édition de

L'HEUREUX-SCOPE DE LA DURABILITÉ, un baromètre qui se projettera sur 3 ans.

En association avec le salon PRODURABLE, nous avons interrogé 200 dirigeants, responsables RSE, ESG, et professionnels de la transformation afin de comprendre non pas ce qu'ils souhaitaient voir advenir, mais ce qu'ils pressentent pour l'année qui vient.

Leur regard est particulièrement précieux car ils occupent une position singulière. Ils observent simultanément les contraintes réglementaires, les réalités économiques, les attentes des collaborateurs, les évolutions technologiques, les tensions géopolitiques et les impacts croissants des crises environnementales et sociales. Ils sont souvent les premiers témoins des bascules qui commencent à traverser les organisations.

Les résultats qui suivent ne constituent donc pas une prévision mais ils dessinent plutôt une cartographie des signaux faibles qui émergent aujourd'hui dans les entreprises. Ils révèlent les sujets appelés

à prendre de l'importance, les nouveaux équilibres qui se construisent, les tensions qui s'installent et les transformations qui pourraient profondément modifier la manière dont les entreprises abordent la durabilité au cours des prochaines années.

Une conviction traverse l'ensemble des réponses recueillies : les enjeux environnementaux et sociaux ne disparaissent pas sous l'effet des crises économiques ou géopolitiques. Ils s'inscrivent au contraire de plus en plus directement dans les questions de compétitivité, d'investissement, de résilience, de souveraineté, de gestion des ressources ou de continuité d'activité. Comme si la durabilité cessait progressivement d'être un sujet parmi d'autres pour devenir une composante de la stratégie elle-même.

C'est probablement là que se joue le véritable changement de récit : non plus convaincre qu'il faut agir mais comprendre comment les entreprises vont continuer à créer de la valeur dans un monde dont les limites physiques, sociales et économiques deviennent, chaque année, plus visibles.

Les pages qui suivent proposent quelques pistes de réponse. Elles ne racontent pas seulement ce que les professionnels de la durabilité imaginent pour 2027. Elles racontent peut-être la manière dont l'entreprise de demain est déjà en train de se construire, à quelques orbes près.



Mylène Nétange

Directrice
PRODURABLE
GROUPE AEF



PERSONNE NE LIT L'AVENIR

Guillaume Muller
Planning Stratégique
Sidièse



Même si elles échappent aux démonstrations rationnelles, cette étude creuse les couches profondes de nos perceptions, nos subjectivités, nos presciences. **Quel crédit leur accorder ? Faut-il écouter nos intuitions ?**

Les neurosciences connaissent les zones cérébrales où elles naissent. Elles en valident aussi la pertinence, surtout dans des situations complexes, comme notre époque en regorge.

Elles naissent lorsque le cerveau, face à un flux surabondant d'informations, combine sans qu'on le maîtrise des émotions, des expériences et des déductions. Il nous rend ces conclusions-là sous forme de sensations physiques, ce qui les rend "inexplicables".

Les intuitions peuvent être biaisées, notamment par des excès de confiance. Mais lorsqu'elles sont écoutées l'esprit clair, leurs surperformances vs. nos raisonnements

conscients, plus lents, sont scientifiquement établies par de très nombreuses études.

Dans nos méthodologies professionnelles, nous en avons fait un outil processé. Nous faisons travailler nos clients avec les leurs. Plus une personne a d'expérience, plus son intuition est fiable [1]. Détail plaisant : l'IA manque de ces signaux émotionnels ou contextuels qui font l'intuition humaine. [2]

**Comment améliorer notre intuition ?
Entraînons-là, en la confrontant encore et encore à...
notre propre sens critique !**

[1] « *Limites de l'IA pour reproduire l'intuition humaine* », MIT Technology Review, 2025.

[2] « *Fiabilité de l'intuition chez les experts* », Journal of Experimental Psychology, 2025.

