

matmut 

opinionway



# La **durabilité** et les Français

Observer pour mieux agir

# Édito

## Durabilité : faire notre part, ensemble !

Face à l'ampleur des défis écologiques et sociaux, beaucoup ressentent un mélange d'urgence et de vertige. Comment agir, par où commencer, et surtout, est-ce que cela change vraiment quelque chose ? À la Matmut, nous sommes convaincus que oui. Mais à une condition : que la durabilité cesse d'être un idéal abstrait pour devenir un engagement tangible, partagé, à hauteur d'homme.

## Mieux comprendre pour mieux agir

Il ne suffit plus de constater, il faut anticiper, comprendre et agir. C'est dans cette dynamique résolument tournée vers l'avenir que la Matmut a initié, avec OpinionWay, l'Observatoire de la durabilité. Son objectif : éclairer les trajectoires possibles, en s'appuyant sur une lecture fine des attentes des Français, des entreprises, des élus et des experts, pour co-construire les solutions de demain. Je suis persuadée qu'au-delà des constats, nous avons besoin d'un élan collectif, d'initiatives concrètes, à la fois ambitieuses et accessibles, qui permettent à chacun de contribuer à la transition.

La durabilité n'est plus une simple option, mais un impératif stratégique, tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble. La durabilité ne peut plus attendre. Pourtant, si la conscience des enjeux progresse, le passage à l'action reste souvent freiné par des incertitudes, des arbitrages complexes et un manque de repères concrets. C'est ce « triangle d'inaction » – composé de doutes sur l'impact individuel, de prudence économique chez les entreprises, et de difficulté à mobiliser côté pouvoirs publics – que l'observatoire entend décoder pour mieux le dépasser.

Pour la Matmut, cette initiative est une démarche structurante. En mettant en résonance les voix de la société civile, du monde économique et des institutions, il s'agit de dessiner ensemble des trajectoires d'avenir où la performance économique rime avec impact social et environnemental.

Ce projet souligne également le rôle stratégique des assureurs dans la transition durable. Au-delà de leur fonction historique d'indemnisation, ils sont appelés à

devenir des catalyseurs de résilience, des investisseurs responsables, des acteurs clés dans la prévention des risques climatiques et le financement de projets vertueux.

## Agir à hauteur d'homme

La Matmut souhaite pleinement assumer cette responsabilité, en réaffirmant sa capacité à orienter les ressources vers des modèles d'avenir, porteurs de sens et d'équité.

Pour que cette transformation prenne corps, il faut aussi la rendre concrète et accessible. Les besoins sont aujourd'hui si nombreux et les injonctions si fortes qu'ils en deviennent parfois paralysants. C'est pourquoi la Matmut s'attache à remettre la durabilité « à hauteur d'homme », en donnant des clés simples, pragmatiques et engageantes pour agir.

## Demain se prépare aujourd'hui

Cet observatoire n'est pas une fin en soi, mais le point de départ d'un mouvement. Il invite à un sursaut collectif, à un changement de regard et de posture. Il interpelle chaque acteur – entreprise, élu, citoyen – sur son pouvoir d'agir et sur sa place dans une transformation qui nous concerne tous.

Il est temps de passer du constat à l'élan, de penser la durabilité comme une opportunité d'innovation et de coopération. Ensemble, faisons de l'engagement durable non plus un défi à surmonter, mais un projet collectif à faire grandir.

Oui, les besoins sont immenses, mais ils ne doivent pas paralyser. Le rôle de l'observatoire est aussi cela : remettre de la clarté dans la complexité, tracer des voies d'action, créer des ponts entre intentions et réalisations. Une dynamique d'écoute, d'alignement, et de passage à l'acte.

Demain ne se décrète pas : il se prépare. Et c'est ensemble, en articulant vision stratégique et gestes du quotidien, que nous pourrons bâtir des modèles d'assurance – et de société – plus durables, plus justes pour tous.



