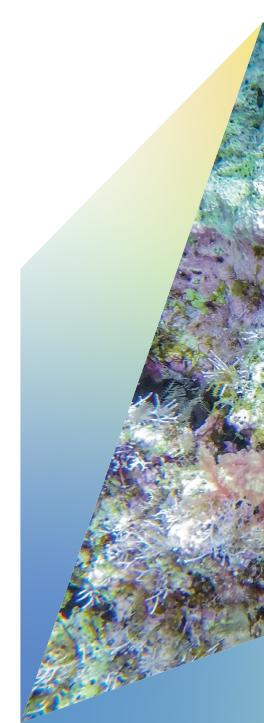


# Sommaire

En bref	3
Introduction	8
Cinq recommandations	
1 Boostez vos investissements durables	9
2 Optez pour des projets internes plus durables	15
3 Développez votre sphère d'influence	20
4 Découvrez comment mieux utiliser les technologies	28
5 Changez les rapports de force	32
Conclusion	37
Auteurs	39
Méthodologie	41





## En bref

Alors que le monde est confronté au changement climatique et à l'épuisement des ressources, une nouvelle génération d'entreprises émerge. Elles sont durables par essence – pas simplement vertes, mais vraiment vertes. La durabilité fait partie de leur ADN.

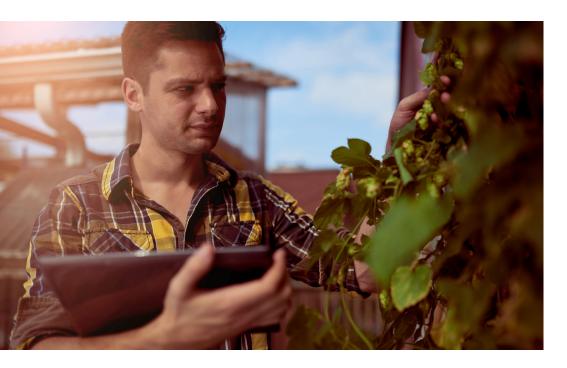
L'approche durable influence toutes les activités des entreprises, affectant l'ensemble de leur sphère de contrôle : que ce soit leur approvisionnement en énergie et matières premières et l'utilisation qu'elles en font ou le développement de produits et services. Ces préoccupations ont, par ailleurs, un impact sur des domaines et parties prenantes qui échappaient auparavant au contrôle de ces entreprises, comme leurs fournisseurs, distributeurs, clients et partenaires.

Cette nouvelle génération d'entreprises est animée par la conviction que la durabilité peut créer de nouvelles opportunités pour ceux qui répondent aux pressions environnementales, sociales, commerciales et réglementaires, en repensant radicalement et avec clairvoyance leur modèle d'exploitation.

Au lieu de veiller simplement à la durabilité de leurs opérations internes, les entreprises vraiment vertes adoptent des modes de collaboration inédits tout au long de leur chaîne de valeur et coordonnent leurs actions, leurs décisions et leur vision avec les acteurs et partenaires de leur écosystème. Dans le même temps, elles créent des produits et des offres qui contribuent à résoudre les problèmes environnementaux plutôt que de les atténuer. Ces nouveaux modèles opérationnels permettent non seulement à ces entreprises de réduire leur propre empreinte environnementale et celle de leurs parties prenantes, mais également de découvrir les nouveaux leviers d'une croissance résiliente.

#### En bref

Nous voyons d'ores et déjà des entreprises de ce type. Qu'il s'agisse du brasseur qui trace de bout en bout la provenance de son orge grâce à la blockchain et aide également ses partenaires agriculteurs à adopter des pratiques agricoles plus durables.



C'est le cas de la fintech qui propose 10 % de remise différée (cash back) à ses clients sur leurs achats effectués chez ses partenaires socialement responsables.

C'est encore le cas avec l'entreprise de prêt-à-porter qui établit de nouveaux liens entre ses fournisseurs, sa production et ses canaux de vente, permettant aux consommateurs de voir le lieu de fabrication d'un vêtement, les matériaux utilisés et les conditions de production dans l'usine. Ces entreprises s'engagent pleinement pour un futur plus durable, conscientes de l'urgence de la situation.

Un tel niveau de transparence et d'interdépendance exige d'aller plus loin dans sa façon d'être durable. L'entreprise moderne parvient à ce niveau de durabilité en s'appuyant sur plusieurs éléments : vitesse, automatisation, déploiement de technologies intelligentes, modèles opérationnels revisités et nouveaux modèles de collaboration à l'intérieur et entre les différentes chaînes de valeur.

L'enjeu est à la mesure du défi : il y a autant d'opportunités à agir que de risques sévères à ne pas le faire. D'un côté tout un nouveau champ de possible s'ouvre à ceux qui se lancent dans de nouveaux partenariats pour des produits et services changeant le marché tout en préservant la planète ; de l'autre, les risques augmentent en termes de perturbation des chaînes d'approvisionnement, d'insatisfaction des employés ou des consommateurs, de pénalités réglementaires et de réputation négative.

Mais le temps presse. Face aux signaux planétaires, économiques et sociétaux, chaque jour plus flagrants, les dirigeants d'entreprise doivent agir.

Qu'est-ce que sera une entreprise durable demain? Afin de le définir, nous avons interrogé avec Oxford Economics plus de 3 000 dirigeants d'entreprises tous secteurs confondus. Ils nous ont fait des retours sur leurs projets, défis et vision en matière de durabilité. Voici cinq recommandations issues de cette étude pour aller plus loin dans le durable, de « Green » à « Deep Green ». Objectif : verrouiller la durabilité au cœur même de son ADN d'entreprise.

# Boostez vos investissements durables pour gagner plus

S'il faut investir davantage pour la durabilité, celle-ci génère simultanément des profits plus importants. Notre enquête indique une accélération rapide des intentions d'investissement au cours des prochaines années. Pour la période 2020 à 2025, le pourcentage des personnes interrogées dont les dépenses en faveur de la durabilité augmentent de 10 % ou plus a presque doublé, passant de 26 % à 51 %. À l'horizon 2030, cet indicateur atteint 62 %.

Par ailleurs, les participants à cette enquête établissent un lien étroit entre leurs performances financières et leurs initiatives en faveur de la durabilité. Cette conviction se renforce avec le temps. Quant à ceux qui anticipent de meilleures performances financières grâce des investissements durables, leur proportion a doublé pour la période allant d'aujourd'hui à 2025, passant de 31 % à 65 %. D'ici à 2030, la grande majorité (80 %) est convaincue que ses projets durables auront un impact positif, voire très positif, sur ses performances financières.

# Optez pour des projets internes plus durables pour un meilleur ROI

Sans surprise, les initiatives des sondés en matière de durabilité portent principalement sur leurs opérations internes – notamment sur les émissions de première catégorie – et moins sur leur chaîne logistique ou l'impact de leurs produits et services une fois vendus ou consommés.

Si chacun doit finalement se montrer plus ambitieux et étendre son champ d'action en matière de durabilité au-delà de sa sphère de contrôle direct, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la durabilité de ses opérations internes. Notre étude atteste d'une accélération à venir au cours des deux prochaines années. Les impératifs de réduction des émissions de carbone et de l'impact climatique incitent, en effet, à augmenter leurs efforts avec plus de sophistication et plus de données, en utilisant par exemple les simulations virtuelles ou de l'analytique avancée. Cela sera encore plus disruptif d'un point de vue opérationnel qu'avant.

66 %

des personnes interrogées se concentrent sur la durabilité de leurs opérations internes

Par ailleurs, en réexaminant leurs stratégies de durabilité, les entreprises doivent également améliorer la granularité, l'accessibilité, la fiabilité et la flexibilité des données sur lesquelles reposent leurs objectifs et leurs projets. Il ne s'agit pas d'efforts linéaires. Dans un environnement complexe et mouvant, la stratégie doit sans cesse s'adapter. Les entreprises doivent redéfinir leurs valeurs de références, leurs objectifs et leurs projets en fonction des nouvelles réglementations, technologies et des nouveaux défis.

# Développez votre sphère d'influence pour plus d'impact

Beaucoup d'entreprises n'ont encore pris aucune initiative en dehors de leur sphère de contrôle direct, notamment pour lutter contre les émissions de scopes 2 et 3. Pourquoi ? Parce que le chantier est énorme. Cela nécessite de renforcer la communication et la collaboration non seulement au sein de votre entreprise, mais également avec vos partenaires, fournisseurs, distributeurs, communautés et clients.

Pour atteindre une approche « Deep Green », c'est à dire devenir vraiment vertes, les entreprises doivent plus que jamais interagir avec leur écosystème au sens large. Elles utiliseront les données et la technologie pour identifier, traiter et résoudre les problèmes environnementaux, d'amont en aval de leur chaîne de valeur. En adoptant cette approche, elles innoveront différemment. Ce changement permettra de créer de nouveaux services porteurs et opportunités commerciales, d'extraire en amont des informations afin de limiter et gérer les risques et enfin d'établir de nouveaux partenariats, transformant la production et la distribution dans son ensemble.

Élargir sa sphère d'influence signifie traiter ses fournisseurs comme des partenaires et envisager une transition durable main dans la main. Cela signifie également faire preuve de plus de créativité en amont et en aval de la chaîne de valeur pour trouver des partenaires atypiques pour repenser vos produits et services afin qu'ils soient développés, intégrés et déployés pour favoriser une croissance durable.