PROFIL DES RÉPONDANT·ES



Type d'organisation		Expérience sur les sujets RSE	Fonctions les plus représentées
Entreprise privée	68 % 1 ^{er}	Moins de 3 ans	- RSE - Durabilité - Environnement
Association / ONG	10 % 2 ^e	3 – 6 ans	- COMEX - Direction générale - Direction RSE
- Auto-entreprise - Indépendant - Profession libérale	9 % 3 ^e	6 – 10 ans	- Communication - Marketing
- Organisme public - Collectivité - Institution	7 % 4 ^e	Plus de 10 ans	- Cabinets Conseil - Audit
- Université - École - Formation	2 % 6 ^e		
Non précisé	4 % 5 ^e		

MÉTHODOLOGIE



Comment nous avons “*sondé les intuitions*”

Cette étude ne mesure pas l'opinion de l'ensemble des entreprises françaises. Elle donne une lecture d'un panel de professionnels ; elle livre et analyse leurs pressentiments pour l'année à venir.

Nous ne leur avons pas demandé ce qu'ils souhaitaient.

Nous leur avons demandé ce qu'ils *voyaient venir*.

PÉRIODE DE TERRAIN

de juin à septembre 2026

DIFFUSION

Questionnaire diffusé sur les réseaux sociaux et professionnels

Newsletter PRODURABLE diffusée à 50 000 contacts + site web PRODURABLE

SUR LES 26 QUESTIONS DU QUESTIONNAIRE

11 questions ouvertes

2 questions fermées

13 questions semi-ouvertes

REMONTÉES

200 questionnaires

COMMENT LIRE **L'HEUREUX-SCOPE**



Voici **quatre univers** qui couvrent quatre grandes facettes de la durabilité en entreprise :



ÉCONOMIE & FINANCEMENT DE LA DURABILITÉ

- En 2027, qu'est-ce qui changera en finance durable ?
- Quelles dynamiques économiques seront les plus fortes ?



ENJEUX HUMAINS & SOCIAUX

- En 2027, quels enjeux sociaux monteront le plus ?
- Quels nouveaux comportements de la part des collaborateurs ?



GOVERNANCE & ÉTHIQUE DES ORGANISATIONS

- En 2027, qui prendra du pouvoir sur la durabilité ?
- Qu'est-ce qui deviendra éthiquement inacceptable ?



ENVIRONNEMENT & SANTÉ DU VIVANT

- En 2027, est-ce que les entreprises vont freiner là-dessus ?
- Accélérer au contraire ?
- Quel enjeu environnemental va percer ?

L'ÉTAT D'ESPRIT 2027

Ni optimistes, ni résignés : lucides et en mouvement.

Avec une note moyenne de **5,62/10**, les professionnels interrogés ne croient pas à une accélération spectaculaire de la durabilité d'ici 2027. Mais ils ne renoncent pas pour autant à agir. Une posture se dessine dans leurs réponses : **moins d'illusions, plus de lucidité. Moins d'attente, plus d'action.**

LUCIDITÉ ACTIVE

“Où les espoirs finissent, là commence l'action.”

LE
PARADOXE

Plus les répondants sont expérimentés, moins ils se déclarent optimistes. L'expérience semble donc moins nourrir l'espoir que **la détermination à agir malgré les contraintes.**

Quel est
**votre niveau
d'optimisme**
concernant
l'accélération
de l'intégration de
la durabilité au sein
des entreprises
d'ici 2027 ?



↓
Très
pessimiste

↑
Très
optimiste

5,62/10

LE PARADOXE 2027

CE QUI INQUIÈTE

Quels sont les leviers qui vous inquiètent quant à l'avenir de la durabilité ?

Le manque d'engagement politique

76 %

Le contexte économique

57,5 %

L'aggravation des risques climatiques

29 %

CE QUI TRANSFORMERA RÉELLEMENT LES ENTREPRISES

Quelles seront les principales forces transformantes à horizon 2027 ?

L'aggravation des risques climatiques physiques et la résilience des actifs

56 %

L'évolution des prix de l'énergie et des ressources stratégiques

51 %

Les tensions géopolitiques et évolutions politiques dans des grandes économies

35,5 %

LE
PARA
DOXE

Ce qui inquiète est **AUSSI ce qui transformera le plus.**

Climat, énergie, ressources, géopolitique : les contraintes qui fragilisent les entreprises deviennent aussi celles qui les obligent à agir.

En 2027, la durabilité progressera moins par conviction que par nécessité.

