Compte rendu - Diagnostic stratégique ESG et évaluation financière et extra-financière

"Bellanger et Blum défendent une idée directrice : **l'ESG doit entrer dans le diagnostic stratégique et dans l'évaluation de l'entreprise**, au lieu de rester un ensemble d'obligations de reporting ou d'indicateurs juxtaposés à l'analyse financière. Le sous-titre, *Transformer durablement la RSE en avantage concurrentiel stratégique*, annonce cette orientation. Le parcours du livre va des fondements de l'ESG à la mise en œuvre dans l'entreprise, en passant par deux étapes centrales : établir un diagnostic stratégique des enjeux ESG, puis examiner leurs liens avec la création de valeur et l'évaluation financière.

Je retiens trois parties de cet excellent ouvrage.

1. Comprendre ce que l'ESG change dans le raisonnement stratégique

Les deux premiers chapitres introduisent les trois piliers environnemental, social et de gouvernance, puis les cadres qui servent à les définir et à les mesurer. Le livre accorde une place importante au pilier social : diversité, égalité et non-discrimination, conditions de travail, santé, droits fondamentaux et justice sociale et les membres de l'IAS apprécieront.

Les auteurs situent ensuite l'entreprise parmi plusieurs ensembles de règles et de pratiques : réglementation européenne, cadres volontaires internationaux, labels, notations, reporting, vérification et audit. Une section compare aussi les approches de l'Europe, des États-Unis et de l'Asie. Le passage de la « conformité subie » à la « création de valeur assumée » marque le pivot du raisonnement : il s'agit de comprendre comment une contrainte ou un risque ESG peut influer sur l'innovation, l'attractivité comme employeur, la résilience et le positionnement concurrentiel.

2. Construire un diagnostic stratégique ESG

Le troisième chapitre constitue l'un des noyaux méthodologiques du livre. Les auteurs reprennent les outils classiques de stratégie pour les adapter aux enjeux ESG :

- le STEEPLE, afin d'intégrer l'ESG à l'analyse de l'environnement ;
- la chaîne de valeur de Porter, revisitée sous l'angle de la durabilité ;
- la cartographie des enjeux ESG par secteur ;
- l'identification et la gestion des risques ;
- le SWOT-ESG et le VRIO durable.

Les auteurs distinguent ici plusieurs opérations qu'il est utile de ne pas confondre : repérer les enjeux propres à un secteur, évaluer les risques, analyser la matérialité, hiérarchiser les priorités, puis bâtir un plan de transition. Des exemples portent notamment sur l'énergie, la finance et l'agroalimentaire. La double matérialité apparaît explicitement dans la partie consacrée aux outils de synthèse stratégique.

3. Relier ESG, performance globale et valeur financière

Le quatrième chapitre répond à la question la plus ambitieuse de l'ouvrage : que devient l'évaluation d'une entreprise lorsqu'on tient compte de ses performances, risques et perspectives ESG ? Ce chapitre comprend aussi des sections sur le greenwashing, la standardisation des données, l'audit et l'assurance ESG, les attentes des investisseurs et les limites méthodologiques des notations. Il se termine par une discussion de la recherche académique sur le rapport entre ESG et performance financière. Ce point est évidemment très délicat et à son sujet un auteur a pu évoquer "la quête du Graal" !!!. Pour moi, la meilleure réponse est celle de Marti & Gond [(1)] qui considère que le "business case" de la RSE est un exemple de performation dans les sciences de gestion, c'est à dire que loin de décrire une réalité qui serait détachée des théories et des instruments de mesure, ce sont les théories et l'instrumentation de gestion qui va avec qui ont construit des réalités que les chercheurs ont étudiées...

Je recommande vivement la lecture de ce livre qui s'adresse à un large public : dirigeants d'entreprise, acteurs institutionnels, étudiants de licence et de master ainsi que professionnels du conseil et du chiffre.

1 Marti, E., & Gond, J. P. (2018). When do theories become self-fulfilling? Exploring the boundary conditions of performativity. *Academy of Management Review*, *43*(3), 487-508.

Jacques IGALENS
Professeur émérite de l'Université de TOULOUSE
Directeur honoraire de TBS