# Découvrez comment mieux utiliser les technologies pour une meilleure mise en œuvre

Pour développer des projets durables, au-delà de ce qui peut être directement mesuré, audité et amélioré, les entreprises doivent envisager des solutions technologiques audacieuses. Dans notre étude, le cloud, l'IoT et l'automatisation figurent en tête, tant pour leur degré de déploiement que pour leur efficacité perçue.

Il est temps de mettre à profit les technologies qui ne sembleraient pas forcément pertinentes pour votre secteur de prime abord.

Étendre la durabilité à son écosystème au sens large et créer des produits et services contribuant à résoudre les problèmes écologiques, plutôt que d'en atténuer les conséquences nécessite des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle, le machine learning, l'analytique avancée, les jumeaux numériques et la blockchain. Seule l'adoption en toute confiance de ces technologies permettra d'accélérer l'impact et les résultats de l'entreprise.



# 5 Changez les rapports de force pour une meilleure responsabilisation

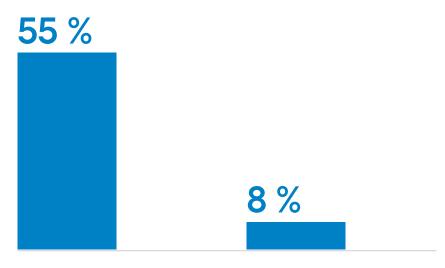
Compte tenu des défis relevés par les sondés, les progrès ne seront possibles qu'en mettant de l'ordre en interne, en affinant les stratégies, en investissant dans les talents et leur développement ainsi qu'en anticipant les profonds changements organisationnels susceptibles de se produire.

Il est, par ailleurs, urgent de faire évoluer les modèles de leadership pour un meilleur équilibre entre prise de décision et responsabilisation. Si la direction générale conçoit les stratégies de durabilité et contrôle les moyens qui y sont alloués, c'est le directeur RSE et d'autres cadres dirigeants qui sont tenus responsables des progrès accomplis et récompensés pour les succès enregistrés. Ce rapport de force doit être équilibré, si les entreprises veulent obtenir les résultats escomptés.

En outre, la pénurie de talents menace d'entraver les progrès en matière de durabilité. Une approche « Deep Green » exige de nouveaux talents et compétences, dont les entreprises peuvent disposer grâce à la formation des collaborateurs existants.

La structure démographique et les dynamiques professionnelles ont changé à jamais. Même si des ambassadeurs charismatiques et des acteurs du changement s'impliquent pleinement, les entreprises doivent s'assurer de la motivation de chacun pour contribuer à la durabilité de l'entreprise, et pour établir, partager et contrôler ses bases de référence, ses objectifs et ses projets.

### Les modèles de leadership sont déséquilibrés



des personnes interrogées affirment que le PDG est responsable de l'allocation des ressources dédiées à la durabilité estiment que PDG est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de durabilité

## Introduction

La durabilité ne se limite pas à une question de gestion d'entreprise. Elle touche à l'essence même de l'entreprise. Nos recherches menées ces trois dernières années indiquent que les entreprises qui réussiront dans les décennies à venir seront celles qui intégreront la durabilité au cœur de toutes leurs activités internes et externes, tout au long de leur chaîne de valeur et du cycle de vie de leurs produits et services.

Ces entreprises « Deep Green » disposeront d'un avantage compétitif et commercial, en tant que leaders de la durabilité qui posent les jalons de la transparence, de l'authenticité et de la résilience face aux besoins de plus en plus urgents de la planète et de l'humanité.

Ces deux dernières années, nos recherches ont permis de suivre l'évolution et l'intensification du concept de durabilité. En 2021, nous avons constaté que les dirigeants considéraient la durabilité non seulement comme un poste de coût, mais aussi comme un levier d'amélioration des ventes ou de l'image de marque.

Dans notre rapport de 2022 sur l'entreprise moderne, l'impératif de durabilité était encore plus clair. La plupart des dirigeants jugeaient que la prise en compte des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) était essentielle pour être une entreprise moderne. Mais l'étude montrait également un écart entre engagements et actions ESG.

Notre dernière étude examine les mesures que les entreprises prennent ou prévoient de prendre dans un avenir proche, ainsi que les difficultés qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs. Nos conclusions présentent de bonnes pratiques – stratégiques, technologiques et de leadership – permettant aux entreprises d'étendre la durabilité à tout leur écosystème. Ainsi, les entreprises deviendront non seulement des leaders sur leurs marchés mais aussi des exemples de durabilité et d'entreprise « Deep Green », pour répondre aux besoins de notre monde en mutation.

2021

70 %

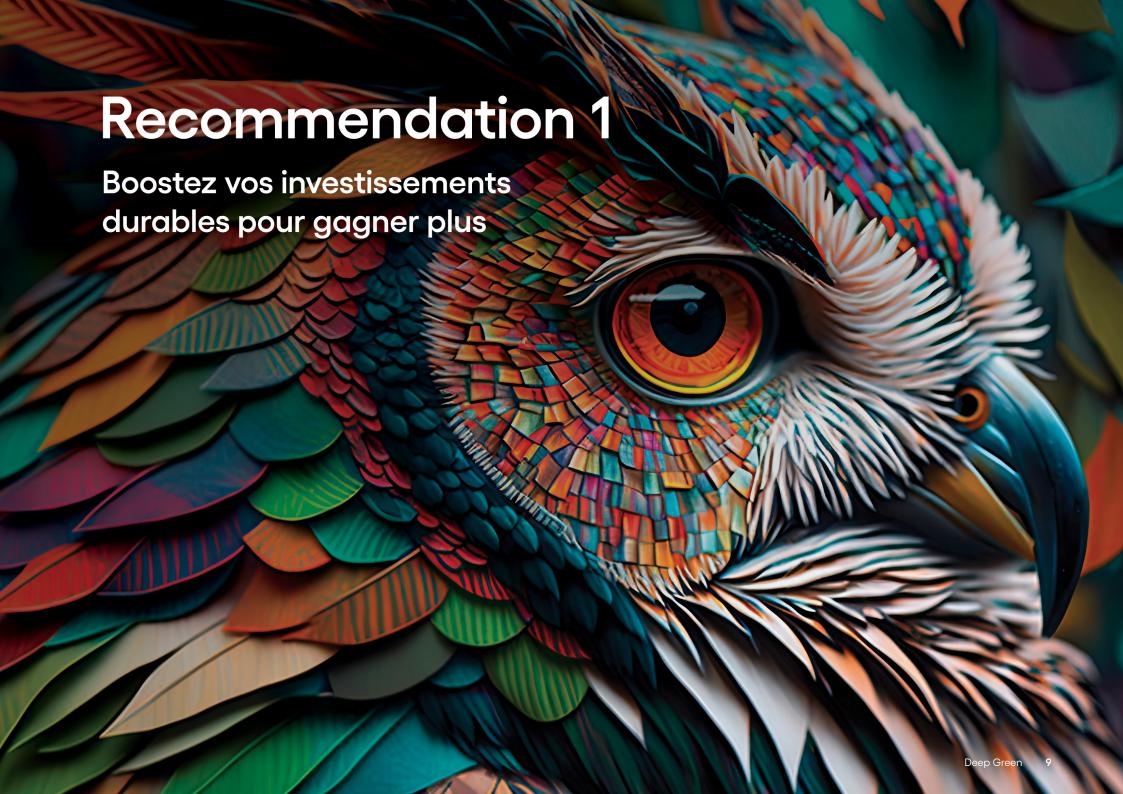
affirment que les projets durables dynamiseront les ventes 2022

90 %

affirment que les considérations ESG sont fondamentales pour une entreprise moderne 2023

95 %

affirment que la durabilité est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise

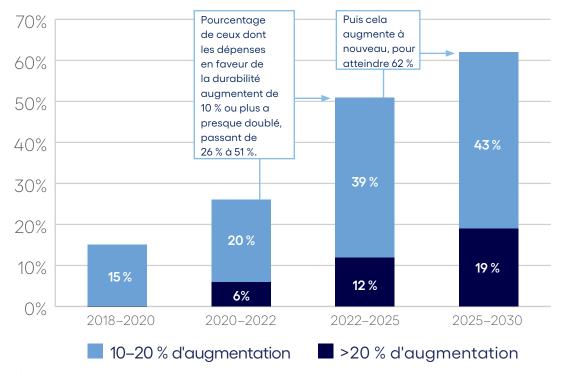


# Boostez vos investissements durables pour gagner plus

Dans notre étude, 95 % des personnes interrogées estiment que la durabilité est un élément crucial de leur stratégie d'entreprise. Loin de se limiter à des paroles, cet accord quasi unanime s'accompagne d'une volonté d'investir dans des projets durables qui ne fait que croître au fil du temps (voir figure 1). Pour la période 2020-2025, le pourcentage des personnes interrogées dont les dépenses en faveur de la durabilité augmentent de 10 % ou plus a presque doublé, passant de 26 % à 51 %. À l'horizon 2030, cet indicateur atteint 62 %.

Figure 1: Les dépenses vont augmenter rapidement

Les dépenses de durabilité environnementale annuelles moyennes de votre entreprise ont-elles évolué et évolueront-elles au cours des périodes suivantes ?



Source : Cognizant Research Échantillon : 3 000 cadres dirigeants Pour les personnes interrogées, les investissements durables s'avèrent rentables. Plus de la moitié (57 %) classent l'amélioration des performances de l'entreprise dans le Top 3 des moteurs des projets durables, juste derrière la conviction que contribuer au bien commun est un impératif moral (59 %) (voir figure 2).