LA DURABILITÉ CHANGE DE CENTRE DE GRAVITÉ

de 2015 à 2025

Des mots que nous avons beaucoup dits
et entendus sur cette décennie :

volontarisme
valeurs
mission
plaidoyers
engagements &
trajectoires carbone
traduction
en réglementation
reporting

en **2027**

Des mots qui montent
dans les réponses aux questions ouvertes :

ADAPTATION
RESSOURCES
RISQUES CLIMATIQUES
CONTINUITÉ
ROBUSTESSE
CANICULES
INONDATIONS
SOBRIÉTÉ
RENONCEMENTS

L'HEUREUX-SCOPE DE LA DURABILITÉ 2027

NOS 10 PRESSENTIMENTS

PRESSENTIMENT 1

**LES RÉALITÉS
PHYSIQUES
SE DURCISSENT
PLUS VITE QUE
LES RÈGLES**

CHIFFRES CLÉS

Les lois de la nature iront au-delà des normes.

“Quelles seront les principales forces transformantes à horizon 2027 ?”

- L'aggravation des risques climatiques physiques et la résilience des actifs.

1^{er} rang **56 %**

Et parmi les réalités physiques, la marée montante des attentes individuelles, des personnes physiques, tant comme clientes que comme collaboratrices.

“Quels sont les leviers qui vous rendent optimistes quant à l'avenir de la durabilité ?”

- L'évolution des attentes des clients.

1^{er} rang **59 %**

- La mobilisation des collaborateurs.

2^e rang **49,5 %**

“Quels sont les leviers qui vous inquiètent quant à l'avenir de la durabilité ?”

- Le manque d'engagement politique.

1^{er} rang **26 %**

- Le contexte économique.

2^e rang **20 %**

DURABILITÉ EN ENTREPRISE EN 2027

“ Il n’y a pas d’entreprise qui gagne dans un monde qui perd. ”

SCÉNARIOS PEU PROBABLES, MAIS PLAUSIBLES EN 2027

“ L’impuissance de l’État et la faiblesse des financements publics vont contraindre les entreprises à mobiliser une nouvelle agilité et de nouvelles ressources pour faire face au mur d’investissements qui les attend. ”

SCÉNARIOS PEU PROBABLES, MAIS PLAUSIBLES EN 2027

“ Le risque de réputation, mais aussi le coût futur de l’inaction, commencent à peser davantage dans les décisions. (...) Le signal faible qui me conduit à cette intuition est la montée d’une exigence de cohérence de la part des collaborateurs, des clients, des financeurs et des partenaires. ”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027, le climat, l'énergie et les ressources pèsent davantage sur les décisions des entreprises que la réglementation. En parallèle le flottement des acteurs institutionnels (économiques et politiques), pousse les acteurs privés mais aussi individuels (entreprises, clients et collaborateurs) à **devenir plus porteurs du sujet.**

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Les risques physiques, les tensions sur les ressources, l'assurabilité, l'acceptabilité et la continuité d'activité transforment la durabilité en contrainte d'exploitation.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LE COMEX

- **Intégrer les dépendances** physiques aux arbitrages.

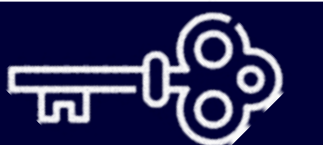
POUR LA RSE

- **Traduire les impacts** en exposition économique.

POUR LA FINANCE

- **Chiffrer** les actifs, marges et coûts menacés.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“Votre entreprise sait-elle aujourd'hui combien lui coûterait de ne pas s'adapter ?”

PRESSENTIMENT 2

L'ADAPTATION EST UN NOUVEAU MOT D'ORDRE

CHIFFRES CLÉS

“Quels mots décriront le mieux la durabilité en entreprise en 2027 ?”

- Adaptation

1^{er} rang

64 %

“Sur quels sujets avez-vous le sentiment que les entreprises vont le plus accélérer en 2027 ?”

- L'adaptation climatique des opérations et des chaînes de valeur.

1^{er} rang

53,5 %

“Quels enjeux encore discrets aujourd'hui pourraient prendre plus d'importance demain ?”

- L'adaptation climatique des territoires et des activités.