Figure 2 : La durabilité est un impératif à la fois moral et financier

Quels sont les principaux moteurs de la durabilité environnementale (pourcentage citant chaque proposition dans le Top 3)?

**59** %

Servir le bien commun et garantir la durabilité économique

**37** %

Se conformer aux exigences gouvernementales, sectorielles ou réglementaires actuelles ou futures

**57** %

Améliorer les performances de l'entreprise

45 %

Prouver son action à la communauté des investisseurs

**37** %

Réduire les risques opérationnels

**36** %

Prouver son action aux clients/renforcer son image de marque

Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants

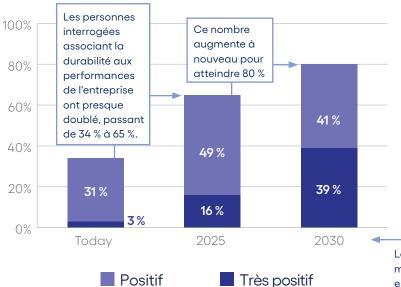


1 Boostez vos investissements durables Deep Green

En réalité, les personnes interrogées estiment que les investissements durables sont justifiés par leur rendement financier dans le temps. À l'horizon 2025, 65 % des personnes interrogées pensent que leurs initiatives durables auront un impact positif ou très positif sur les performances financières de leur entreprise, soit près de deux fois plus qu'aujourd'hui (34 %) (voir figure 3). D'ici à 2030, la grande majorité (80 %) est convaincue que ses projets durables auront un impact positif, voire très positif, sur ses performances financières.

Figure 3: Les performances financières augmentent fortement

Quel sera, selon vous, l'impact sur vos performances financières des initiatives de votre entreprise en faveur de la durabilité environnementale dans tous ses domaines d'activité?



Source : Cognizant Research Échantillon : 3 000 cadres dirigeants La grande majorité (80 %) est convaincue que ses projets durables auront un impact positif voire, très positif sur les performances financières, d'ici à 2030. Les domaines concernés sont très variés : image de marque, fidélisation des clients et des employés, réduction des risques opérationnels. Plus de la moitié des personnes interrogées jugent que dans ces domaines, notamment, le développement durable aura un impact positif ou très positif (voir figure 4).

#### Figure 4 : Différents effets sur les performances opérationnelles

Quel sera, selon vous, l'impact des projets durables de votre entreprise sur les indicateurs de performance suivants d'ici à 2025 ?

82 %

Réputation de l'entreprise/image de marque

60 %

Satisfaction/ rétention employé

**78** %

Attirer les talents/ compétences 58 %

Risque d'entreprise

71%

Fidélité client

56 %

Cours de l'action

Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants Les conditions pour atteindre la durabilité sont réunies : elle a conquis les cœurs, les esprits et les portefeuilles des cadres dirigeants. Aujourd'hui, les entreprises sortent de leur zone de confort pour collaborer avec leurs partenaires, fournisseurs, distributeurs et même leurs concurrents afin de faire progresser la durabilité.

En conséquence, en matière de durabilité les entreprises sont passées de l'interrogation sur le bien-fondé de cette démarche à la recherche de l'efficacité, notamment par la prise de décisions pertinentes, l'allocation de ressources et l'élaboration d'une stratégie efficace.

Pour cette raison, et avec les objectifs de 2030 à l'esprit, les entreprises doivent développer une stratégie ambitieuse pour devenir « Deep Green ». Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées : « Il ne s'agit pas d'un plus mais d'une nécessité. Et c'est d'ailleurs un préreguis pour pouvoir répondre à nos appels d'offres et à nos sollicitations de propositions. »

1 Boostez vos investissements durables

Il ne s'agit pas d'un plus mais d'une nécessité. Et c'est d'ailleurs un prérequis pour pouvoir répondre à nos appels d'offres et à nos sollicitations de propositions.

Cadre dirigeant dans l'industrie





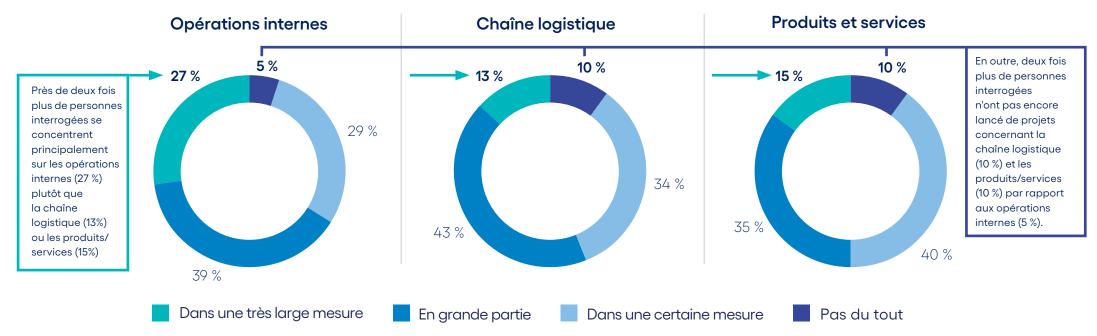
# Optez pour des projets internes plus durables et profitez d'un meilleur ROI

Aujourd'hui encore, la plupart des initiatives durables se concentrent sur les opérations internes de l'entreprise, notamment sur les émissions de première catégorie. Au total, 66 % des personnes interrogées se concentrent sur les opérations internes - dont 27 % majoritairement - contre 59 % sur la chaîne logistique et 50 % sur les produits et services (voir figure 5). En outre, deux fois plus de personnes interrogées n'ont pas encore lancé de projet concernant leur chaîne logistique et les produits/services par rapport aux opérations internes (10 % pour les premiers contre 5 % pour les seconds).

L'accent mis sur les opérations internes est tout à fait justifié car il provient de la confiance et du contrôle que les entreprises peuvent avoir dans ce domaine. En outre, un travail continu et substantiel est nécessaire pour améliorer la durabilité de leurs opérations internes. En réalité, notre étude montre que les entreprises sont prêtes à s'appuyer sur leurs stratégies internes existantes et à passer à des projets internes plus complexes, à plus fort impact et exigeant plus de données.

Figure 5 : L'accent est mis sur les opérations internes

🔾 : Dans quelle mesure vos stratégies de durabilité environnementale sont-elles axées sur les opérations, la chaîne logistique ou les produits/services de votre entreprise ?



Source : Cognizant Research Échantillon : 3 000 cadres dirigeants 2 Optez pour des projets internes plus durables

Il faut savoir qu'aujourd'hui, le premier type de projets durables est de loin l'utilisation généralisée d'outils numériques pour améliorer la sobriété énergétique des opérations internes (voir figure 6).

### Figure 6: Les initiatives internes seront de plus en plus orientées data et analytique.

Quand avez-vous mis en œuvre, ou prévoyez-vous de mettre en œuvre, les projets suivants liés à l'amélioration de la durabilité de vos activités internes?

### Top 3 des projets

	2020	2020-2022		
1	81 %	Utiliser des outils numériques pour une exploitation plus sobre en énergie		
2	63 %	Recycler les déchets des opérations de back-office		
3	56 %	Produire soi-même de l'énergie de manière plus durable		



2025

42 % Déménager vers des locaux plus durables

42 % Utiliser des simulations d'offre/ de demande ou des modèles virtuels (jumeaux numériques)

41 % Utiliser l'analyse des données pour améliorer les processus d'identification

D'ici 2025, les principales initiatives en matière de durabilité nécessiteront un partage des données et des analyses plus poussés

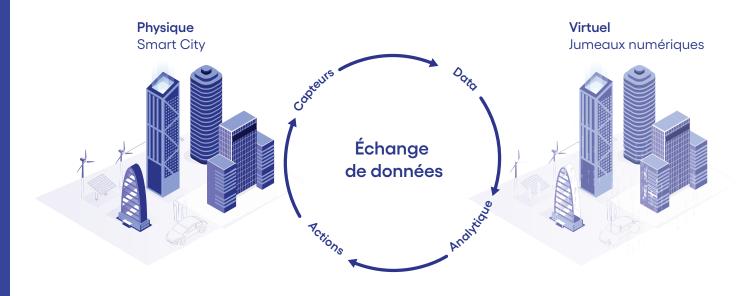
Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants Le déploiement de capteurs IoT pour monitorer les émissions, l'utilisation de l'eau et l'efficacité des actifs physiques afin d'atteindre les objectifs de durabilité de l'entreprise est une approche largement utilisée.

Les usines intelligentes équipées de capteurs peuvent générer, par exemple, une quantité considérable de données qui, grâce à des tableaux de bord, offrent des informations précieuses sur les déchets générés sur une chaîne de production. En outre, les capteurs de climatisation connectés aux réseaux IoT peuvent fournir des informations sur l'empreinte carbone du chauffage des bureaux. En exploitant les données collectées par ces capteurs et en utilisant des algorithmes de machine learning pour identifier les domaines à améliorer, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs émissions directes et s'efforcer de les réduire.

L'utilisation du cloud computing pour accompagner l'adoption désormais bien établie de modèles de travail hybrides est largement répandue. L'avantage de cette démarche : la réduction des émissions liées aux déplacements domicile-travail et de la nécessité d'effectuer des voyages internationaux coûteux et néfastes pour l'environnement.