3^e rang

36,5 %

ENTREPRISE
À L'AVANT-GARDE **EN 2027**

***“ Une entreprise
qui prépare
son adaptation
au changement
climatique sans
mettre de côté
son objectif
d'atténuation
de son impact
carbone. ”***

PRIORITÉ DE TRANSFORMATION
POUR 2027

***“ Adapter
les organisations
à la réalité
environnementale
actuelle : canicules,
inondations, excès
et désorganisation du
climat et conséquence
sur le vivant. ”***

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



Après la décennie des trajectoires carbone, commence celle de l'adaptation.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



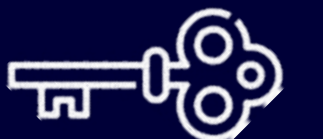
L'atténuation reste indispensable mais ne suffit plus. Exposition des actifs, chaîne de valeur, territoires, compétences et CAPEX sont reliés. L'adaptation s'impose désormais comme un axe structurant, des opérations jusqu'aux territoires, et entre progressivement dans les décisions d'investissement et de continuité. Il ne s'agit pas de remplacer la décarbonation, mais de mener de front ces deux trajectoires complémentaires.

CE QUE CELA CHANGE



- **Identifier**
les actifs, métiers, territoires et fournisseurs qui fonctionneront différemment.
- **Intégrer l'adaptation**
aux plans d'investissement, d'achats et de continuité.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“Quels actifs, métiers et territoires de votre entreprise ne fonctionneront plus de la même manière en 2030 ?”

PRESSENTIMENT 3

L'EAU DEVIENT UNE RESSOURCE STRATEGIQUE

CHIFFRES CLÉS

“Quels enjeux encore discrets aujourd’hui pourraient prendre plus d’importance demain ?”

- L’eau, entre disponibilité, qualité et conflits d’usage

1^{er} rang

64%

18%

Des répondants font spontanément émerger l’eau ou le risque hydrique comme **un enjeu de décision et de continuité d’activité.**

SCÉNARIOS PEU PROBABLES,
MAIS PLAUSIBLES **EN 2027**

***“Un débat structuré
et décisionnel sur l'eau.”***

SCÉNARIOS PEU PROBABLES,
MAIS PLAUSIBLES **EN 2027**

***“Les conflits d'usage
sur les ressources
(eau, énergie, foncier).”***

SCÉNARIOS PEU PROBABLES,
MAIS PLAUSIBLES **EN 2027**

***“Que les arrêts
techniques
des usines,
habituellement
pendant la pause
de Noël soient tous
déplacés en été
car eau, chaleur...”***

FINANCE DURABLE **SIGNAUX FAIBLES**

***“La prise en compte des dépendances
des entreprises au vivant (eau, sols,
biodiversité) dans les décisions
d'investissement (et plus uniquement
la dimension carbone) - ex : TNFD.”***

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027, l'eau cesse d'être un indicateur environnemental ou un volet de mobilisation pour devenir un sujet de continuité d'activité.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



L'eau devient une dépendance économique et stratégique, à intégrer dans les décisions d'investissement. Disponibilité, qualité, conflits d'usage ou tensions liées à la chaleur peuvent affecter fournisseurs, territoires et sites de production, jusqu'à imposer des arrêts d'activité. Le sujet bascule ainsi de la gestion environnementale vers la sécurisation de l'activité.

L'EAU DEVIENT UNE RESSOURCE STRATÉGIQUE

CE QUE CELA CHANGE



POUR LE COMEX

- **Identifier** les dépendances critiques.

POUR LES ACHATS

- **Cartographier** les réserves et les approvisionnements.

POUR LA FINANCE

- **Relier l'eau** à la continuité et à la valeur des actifs. Intégrer les dépendances physiques aux arbitrages d'investissements.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“ Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires dépend directement ou indirectement d'un accès fiable à l'eau ? ”

PRESSENTIMENT 4

LA ROBUSTESSE S'IMPOSE COMME UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL

CHIFFRES CLÉS

“Quels mots décriront le mieux la durabilité en entreprise en 2027 ?”

- Résilience

3^e rang

34 %

“Sur quels sujets avez-vous le sentiment que les entreprises vont le plus accélérer en 2027 ?”

- La sécurisation des ressources stratégiques.