D'ici 2025, cependant, les principales initiatives en matière de durabilité nécessiteront un partage des données plus poussé et une analyse plus sophistiquée. À part l'installation dans des locaux plus durables, notamment, 42 % des personnes interrogées prévoient de créer des simulations virtuelles (c'est-à-dire des jumeaux numériques) de leurs opérations et de leurs actifs physiques, afin d'expérimenter des pratiques plus durables sans perturbation.

D'ici 2025, la
deuxième initiative
liée aux opérations
internes sera
l'utilisation de
modèles virtuels
(c'est-à-dire de
jumeaux numériques)
pour envisager
les possibilités en
matière de durabilité.



Le recours aux jumeaux numériques nécessitera une utilisation avancée des données en temps réel pour visualiser, modéliser et simuler l'environnement opérationnel ou physique. Grâce à cette technologie, les entreprises peuvent concevoir la disposition la plus efficace d'une chaîne de production. Elles peuvent aussi trouver le meilleur moyen de garantir la qualité du traitement de leurs eaux usées, tout au long de l'exploitation de leur usine. En reliant les données du système intégré de gestion des actifs, elles peuvent utiliser la visualisation et l'analyse des données pour interpréter les données collectées par les multiples capteurs, pompes et détecteurs de la station d'épuration et, grâce à l'analyse prédictive et prescriptive, adopter une démarche d'amélioration continue.

Les sondés (41 %) souhaitent également appliquer les principes d'amélioration de l'efficacité de leurs actifs physiques à leurs processus d'entreprise, en tirant parti de l'exploration des processus afin de mieux comprendre quels processus pourraient être automatisés pour réduire ou éliminer les déchets d'exploitation. Les entreprises utilisent, par exemple, l'automatisation intelligente des processus (IPA) pour mesurer et réduire l'empreinte environnementale des collaborateurs en rationalisant les tâches répétitives et en recueillant des données supplémentaires sur l'ensemble des opérations.

En définitive, si de nombreuses entreprises ont pris la décision d'évaluer leurs problèmes de durabilité les plus sérieux, elles n'ont souvent pas suffisamment investi dans la mise en place d'une base de données leur permettant de comprendre leur impact réel sur ces questions et les gérer de manière efficace. Plutôt que de se contenter de suivre

leur impact par sujet, comme les émissions de carbone, elles ont également besoin de connaître leur impact sur la biodiversité, l'utilisation de l'eau, l'habitat et d'autres ressources naturelles. Cela suppose de compléter leur stratégie de durabilité par une stratégie de données permettant de suivre plusieurs impacts pertinents et de fournir des tableaux de bord adaptés à différents groupes d'utilisateurs.

Ces tableaux de bord doivent offrir des indicateurs clés de performance pertinents et les méthodes permettant de mesurer les impacts les plus importants et de visualiser les informations les plus utiles pour obliger les différents groupes d'utilisateurs à agir. Chaque décideur central dans l'entreprise - qu'il s'agisse du responsable de l'énergie ou des achats - doit disposer de son propre tableau de durabilité pour piloter ses actions et faire changer les choses dans sa sphère de compétence.

À mesure que les données et les connaissances progressent, les entreprises devront continuellement et régulièrement revoir et réévaluer leurs bases de référence, leurs objectifs, leurs plans et leur reporting ; tout en améliorant la granularité, l'accessibilité, la fiabilité et la flexibilité des données sur lesquelles reposent ces objectifs et ces plans.

Parallèlement à ces projets plus complexes, les entreprises doivent également porter leur attention sur des domaines en dehors leur périmètre. Il est essentiel de s'appuyer sur les opérations internes – et en particulier le socle de données - pour élargir le champ d'application et élever le niveau de sophistication des projets durables afin de créer de nouvelles opportunités et d'avoir un impact plus important et plus significatif.

S'appuyer sur les opérations internes – et en particulier le socle de données – pour élargir le champ d'application et élever le niveau de sophistication des projets durables afin de créer de nouvelles opportunités et d'avoir un impact plus important et plus significatif.



# Développez votre sphère d'influence, en amont et en aval, pour davantage de retombées et d'impact

On comprend facilement pourquoi une part moindre des sondés est engagée dans des projets durables portant sur leur chaîne logistique, leurs produits et services et leurs émissions de catégorie 3. De telles initiatives exigent de porter ses efforts sur des domaines qui paraissaient jusqu'à présent totalement hors de portée.

Toutefois, avec un socle de données et d'analytique avancée solide et d'autres capacités technologiques de plus en plus sophistiquées et matures, les entreprises disposent des outils nécessaires pour aller au-delà des murs de leur entreprise. Ces améliorations leur permettront d'étendre leur impact environnemental, limiter les risques et découvrir de nouvelles opportunités, tout au long de la chaîne de valeur.

Ne vous y trompez pas, la collaboration, la transparence et le partage d'informations nécessiteront de nouvelles façons de diriger et d'opérer, qui pourront bouleverser les structures organisationnelles et même les business models. Si ce défi s'accompagne inévitablement de difficultés de croissance, il constitue également une occasion en or, pour les entreprises les plus avancées dans ce domaine, d'établir des relations plus riches et potentiellement plus profitables avec leur écosystème.

Il existe deux grandes catégories de projets durables externes : l'amont et l'aval. Les activités aval englobent le design du produit en lui-même et ce qui se passe lorsque le produit est entre les mains du client. Les projets amont se concentrent sur les chaînes logistiques complexes et étendues, les opérations logistiques et les écosystèmes de partenaires.

La collaboration,
la transparence et le
partage d'informations
nécessiteront de nouveaux
modes de management et
d'exploitation, susceptibles
de modifier les structures
organisationnelles et même
les business models, mais il
s'agit d'une occasion en or
de nouer des relations plus
riches et plus profitables.

Dans notre étude, les trois principales mesures prises aujourd'hui par les sondés pour améliorer la durabilité de leur chaîne logistique sont d'avoir une approche responsable dans l'approvisionnement en matières premières, l'utilisation de composants et de sélectionner des fournisseurs qui s'engagent à respecter des critères de durabilité spécifiques (voir figure 7).

Plus de la moitié des personnes interrogées (57 %) déclarent avoir déjà lancé ce type de projets. Mais pour que ces activités soient réellement efficaces, il faudrait compter sur les fournisseurs eux-mêmes pour contrôler, mesurer et rendre compte avec précision de leur impact environnemental.

### Figure 7 : La transparence sera essentielle pour atteindre les objectifs de durabilité en matière de chaîne d'approvisionnement



Quand avez-vous commencé à mettre en œuvre, ou prévoyez-vous de mettre en œuvre, les projets suivants liés à l'amélioration de la durabilité de votre chaîne logistique ?

### Top 3 des projets

	2020-2022		2025			
1	62 %	Trouver et acheter des actifs, produits, composants et matières premières qui nécessitent moins d'énergie	42 %	Sélectionner des fournisseurs qui ont un impact positif sur l'environnement		
2	57 %	Choisir des fournisseurs qui s'engagent à respecter des critères de durabilité spécifiques	41 %	Choisir des fournisseurs plus transparents sur leur durabilité de bout en bout	Transparence sera une initiative de premier plan d'ici 2025, les entreprises examinant de plus près les déclarations	
3	57 %	Trouver et acheter des actifs, produits, composants et matières premières faits à partir de matériaux recyclés	38 %	Trouver et acheter des actifs, produits, composants et matières premières qui durent plus longtemps	de leurs fournisseurs.	

Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants S'il existe des émissions résiduelles provenant d'acteurs de votre chaîne d'approvisionnement ou de vos propres murs, et que vous ne pouvez pas les éliminer, vous devez alors activement mettre en place des projets qui vous permettront d'y parvenir.

Cadre dirigeant dans l'industrie

En d'autres termes, ces actions se fondent sur les affirmations des fournisseurs et non sur des preuves, faute de données réelles fournissant des indicateurs ou expliquant les conclusions. Ce niveau de vérification exigerait une transparence totale sur l'impact environnemental du fournisseur, ce qui ne figure pas parmi les trois priorités des sondés et que seuls 38 % d'entre eux pratiquent actuellement.

Ce manque de cohérence pourrait constituer un risque pour les entreprises, les exposant à des accusations de greenwashing (qu'il soit intentionnel ou non), à des révélations embarrassantes et à d'éventuelles sanctions financières. Les chaînes logistiques de l'industrie de la mode, par exemple, sont notoirement fragmentées avec de nombreux points de contact en raison des matériaux et lieux d'approvisionnement multiples, des nombreuses étapes de fabrication et d'une large gamme de produits dont la production nécessite de nombreux fournisseurs et sous-traitants à travers le monde.

Cette fragmentation crée des silos et une absence de langage commun en matière de données au sein de la chaîne logistique. Les différentes organisations suivent des processus de collecte de données différents et utilisent des unités de mesure différentes, ce qui diminue sans conteste la crédibilité des données. Améliorer la précision et la transparence nécessitera une gouvernance et une standardisation des données, un contrôle continu de la chaîne logistique, des systèmes de reporting solides, une communication régulière avec les parties prenantes et une culture d'entreprise favorisant la transparence.



#### 3 Développez votre sphère d'influence

À l'horizon 2025, la transparence des fournisseurs occupera la deuxième place des projets liés à la durabilité de la chaîne logistique. Pour obtenir ces informations, les entreprises auront besoin d'une meilleure coopération et coordination avec les partenaires de leur chaîne logistique, ainsi que de nouveaux mécanismes fiables et sécurisés, tels que les registres distribués (blockchain), pour à la fois partager des informations et indicateurs fondés sur des données et modéliser des scénarios possibles.

Les marques se doivent d'être honnêtes et transparentes et de partager leur démarche. J'ai entendu à maintes reprises de la part de clients et consommateurs : « Nous n'attendons pas de vous que vous soyez parfaits ; nous attendons que vous soyez honnêtes ».

Cadre dirigeant dans l'industrie aux États-Unis

Les entreprises associent, par exemple, l'automatisation avec la RFID (identification par radiofréquence), la blockchain et l'analytique pour suivre les matériaux et les produits tout au long de leur cycle de vie, de l'extraction et de la production à l'utilisation et à l'élimination.

Ainsi, ils peuvent identifier les possibilités de réutilisation et de recyclage des matériaux et s'assurer d'une bonne gestion des déchets.

Le transport et la logistique est un autre secteur où il est possible de garantir une exploitation transparente. Grâce aux technologies de localisation, à l'analytique et à l'IA, les entreprises peuvent réduire leurs déchets en optimisant les itinéraires de livraison, en réduisant le besoin d'emballage et en diminuant l'empreinte carbone du transport.

Il est essentiel d'impliquer les fournisseurs, les distributeurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur en tant que partenaires, de collaborer avec eux et de considérer leur transition vers la durabilité comme un parcours commun. Les entreprises d'avenir seront plus ouvertes à des partenariats inhabituels pour les aider à repenser leurs produits et services afin qu'ils puissent être développés, intégrés et déployés pour favoriser une croissance durable.

Nous avons lancé un projet de collaboration avec des prestataires de services de blockchain afin qu'un nœud de blockchain enregistre les données sur nos émissions de CO2 et notre consommation d'énergie de manière certifiée et sécurisée.

Cadre dirigeant dans une compagnie d'assurance espagnole

Les activités aval englobent le design du produit en lui-même et ce qui se passe lorsque le produit est entre les mains du client. Notre étude indique un degré d'activité relativement plus faible dans ces activités aval par rapport aux initiatives liées aux opérations internes et aux efforts en amont (voir figure 8).

En fait, moins de la moitié des personnes interrogées sont engagées dans les trois principales activités aval citées: utiliser des matériaux recyclés (49 %), aider leurs clients à économiser de l'énergie (43 %) et garantir un impact positif sur l'environnement (39 %). Les initiatives aval sont particulièrement difficiles à mettre en œuvre lorsqu'il s'agit d'influencer et de contrôler les décisions une fois que le produit ou le service est entre les mains du client.

### Figure 8 : Les modèles circulaires et XaaS favoriseront la durabilité des produits/services

Quand avez-vous commencé à mettre en œuvre, ou prévoyez-vous de mettre en œuvre, les projets suivants liés à l'amélioration de la durabilité de vos produits et services?

### Top 3 des projets

	Produits et services qui :		
1	49 %	Sont fabriqués à partir de matériaux recyclés ou sont conçus pour être facilement recyclés	
2	43 %	Aident ses clients à économiser l'énergie ou à utiliser des sources d'énergie renouvelable	
3	39 %	Ont un impact positif sur l'environnement naturel	
Source · Coanizant Re	segreb		

2025

## Produits et services qui :

- Utilisent le design thinking 42 % pour repenser les produits
- 41 % Reposent sur des business models de partage
- 40 % Incluent des conseils et un accompagnement pour aider les consommateurs à utiliser les produits et les services de manière plus durable.

Les trois principales initiatives conduiront à de nouvelles façons de faire des affaires avec des modèles circulaires et XaaS.

Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants 3 Développez votre sphère d'influence

Nous avons lancé notre premier prêt lié à la durabilité pour aider nos partenaires et d'autres petites entreprises à réduire leur empreinte carbone.

Cadre dirigeant dans les Services financiers

La vigilance réglementaire et le poids de l'opinion publique grandissants oblige les dirigeants à contrôler les impacts en aval. En témoigne la vidéo, largement diffusée il y a quelques années, de chercheurs tentant de sauver une tortue qui avait ingéré une paille en plastique, il est clair que ce sont les fabricants et les vendeurs de produits qui sont tenus pour responsables, et non les consommateurs qui se débarrassent de l'article de manière inappropriée.

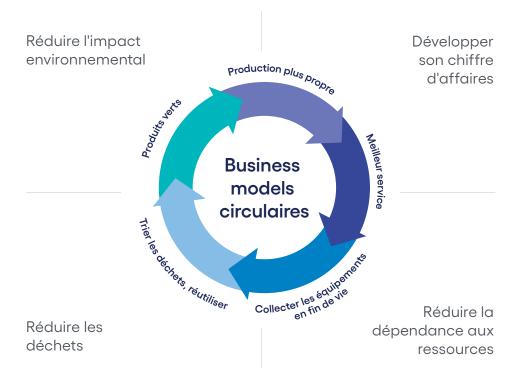
À l'horizon 2025, la principale activité aval ne consistera plus à utiliser des matériaux recyclés dans la fabrication des produits mais à repenser complètement le design produit. Il s'agit d'explorer des solutions innovantes, comme les nouveaux matériaux et des emballages durables, pour créer un système en circuit fermé qui élimine les déchets et réduit l'impact environnemental. Ce type de modèles économiques circulaires se concentrent sur l'élimination des déchets, le maintien de l'utilisation des produits et leurs composants et la réintégration des matériaux dans le cycle de vie du produit. Ceci permet de développer un capital économique, naturel et social. De déchet à ressource, un élément de la chaîne de valeur peut être réutilisé (par exemple, les pneus de voiture usés serviront dans la fabrication de sols antichocs dans une aire de jeux pour enfants).

En outre, les sondés ont l'intention de travailler directement avec les consommateurs pour les éduquer, les conseiller et les inciter à avoir un impact positif sur l'environnement. Pour ce faire, il faudra mieux comprendre l'utilisation des produits en équipant les produits eux-mêmes pour qu'ils transmettent ces informations. Ces nouvelles informations permettront de créer de nouveaux modèles business et opérationnels tels que l'XaaS (everything as a service) et les modèles économiques circulaires.

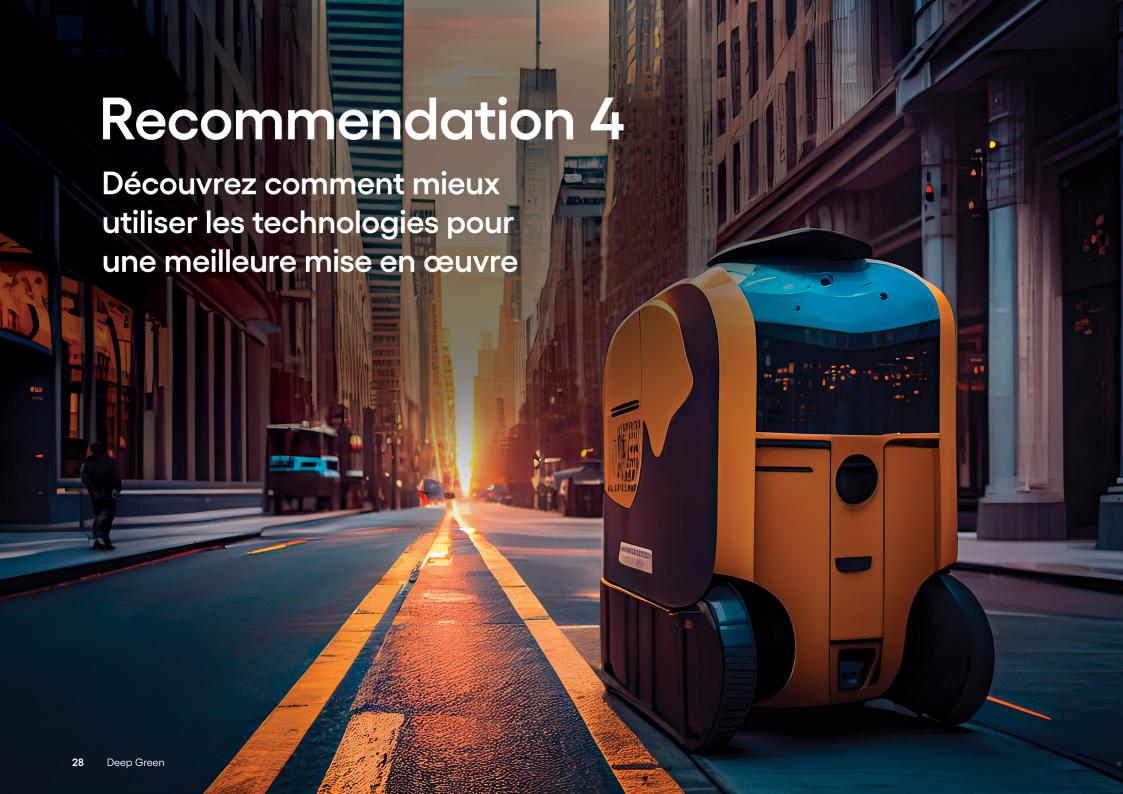
#### 3 Développez votre sphère d'influence

Parce que les modèles XaaS permettent le suivi, la mesure et la connaissance des détails d'utilisation, ils ouvrent la voie à de nouveaux modèles commerciaux basés sur des services proactifs et prédictifs qui améliorent les performances des produits, prolongent les cycles de vie des actifs et permettent la collaboration entre clients et fournisseurs. Un fabricant d'éclairage, par exemple, propose une offre « en-tant que service » permettant aux clients de payer le produit d'éclairage à l'utilisation. À la fin du contrat, l'entreprise réutilise et recycle les produits. En conséquence, les clients ne produisent aucun déchet et l'entreprise bénéficie d'une nouvelle source de revenus liée aux services et à l'entretien.