1^{er} rang

61 %

“Quelles seront les principales forces transformantes à horizon 2027 ?”

- L'aggravation des risques climatiques physiques et la résilience des actifs.

1^{er} rang

19 %

ENTREPRISE À L'AVANT-GARDE **EN 2027**

“ Une entreprise qui ne recherche pas la croissance, mais à stabiliser ses actifs et à anticiper la réalisation de ses activités dans un monde à +4°. ”

DURABILITÉ
EN ENTREPRISE **EN 2026**

***“ La robustesse.
Le roseau,
il plie mais
ne rompt pas
et ondule au gré
du vent. ”***

DURABILITÉ EN ENTREPRISE
EN 2026

***“ En 2026, la durabilité
ce n'est pas combien
tu gagnes mais
combien de temps
tu vas pouvoir
continuer à gagner. ”***

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027,
la meilleure
entreprise
durable n'est
plus seulement
celle qui réduit
ses impacts,
mais celle qui
sait fonctionner
dans un monde
dégradé.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Le concept de
robustesse exprime
en creux l'intensification
des chocs à encaisser.
Nuance clé :
contrairement aux
caricatures actuelles,
elle ne s'oppose pas
à la performance
(la robustesse est
en elle-même
une performance),
mais au culte
de la performance
court-termiste.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LA STRATÉGIE

- **Accepter des scénarios d'effondrement** jusqu'ici politiquement incorrects.

POUR LES OPÉRATIONS

- **Tester** les modes dégradés.

POUR LA FINANCE

- **Arbitrer davantage** entre rendement immédiat et capacité de continuité.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“Quelles fonctions critiques de votre entreprise doivent continuer à fonctionner même lorsque les hypothèses du plan ne tiennent plus ?”

PRESSENTIMENT 5

**DIVERSIFIER,
ADAPTER,
TRANSFORMER :
L'ENTREPRISE RÉDÉFINIT
SON MODÈLE**

CHIFFRES CLÉS

*“ Sur quels sujets avez-vous
le sentiment que les entreprises
vont le plus accélérer en 2027 ? ”*

- Économie circulaire

3^e rang **29,3 %**

- Transformation des modèles
économiques et industriels

4^e rang **25,4 %**

*“ Quels mots décriront
le mieux la durabilité
en entreprise en 2027 ? ”*

- Adaptation

1^{er} rang **64 %**

- Transformation

2^e rang **37,5 %**

DURABILITÉ EN ENTREPRISE EN 2027

“Décroissance, une vraie durabilité passe par une décroissance de nos activités, en fournissant des services de meilleure qualité.”

ENTREPRISE À L'AVANT-GARDE EN 2027

“Elle opère des renoncements ; elle prouve ; elle contribue à rendre la sobriété désirable.”

PRATIQUES JUGÉES DÉPASSÉES OU RISQUÉES EN 2027

“Le système productiviste. L'avenir est au développement de l'économie des usages dans de nombreux domaines et à davantage de sobriété.”

ENTREPRISE À L'AVANT-GARDE EN 2027

“Une entreprise qui fera des renoncements (abandon de certains produits/services) ou un virage à 360° dans son modèle économique (circularité).”

PRATIQUES JUGÉES DÉPASSÉES OU RISQUÉES EN 2027

“L'absence de questionnement sur le business model.”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027, se transformer passe par plus d'arbitrages et par une meilleure définition des limites de l'entreprise. Cela peut aussi faire du renoncement un levier de transformation, en questionnant certaines pratiques, offres ou dépendances pour pérenniser l'activité.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Au-delà des résultats chiffrés, de nombreux verbatims convergent vers une transformation plus profonde des modèles économiques : renforcer la circularité, remettre en cause la logique de volume et mieux définir les pratiques, offres ou dépendances auxquelles l'entreprise doit pouvoir renoncer.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LE COMEX

- **Définir** les lignes rouges.

POUR LES ACHATS

- **Anticiper** les fournisseurs et ressources incompatibles.

POUR LA RSE

- **Rendre** les arbitrages explicites et vérifiables.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“À quoi votre entreprise serait-elle prête à renoncer pour rester compatible avec un monde plus contraint ?”