Dans les business models XaaS et circulaires, l'expansion de l'influence permet d'établir des pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur. Heureusement, les outils nécessaires à la mise en œuvre de ces approches novatrices sont plus accessibles que ne le pensent de nombreux dirigeants.



D'ici à 2025, la principale activité aval consistera à repenser complètement le design produit.



# Découvrez comment mieux utiliser les technologies pour une meilleure mise en oeuvre

Il ne fait aucun doute que la technologie joue un rôle essentiel pour accélérer les projets durables internes et externes. L'émergence actuelle de nouvelles exigences et opportunités en matière de durabilité coïncide avec l'utilisation plus mature et généralisée de technologies essentielles comme l'IA, la blockchain et les jumeaux numériques. Appréhender la durabilité à l'échelle d'un écosystème au sens large et créer des produits et services permettant de résoudre les problèmes écologiques, plutôt que d'en atténuer les conséquences nécessite des technologies de pointe.

Les personnes que nous avons interrogées ont mis en œuvre un large éventail de technologies dans le cadre de leurs projets durables (voir figure 9). Plus de la moitié d'entre elles ont déployé un ensemble de technologies de base - cloud/edge, loT, intelligence artificielle/machine learning (IA/ML) et analytique big data - désormais considérées comme un minimum.

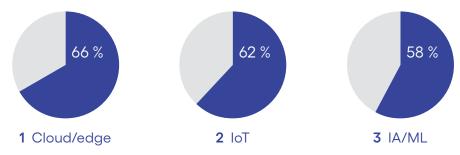
Figure 9 : Les technologies de base sont largement utilisées

Q

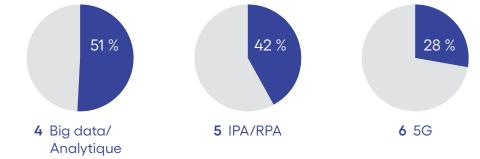
 Parmi les méthodes suivantes, lesquelles votre entreprise a-telle adoptées pour favoriser la durabilité environnementale? De nombreuses entreprises migrent, par exemple, vers des environnements cloud plus sobres en énergie et délaissent les centres de données sur site qui, selon certaines estimations, représenteraient 2 % des émissions mondiales de GES. Il n'est pas rare de voir des entreprises réduire l'empreinte de leur centre de données de 25 % en migrant vers le cloud. Les principaux fournisseurs de cloud s'efforcent eux aussi d'offrir des services de plus en plus durables. Les charges de travail transférées hors des centres de données sont ainsi plus respectueuses de l'environnement.

Autre exemple: l'utilisation de l'analytique, pilotée par l'IA et le machine learning, pour corréler des variables de durabilité multiples et diverses et obtenir de nouvelles informations permettant d'orienter les interventions afin de maximiser les avantages et de minimiser les coûts. Grâce aux nouveaux outils, ces technologies sophistiquées ne sont pas à la portée des seuls DSI; toutes les parties prenantes, des chefs de produit au comex, peuvent se concentrer sur les résultats concrets et non sur les données.

### Top 6 des technologies mises en œuvre aujourd'hui



Source : Cognizant Research Échantillon : 3 000 cadres dirigeants



Cependant, il est encore plus révélateur d'examiner les technologies que les sondés citent comme ayant été les plus efficaces pour favoriser la durabilité environnementale (voir figure 10). Sans surprise, cinq des six technologies les plus largement mises en œuvre par les personnes interrogées figurent également parmi les six technologies les plus efficaces. Cette étude fait cependant deux constats inattendus.

D'une part, l'écart important entre le pourcentage de ceux utilisant l'automatisation intelligente des processus et l'automatisation robotisée des processus (IPA/RPA) (42 %) et le pourcentage de ceux les considérant comme efficaces ou très efficaces pour faire progresser leur stratégie de développement durable (79 %). En fait, l'IPA passe du cinquième rang des technologies les plus utilisées au premier rang en termes d'efficacité.

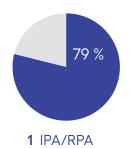
Cela s'explique principalement par le fait que les outils d'automatisation intelligents peuvent considérablement améliorer les opérations internes, ce qui se traduit par une plus grande efficacité et donc durabilité. Par ailleurs, en tirant parti de ces informations pour améliorer l'efficacité interne et en les appliquant aux processus amont et aval, les entreprises peuvent également collecter et organiser des données à partir de sources qui étaient auparavant inaccessibles ou dont la gestion nécessitait trop de main-d'œuvre. Par exemple, les documentations manuscrites des fournisseurs ou la collecte de données sur les comportements clients.

#### Figure 10 : Les choix technologiques audacieux s'accompagnent d'une efficacité élevée

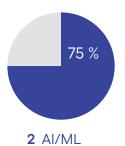
- Quelle a été l'efficacité de chacune des technologies que vous avez mises en œuvre pour améliorer votre durabilité environnementale ? (Pourcentage de ceux jugeant chacune d'entre elles efficace ou très efficace)

73 %

### Top 6 des technologies les plus efficaces aujourd'hui

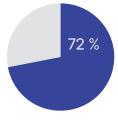


L'IPA passe du cinquième rang des technologies les plus utilisées au premier rang en termes d'efficacité.

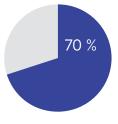


Bien que la blockchain ne figure pas dans la liste des six technologies les plus utilisées, 73 % de ceux qui l'ont mise en œuvre sont convaincus de son efficacité.

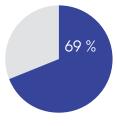
3 Blockchain



4 Cloud



5 Remote work technologies



6 Big data/ analytics

Source: Cognizant Research Échantillon: 3000 cadres dirigeants L'autre constat saisissant concerne la blockchain. Avec seulement 26 % des personnes interrogées ayant mis en œuvre cette technologie, la blockchain ne figure même pas dans le top 6. Cependant, 73 % de ceux qui l'ont mise en œuvre sont convaincus de son efficacité, ce qui la place au troisième rang des six technologies les plus efficaces.

L'un des principaux avantages de la blockchain : ses registres distribués inaltérables. Cette technologie hautement sécurisée, qui ne repose pas sur la confiance, assure la transparence entre fournisseurs et clients sur l'origine des composants et les ingrédients utilisés dans les produits ou le parcours dans la chaîne logistique, le tout sans révéler d'informations sensibles à ses concurrents. Les entreprises alimentaires, de Bumble Bee Foods à Nestlé, utilisent la blockchain pour partager des informations sur l'approvisionnement éthique et l'impact environnemental de la production du produit final.

73 %

des entreprises qui ont mis en œuvre la blockchain sont convaincues de son efficacité.

Le pourcentage relativement faible des sondés utilisant la blockchain est en partie imputable à son émergence assez récente en entreprise et, dans certains cas, à la mauvaise image liée à son association aux cryptomonnaies. Il est également vrai que certaines formes de blockchain peuvent nuire à l'environnement en raison de leur consommation d'énergie, mais les alternatives à faible consommation d'énergie n'ont pas plus d'impact sur l'environnement que d'autres technologies et peuvent être alimentées par des sources d'énergie renouvelable.

62 %

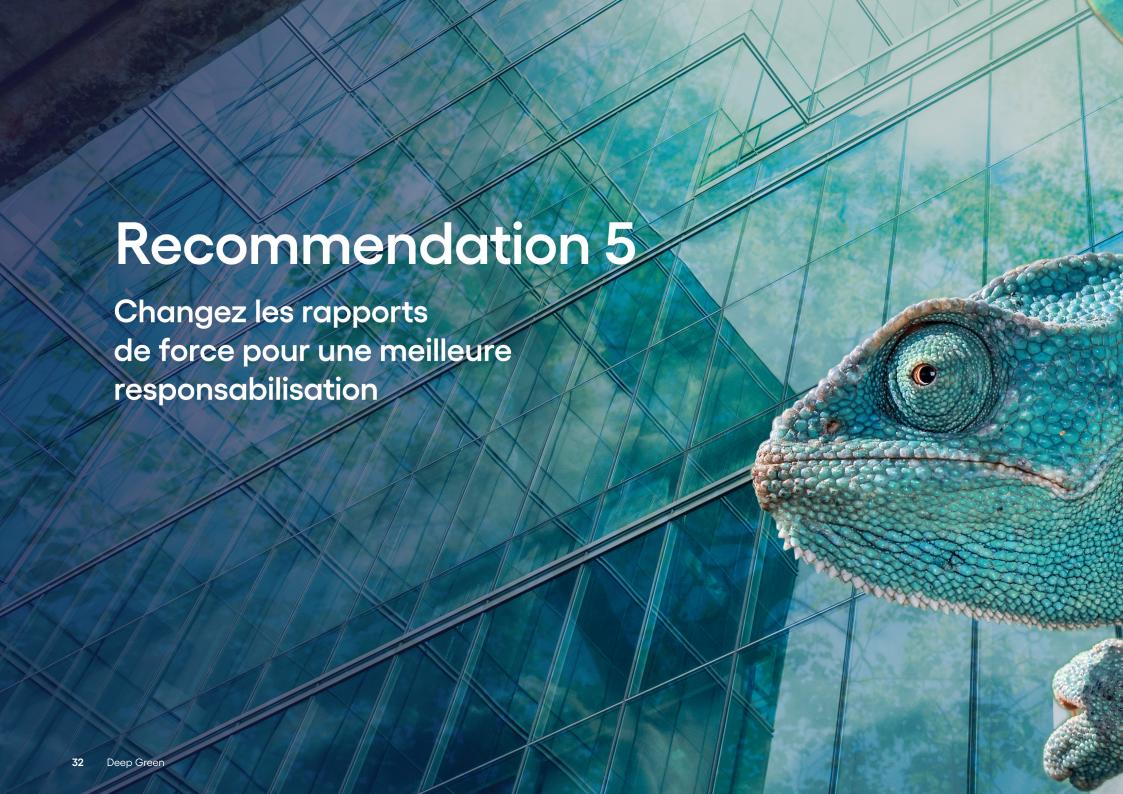
pensent que des avancées technologiques plus importantes sont nécessaires. Mais en réalité, les technologies nécessaires aux initiatives durables existent déjà aujourd'hui

Autre technologie remarquable pour l'écart entre son utilisation et son efficacité : les jumeaux numériques, représentations virtuelles de choses physiques, allant des infrastructures technologiques aux usines. Bien qu'ils ne soient utilisés que par 8 % des personnes interrogées, 40 % d'entre elles affirment que les jumeaux numériques sont efficaces ou très efficaces.

Ils sont très prometteurs pour accompagner les initiatives durables en amont et en aval. En les créant, les entreprises peuvent tester et reconfigurer leurs chaînes ou réseaux logistiques (réels) afin de réduire leurs émissions de carbone, repenser leurs systèmes de gestion de l'eau et mettre en place des stratégies d'approvisionnement plus responsables. En développant des écosystèmes de jumeaux numériques, les entreprises peuvent modéliser l'impact de leurs décisions sur des secteurs de l'économie qui vont bien au-delà de leurs chaînes de valeur immédiates.

Dans notre enquête, plus de la moitié des personnes interrogées (62 %) pensent que des progrès technologiques encore plus importants sont nécessaires pour atteindre les objectifs de neutralité carbone. Mais d'après nos observations, les technologies sont déjà là, il n'y a pas de solution miracle qui n'aurait pas encore émergé.

Il faut, en revanche, prendre des décisions audacieuses en choisissant de nouvelles technologiques qui montrent aujourd'hui des taux d'efficacité élevés et permettent d'accompagner les projets plus complexes de gestion des émissions de catégorie 3. Ainsi, les entreprises peuvent étendre leur sphère d'influence et promouvoir la collaboration et la transparence tout au long de leur chaîne de valeur.





# Changez les rapports de force pour une meilleure responsabilisation

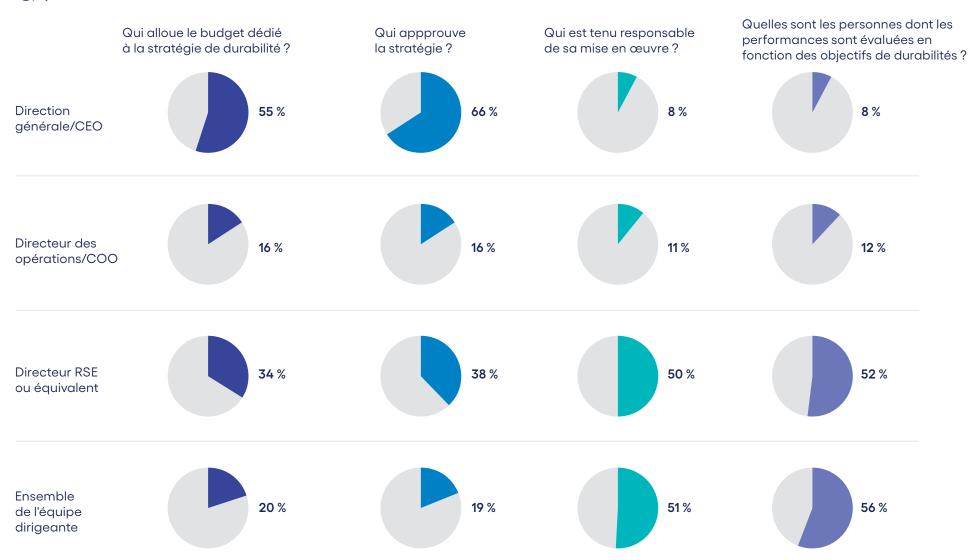
Devenir intrinsèquement durable, « Deep Greeen », nécessite un effort de toute l'entreprise se répercutant à tous les niveaux et dans tous les domaines de son activité. En d'autres termes, tous les aspects de l'entreprise seront touchés. Il s'agit d'une initiative multidirectionnelle (de haut en bas, de bas en haut et latéralement) pour passer d'une activité plus durable à une entreprise durable.

Évidemment, les stratégies de durabilité ne sont efficaces que dans la mesure où l'entreprise est capable de les mettre en œuvre. Cela signifie que les stratégies doivent faire l'objet de financements suffisants et d'une communication claire. Cela signifie que chaque acteur de l'entreprise est conscient de son rôle et incité à le remplir. Cela signifie qu'il faut investir dans les bons profils et préparer les changements organisationnels profonds qui seront nécessaires. Et cela signifie que les personnes tenues pour responsables de la réalisation des objectifs stratégiques de durabilité sont habilitées à prendre les décisions et à opérer les bouleversements nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

Mais ce n'est pas ce qu'indiquent les résultats de notre enquête. Lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées de décrire les structures de responsabilité et d'imputabilité au sein de leur organisation, les rapports de force sont déséquilibrés. Pour la majorité des personnes interrogées, c'est la direction de l'entreprise, le PDG, qui crée et approuve la stratégie et alloue le budget. Sans surprise, la responsabilité de l'exécution de la stratégie se répercute jusqu'aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, tels que le directeur RSE, les cadres dirigeants et les responsables de département ou fonctionnels.

Figure 11 : De nouveaux modèles de leadership sont nécessaires

Comment la responsabilité et le financement de votre stratégie de durabilité environnementale sont-ils répartis au sein de votre entreprise?



Source: Cognizant Research Échantillon: 3 000 cadres dirigeants Il n'y a pas d'harmonisation quant à la personne tenue responsable de la réalisation des objectifs stratégiques de développement durable. Ce ne sont pas les acteurs chargés de la stratégie (en général, le PDG ou ceux responsables du budget) qui sont garants des résultats mais plutôt les directeurs de la RSE dont les performances sont évaluées en fonction de la réalisation des objectifs de durabilité. Dans une infime minorité de cas seulement, les performances du créateur de la stratégie sont liées à des objectifs de durabilité (voir figure 11).

Cela ne veut pas dire que les cadres dirigeants et les directeurs RSE ne doivent pas être tenus pour responsables, mais que la responsabilité doit être plus équitablement répartie. Cela nécessitera une évolution des modèles de leadership.

Si le rapport de force est plus équilibré en ce qui concerne le directeur RSE, l'équilibre entre la responsabilité de la création et de l'approbation de la stratégie et l'obligation de rendre des comptes ne semble toujours pas respecté. Avec 60% des personnes interrogées observant le besoin croissant de créer un poste de directeur RSE dédié dans leur entreprise, il va de soi que cette personne devrait disposer de l'autorité et des ressources nécessaires pour défendre les projets durables avec autant de poids que ses pairs du comex.

Compte tenu de ce décalage organisationnel, il n'est pas étonnant que, lorsqu'on leur a demandé de citer les principaux défis rencontrés dans la définition et la réalisation de leurs objectifs de durabilité, les principales réponses pointaient un déséquilibre entre stratégie et responsabilité. Les défis cités par les sondés comprennent un manque de coordination entre les différentes entités et parties prenantes, un manque de clarté stratégique et un manque de sensibilisation, de compétences ou de compréhension plus large de la durabilité, tous cités par plus d'un tiers des sondés (voir figure 12).

#### Figure 12 : Repenser les rapports de force résoudra les principales difficultés



Parmi les défis internes suivants, quels sont ceux qui entravent le plus les progrès vers la définition et la réalisation de vos objectifs de durabilité environnementale?

**35** %

39 %

Absence d'harmonisation entre les différentes entités et parties prenantes

38 %

Manque de clarté stratégique de la feuille de route de durabilité environnementale

**33** %

Manque, rareté ou coût élevé des profils spécialisés nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie

Manque de sensibilisation,

de compétences ou d'une

compréhension plus large de la

durabilité chez les collaborateurs

31 %

Il n'existe pas de solutions technologiques matures adaptées à nos activités

31 %

La technologie spécifique requise est trop coûteuse

30 %

Des processus opérationnels rigides et inefficaces

**30** %

Difficulté à collaborer avec les fournisseurs

#### 5 Changez les rapports de force

Le manque de compétences, considéré comme l'un des trois principaux défis, apparaît comme une préoccupation particulière pour les entreprises qui souhaitent être à la pointe de la durabilité. Les entreprises doivent d'abord identifier les compétences nécessaires pour constituer des équipes sensibles à la question climatique, puis rendre la formation accessible à chaque collaborateur, poste par poste. Or il existe déjà de bons programmes de formation de base sur le climat et de formation spécifiques aux postes. Donc ceci est parfaitement réalisable.