PRESSENTIMENT 6

LA FINANCE S'IMPLIQUE TOUJOURS PLUS DANS LA TRANSITION

CHIFFRES CLÉS

“Quels acteurs internes exerceront la plus forte influence sur les décisions de durabilité ?”

- Direction financière

2^e rang

52,5 %

21 %

Anticipent **une intégration renforcée de la durabilité** dans l'investissement et l'allocation du capital.

39 %

Anticipent **un pilotage renforcé** par la donnée et les indicateurs ESG.

LA FINANCE S'IMPLIQUE TOUJOURS PLUS DANS LA TRANSITION

FINANCE DURABLE SIGNAUX FAIBLES

“Je vois la finance incorporer les aspects de durabilité, sous le prisme de l'intégration des risques, au sens financier.”

FINANCE DURABLE SIGNAUX FAIBLES

“La prise en compte du risque climat (et coûts d'adaptation requis) dans la valorisation des entreprises ou financement de projets.”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027, plus encore qu'avant, la durabilité sera une question surtout d'OPEX et de CAPEX.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



La durabilité entre davantage dans les arbitrages financiers : allocation des CAPEX/OPEX, valorisation des actifs, financement des projets ou encore prise en compte des risques climatiques. Le rôle de la finance se renforce, sans remplacer l'expertise RSE, mais en la traduisant en risques, coûts, dépendances et retours sur investissement. L'enjeu devient donc de passer du reporting à des décisions communes entre finance, RSE et gouvernance.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LA FINANCE

- **Intégrer** exposition et dépendances aux décisions.

POUR LA RSE

- **Produire une information** utile aux arbitrages.

POUR LE CONSULTING

- **Challenger les hypothèses** de valeur et de continuité.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



“Quels risques de durabilité avez-vous déjà intérêt à traduire financièrement, même sans obligation réglementaire ?”

PRESSENTIMENT 7

LA RSE
SE DIFFUSE DANS
L'ORGANISATION
ET LA DURABILITÉ
GAGNE EN PUISSANCE

CHIFFRES CLÉS

47 %

Voient la durabilité s'installer au plus haut niveau de l'entreprise.

37 %

Anticipent sa diffusion dans l'ensemble des métiers et fonctions.

- **Finance 53 %**
- **Board 53 %**
- **RSE 50 %**
- **Achats 37 %**

Les décisions de durabilité sont désormais portées par **plusieurs centres de pouvoir.**

FINANCE DURABLE SIGNAUX FAIBLES

“La RSE est peut-être en train de réussir au moment même où elle disparaît. Le sigle est devenu un repoussoir pour certains, tandis que l'IA et les urgences business occupent le devant de la scène. Alors elle revient par la fenêtre : sous la forme de gestion des risques, de résilience des modèles, d'efficacité des ressources, d'attractivité des talents ou de création de valeur.”

PRATIQUES JUGÉES DÉPASSÉES OU RISQUÉES EN 2027

“Considérer la transition écologique comme un sujet réservé à la RSE. En 2027, elle devra être l'affaire de tous : stratégie, finance, RH, métiers et collaborateurs. Une transition menée en silo, sans développer les compétences ni embarquer les personnes, paraîtra de plus en plus dépassée.”

PRIORITÉ DE TRANSFORMATION POUR 2027

“RSE Opérationnelle ! Les entreprises ont besoin de profils transformateurs avec beaucoup de leadership rattachés à des directions opérationnelles. Les profils “experts métiers techniques” avec une compétence RSE vont prendre le lead sur les postes car il faut des sachants.”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027,
la durabilité
est de moins
en moins portée
par une Direction
spécialisée
et de plus en
plus arbitrée
par l'ensemble
de l'entreprise.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Le sujet n'est
pas la disparition
de la durabilité, mais
la transformation du
rôle de la direction RSE :
moins propriétaire,
davantage architecte,
garante et facilitatrice.
Elle accélère en fait
sa diffusion dans les métiers.

CE QUE CELA CHANGE



POUR TOUTES LES DIRECTIONS

- **Clarifier** qui décide, qui produit les données, qui porte les objectifs et qui arbitre.