Le fait est que l'ensemble des collaborateurs doit partager la responsabilité de l'atteinte des objectifs de durabilité. Les entreprises doivent veiller à ce que chacun soit conscient des objectifs de durabilité et soit motivé pour y contribuer. Si les ambassadeurs de la durabilité sont essentiels, il faudra impliquer de nombreuses personnes de l'entreprise pour établir, partager et suivre les bases de référence, les objectifs et les plans.

C'est pourquoi les systèmes d'incitation sont essentiels pour récompenser ceux qui assument leur responsabilité dans l'atteinte des objectifs de durabilité. Dans notre étude, seuls 32 % des participants ont déclaré avoir incité leurs collaborateurs, quel que soit le niveau, à améliorer la durabilité sur leur lieu de travail. Cependant, 71 % des personnes interrogées considèrent que l'incitation est la méthode la plus efficace pour promouvoir un changement culturel en faveur de pratiques durables.

Grâce à un rééquilibrage structurel des pouvoirs, à la formation des collaborateurs et leur responsabilisation, les dirigeants disposeront de tous les éléments pour motiver le reste de l'entreprise à incarner une culture qui valorise l'intégration de la durabilité dans toutes les opérations, tous les partenariats et produits.





# Conclusion

Le monde a pris conscience des besoins urgents de notre planète, de ses ressources et des diverses formes de vie qui la peuplent.

Pour les entreprises, cela signifie dépasser le statu quo, pour trouver une manière qui reste encore à définir de produire des biens et services répondant à la fois aux besoins économiques et environnementaux.

Nous sommes convaincus que les entreprises réussiront dans cette démarche. Animés par l'ingéniosité, l'esprit de collaboration et le courage de changer, les chefs d'entreprise répondront à l'appel à la transparence totale, à l'authenticité et à la résilience, en accord avec les attentes du marché.

Au nom de la durabilité, nous verrons ces entreprises mettre de côté les questions de concurrence pour former des partenariats inhabituels, déployer de manière créative des technologies émergentes et matures, et faire preuve d'audace pour se différencier commercialement en étant en pointe sur ces sujets. Toutes les clés pour réussir sont à leur portée, reste à les utiliser.

Pour vous, en tant que dirigeant, l'étape suivante est essentielle. Quelle que soit la voie que vous choisirez, il vous faudra faire preuve d'humilité, d'ouverture d'esprit et d'une volonté de partenariat pour relever les défis complexes et interdépendants de notre époque. D'ici peu, les notions de durabilité et d'entreprise ne feront plus qu'un, les deux étant intimement liées dans un monde « Deep Green ».

## Auteurs



**Euan Davis**Associate Vice President,
Head of Cognizant Research

Euan Davis dirige le thought leadership à travers le monde chez Cognizant. Il détermine les thèmes de réflexion stratégique pour l'entreprise, du changement des dynamiques clients, de la digitalisation accélérée, à la durabilité et à la résilience d'entreprise. Il dirige une équipe d'experts et d'auteurs.

Euan est sollicité aussi bien en tant que consultant que pour ses interventions lors de conférences sur les difficultés, tendances et opportunités émergentes. Il a rejoint Cognizant en 2013 pour mettre en place un groupe de réflexion appelé Center for the Future of Work (en Europe). Il dirige désormais Cognizant Research au niveau mondial.

Avant de rejoindre Cognizant, Euan était analyste principal chez Forrester Research à Londres. Il est titulaire d'une licence de l'université de Portsmouth et réside à Cambridge, au Royaume-Uni.

**Email:** Euan.Davis@cognizant.com **LinkedIn:** linkedin.com/in/euandavis/



**Duncan Roberts**Senior Manager,
Cognizant Research

Duncan Roberts est Senior Manager chez Cognizant Research. Il a rejoint Cognizant en 2019 en tant que consultant en stratégie et transformation digitale cross-sectorielle. Depuis, il aide nos clients à comprendre comment utiliser la technologie pour atteindre leurs objectifs stratégiques

et développer leurs capacités l'innovation.

Auparavant, Duncan a travaillé pour l'une des plus grandes maisons d'édition d'Europe, où il a joué un rôle de premier plan dans la révolution de l'édition numérique en contribuant à la transformation de leurs opérations de bout en bout et au lancement de nouveaux produits innovants. Il est titulaire d'un Mastère en philosophie et lettres classiques de l'université de St. Andrews.

Email: Duncan.Roberts@cognizant.com

LinkedIn: linkedin.com/in/duncan-roberts-16586022/

### **Philip Smith**

Global Head of Sustainability Advisory Practice chez Cognizant

Philip Smith a passé plus de 20 ans à accompagner des clients de divers segments de marché et régions et à relever leurs défis en matière de durabilité, qu'ils touchent à la politique, à la réglementation, à la stratégie, à la technologie ou au changement organisationnel.

Email: Philip.Smith@cognizant.com

LinkedIn: linkedin.com/in/philip-smith-52ba1528/

### Manoj Mathew

Vice President and Global Head of Cognizant's Sustainability Services and Engineering

Manoj Mathew a plus de 22 ans d'expérience dans de nombreux secteurs d'activité à travers le monde. Il conseille ses clients et les aide à se transformer en repensant leurs modèles d'exploitation pour atteindre leurs objectifs de durabilité. Il est passionné par le développement d'une approche systémique pour intégrer les objectifs de durabilité dans les chaînes logistiques.

**Email:** m.mathew@cognizant.com **LinkedIn:** linkedin.com/in/simplymanoj/

#### Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Catrinel Bartolomeu, Director of Storytelling & Content chez Cognizant ; Sophia Mendelsohn, Chief Sustainability Officer chez Cognizant ; et Mary Brandel, responsable éditoriale, pour leur contribution à ce rapport.





# Méthodologie

Cognizant a chargé Oxford Economics de concevoir et réaliser une étude auprès de 3 000 cadres dirigeants, notamment des membres de comex et VP de grandes entreprises du monde entier. Nous nous sommes concentrés sur les personnes qui jouent un rôle important dans l'élaboration, l'orientation ou la prise des décisions finales en matière de durabilité dans leur entreprise. L'enquête a été menée entre le quatrième trimestre 2022 et le premier trimestre 2023 par le biais d'entretiens téléphoniques assistés par ordinateur (CATI).

Les personnes interrogées étaient réparties de manière équilibrée entre les zones géographiques et secteurs d'activité suivants :

#### Régions

- Amérique du Nord (États-Unis et Canada)
- Europe (Royaume-Uni et Irlande, France, Allemagne, Suisse, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Finlande, Norvège, Suède, Italie et Espagne)
- Asie-Pacifique (Singapour, Australie et EAU)

### Taille de l'entreprise

Toutes les personnes interrogées appartenaient à des entreprises dont le chiffre d'affaires était supérieur à 250 millions de dollars.

- 10%: 250 millions de dollars à 499 millions de dollars (USD)
- 10%: 500 millions de dollars à 999 millions de dollars (USD)
- 80%: 1 milliard de dollars (USD) ou plus de CA

#### Secteurs d'activité

- Banques et marchés de capitaux
- Alimentation et agriculture
- Assurance
- Industrie pharmaceutique
- Industrie et automobile
- Distribution et biens de consommation
- Télécoms et technologie
- Transport et logistique
- Énergie
- Médias et divertissement
- (Un groupe plus restreint provenait du secteur public)

Pour compléter l'enquête quantitative, Oxford Economics a mené 24 entretiens approfondis avec des cadres des pays et secteurs étudiés. Les conversations ont porté sur les principaux thèmes de ce rapport, fournissant des études de cas réels sur les défis auxquels les entreprises sont confrontées et les mesures qu'elles prennent. Les informations qui en résultent offrent une variété de perspectives sur les initiatives en matière de durabilité.



#### **Cognizant Research**

Chez Cognizant Research, nous aidons les dirigeants à comprendre le climat socio-économique instable d'aujourd'hui. Nous conduisons des recherches et proposons des analyses de qualité ancrés dans l'expertise sectorielle et technologique approfondie de Cognizant, afin d'aider les dirigeants à prendre les décisions qui contribueront au succès de leur entreprise. Consulter notre page Durabilité et résilience cognizant.com/fr/fr/insights/sustainability-resilience.

#### À propos de Cognizant

Cognizant (Nasdaq-100 : CTSH) est une entreprise internationale de services numériques. Nous aidons nos clients à moderniser leur technologie, réinventer leurs processus et transformer leurs expériences afin qu'ils puissent garder une longueur d'avance dans un monde en constante évolution. Ensemble, nous améliorons le quotidien de tous. Découvrez comment sur www.cognizant.com ou @Cognizant.

Siège social	Siège européen	Siège social en France
300 Frank W. Burr Blvd.	280 Bishopsgate	Tour Ariane - La Défense
Suite 36, 6th Floor	London	5 place de la Pyramide
Teaneck, NJ 07666 USA	EC2M 4RB	92800 Puteaux
Phone: +1 201 801 0233	England	T : +33 170 36 56 57

T: +44 (01) 020 7297 7600

© Copyright 2023, Cognizant. Tous droits réservés. Toute reproduction intégrale ou partielle du document par quelque procédé que ce soit, y compris électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, doit faire l'objet d'un consentement écrit préalable de Cognizant. Les informations contenues dans ce document sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Toutes les autres marques commerciales mentionnées dans ce document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

Toll Free: +1 888 937 3277