POUR LA DIRECTION RSE

- **Mesurer l'appropriation** réelle, pas seulement l'existence de relais.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



**“Votre direction RSE
est-elle encore propriétaire
des sujets ou bien architecte
de leur appropriation ?”**

PRESSENTIMENT 8

LES GRANDES PROMESSES CEDENT LA PLACE AUX PREUVES

CHIFFRES CLÉS

“Quels seront les principaux changements dans le rapport des collaborateurs et parties prenantes aux engagements pris par les entreprises ?”

- Plus exigeants envers leur employeur sur la cohérence entre discours et pratiques

2^e rang **63 %**

- Plus attentifs aux preuves et résultats concrets

4^e rang **41 %**

24 %

Du panel font spontanément émerger, dans les questions ouvertes, **une exigence de preuve, de cohérence, de transparence ou de traçabilité.**

FINANCE DURABLE **SIGNAUX FAIBLES**

“Le passage d’une logique de conformité à une logique de preuve.”

RAPPORT AU TRAVAIL **SIGNAUX FAIBLES**

“Les condamnations judiciaires de certaines grosses entreprises pour greenwashing. C’est la fin de l’impunité des entreprises dans leur communication extra-financière. (...). Le signal faible que j’observe est une implication plus forte des collaborateurs dans les projets RSE des entreprises. Quitte à les développer eux-mêmes si l’entreprise n’agit pas.”

RAPPORT AU TRAVAIL **SIGNAUX FAIBLES**

“Le signal faible le plus intéressant est sans doute la montée d’une attente de cohérence plutôt que d’engagement. Comment résoudre aujourd’hui l’équation de l’engagement ?”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027,
la communication
durable survit.
La communication
sans preuve,
beaucoup moins.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Attentes
des collaborateurs
et des parties prenantes,
contraintes juridiques,
preuves opérationnelles
et stratégies de
communication seront
encore plus étroitement
liées, avec une exigence
croissante de cohérence
entre communication
et engagement réel.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LA COMMUNICATION

- **Construire le récit** à partir des preuves avérées.

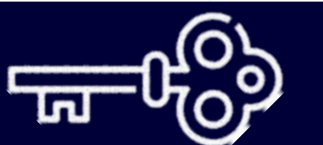
POUR LES MÉTIERS

- **Organiser** la traçabilité.

POUR LE JURIDIQUE

- **Expliciter les limites** sans neutraliser le récit.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



**“Quelles affirmations de votre entreprise
pouvez-vous réellement démontrer
aujourd’hui ?”**

PRESSENTIMENT 9

L'IA DEVIENT UN SUJET DE DURABILITÉ À PART ENTIERE

CHIFFRES CLÉS

“Quels sont les leviers qui vous inquiètent quant à l’avenir de la durabilité ?”

- Le développement non maîtrisé de l’IA

3^e rang

33 %

“Quels enjeux encore discrets aujourd’hui pourraient prendre plus d’importance demain ?”

- L’empreinte environnementale et sociale de l’IA

2^e rang

36 %

RAPPORT AU TRAVAIL **SIGNAUX FAIBLES**

“L’inquiétude sur un usage de l’IA non piloté avec une multitude d’effets néfastes sur l’employabilité, la santé mentale, l’environnement, la cybersécurité et la souveraineté.”

SCÉNARIOS PEU PROBABLES, MAIS PLAUSIBLES **EN 2027**

“La semaine de 4 jours et/ou la retraite à 60 ans > si on part du principe que l’IA va augmenter considérablement notre productivité.”

SCÉNARIOS PEU PROBABLES, MAIS PLAUSIBLES **EN 2027**

“Explosion de la bulle de l’IA : les communautés locales autour des (projets de) centres de données commencent à s’indigner, le Nikkei a récemment révélé une dette cachée énorme des acteurs de l’IA, certains pays comme le Danemark commencent à réglementer sur les priorités d’usage des ressources en eau et en électricité (en défaveur des centres de données), etc.”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027,
L'IA ne sauve
pas la durabilité
sans devenir
elle-même durable.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Il faut éviter
une lecture
uniquement
de productivité
autant qu'une
lecture uniquement
environnementale.
L'heure est à croiser
empreinte, usages,
travail, gouvernance
de la donnée, qualité
de l'information
et responsabilité...
bref : suivre le ratio
impact productif /
impact humain /
impact écologique.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LA TECH

- **Mesurer l'empreinte** et les risques.

POUR LES RH

- **Adapter les métiers**
et préserver le jugement humain.

POUR LA RSE

- **Intégrer l'IA** au périmètre
de durabilité et de gouvernance.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



**“Quels usages de l'IA créent réellement
beaucoup plus de valeur durable
que de coûts environnementaux et sociaux ?”**

PRESSENTIMENT 10

LE CONTRAT SOCIAL REMONTE AU-DESSUS DE LA PILE

CHIFFRES CLÉS

“Quels enjeux internes contribueront le plus à renforcer positivement la relation entre les entreprises et leurs collaborateurs en 2027 ?”

- Partage plus équitable de la valeur

1^{er} rang **62 %**

- Renforcement du sens au travail

2^e rang **57 %**

- Amélioration des conditions de travail

3^e rang **43 %**

- Adaptation des métiers face à l'IA

4^e rang **42 %**

- Santé mentale

5^e rang **38 %**

“Quels seront les principaux changements dans le rapport des collaborateurs et parties prenantes aux engagements pris par les entreprises ?”

- Plus exigeants envers leur employeur sur la cohérence entre discours et pratiques.

1^{er} rang **63 %**

- Plus préoccupés par le pouvoir d'achat, la précarité et le partage de la valeur.

2^e rang **52 %**

- Plus sensibles aux enjeux de santé, sécurité et qualité de vie.

3^e rang **47 %**

“Quels enjeux externes auront le plus d'impact sur la relation entre les entreprises et leurs collaborateurs ?”

- Pouvoir d'achat, précarité et tensions économiques.

1^{er} rang **58 %**

- Crises climatiques, sanitaires ou sociales et leurs impacts humains.

2^e rang **48 %**

- Polarisation et désinformation.

3^e rang **42 %**

- Tensions sur les compétences et transformation du marché du travail.

4^e rang **38 %**

RAPPORT AU TRAVAIL SIGNAUX FAIBLES

“ Désengagement des plus jeunes générations car les salaires sont trop faibles et ne permettent plus de financer leurs projets de vie, décalage trop important avec les générations plus anciennes. ”

RAPPORT AU TRAVAIL SIGNAUX FAIBLES

“ La reconnaissance de la santé mentale, celle des nouveaux besoins des collaborateurs entre la vie personnelle et la vie professionnelle. ”

RAPPORT AU TRAVAIL SIGNAUX FAIBLES

“ Les collaborateurs ne veulent plus seulement “un bon emploi”, ils veulent savoir à quoi ils contribuent, quelle liberté ils ont et quelle place ils garderont face à la technologie. ”

LA PRÉDICTION DES RÉPONDANTS



En 2027,
la bataille
de la durabilité
se joue autant
sur la fiche
de paie et
les conditions
de travail que
sur le carbone.

LE DÉCRYPTAGE D'EPSA



Dans un contexte
économique tendu,
les transformations écologique
et technologique redéfinissent
la relation d'emploi. Les chiffres
et de nombreux verbatims font
remonter les attentes autour
du partage de la valeur, du sens,
des conditions de travail et de
la santé mentale, tandis que
la baisse du pouvoir d'achat
et le désengagement des
collaborateurs fragilisent le lien
à l'entreprise. La question de
"l'entreprise protectrice" se pose
et "l'entreprise providence"
peut être vue comme un signal
faible à confirmer.

CE QUE CELA CHANGE



POUR LE COMEX

- **Intégrer** le contrat social aux arbitrages.

POUR LA RSE

- **Traduire** la feuille de route en "parler collègue",
en groupes de discussions.

POUR LA FINANCE

- **Chiffrer** les actifs, marges et coûts menacés.

LA QUESTION STRATÉGIQUE



**"Quelles améliorations
pour les collaborateurs
dans les choix de durabilité ?"**

Pour plus d'informations, contactez :

Nicolas Perdrix

Directeur Général Sidièse & Associé EPSA Sustainability

06 31 35 88 08 | **nperdrix@sidièse.com**



L'HEUREUX-SCOPE
DE LA DURABILITÉ 2027

Une étude menée par **#sidièse**
by epsa