**Stéphanie Boutin**  
Directrice de la RSE, de la communication et de la philanthropie, membre du comité exécutif du Groupe Matmut

# Le premier Observatoire de la durabilité

## Un sujet devenu ubiquitaire dans nos sociétés

La notion de durabilité (ou développement durable) émerge dans les années 1970, alors que la prise de conscience environnementale mondiale commence à croître. Mais c'est en 1987 que la durabilité prend une forme concrète et une définition largement reprise : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »\*. Les trois piliers du développement durable sont posés : économique, social et environnemental. La durabilité ponctue désormais toutes les dimensions de nos vies. Portée par l'urgence climatique, elle s'affiche amplement : consommation durable, finance durable, mobilité durable, entreprise durable, et même sport ou santé durables... Comment les principes de durabilité sont-ils compris et perçus ?

## Les principes de la durabilité fragilisés au cours des dernières années

Bien que la prise en compte de la durabilité se soit intensifiée ces dernières années, des événements récents ont révélé la fragilité des préoccupations environnementales par rapport à d'autres enjeux. L'invasion russe en Ukraine, l'explosion de l'inflation, les bouleversements des dernières années dans l'équilibre économique et géopolitique ont contribué à reléguer la durabilité à l'arrière-plan, au profit de la sécurité énergétique, la rentabilité financière et la réflexion à court terme.



Un mouvement qui se traduit par différentes mesures : réautorisation du glyphosate pour 10 ans en Europe, suspension du plan Écophyto visant à réduire l'usage des pesticides en France en réponse à la colère des agriculteurs, pas de consensus sur l'interdiction de vente des voitures thermiques en 2035, remise en cause des zones à faible émission (ZFE), augmentation de la taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité (TICFE)...

Les dernières années ont été également marquées par une défiance croissante envers la durabilité, avec des soupçons de greenwashing toujours grandissants envers les entreprises engagées et une remise en question des politiques environnementales. A cet égard, le décret de Donald Trump sur le retour des pailles en plastique a pris une dimension symbolique importante, dans un contexte où les signaux d'un recul des ambitions environnementales se multiplient.

\*Source : Rapport Brundtland, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.

Cette prise de distance se manifeste de manière symptomatique chez les investisseurs au niveau mondial : au cours des dernières années, ceux-ci se sont éloignés des fonds durables au profit d'autres types d'investissement, un phénomène connu sous le nom d'ESG backlash.

L'actualité réglementaire des entreprises s'avère également symptomatique du recul des préoccupations liées à la durabilité sur des aspects tant écologiques que sociétaux (réglementations assouplies sur la réduction des émissions, la sortie des énergies fossiles ou l'efficacité énergétique, exigences ralenties en matière de justice sociale, de conditions de travail et de respect des droits humains...), au bénéfice d'enjeux de compétitivité. Le Parlement européen a en effet voté la proposition de la commission visant à retarder l'application de certaines réglementations de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Ainsi, les grandes entreprises devront commencer à produire des rapports en 2028 – au lieu de 2026 comme prévu initialement.

## Un suivi dans la durée

Dans ce cadre général, a émergé le besoin pour la Matmut de disposer d'un outil de mesure et de suivi de l'opinion sur ce sujet stratégique, et ainsi devenir un acteur majeur, en matière de compréhension des évolutions de la durabilité.

Un observatoire, plutôt qu'une enquête ou un baromètre, permet d'analyser les évolutions économiques et sociétales sur le temps long et dans toutes leurs dimensions.

Avec ce premier Observatoire de la durabilité, la Matmut propose d'examiner l'opinion portée aujourd'hui en France sur la notion de durabilité, son sens et ses connotations pour les différents acteurs qui composent la société française (individus, mais aussi entreprises et acteurs institutionnels). Il s'agit donc d'un projet d'ampleur, tant par ses ambitions que par les moyens mis en place pour les atteindre. Dans le cadre de cet observatoire, un large dispositif d'études a été conçu par OpinionWay afin d'interroger une pluralité de cibles. Il s'agissait d'analyser non seulement le regard des Français, mais aussi celui des entreprises et des acteurs institutionnels. Les perceptions de ces différents publics, combinées à celles d'experts du sujet, permettent de donner une vue d'ensemble précise sur les questions liées à la durabilité dans notre société.

Pour analyser ces thématiques dans toute leur complexité, une diversité de méthodes d'enquête, alliant des dispositifs quantitatifs, qualitatifs et d'analyse des tendances, a été déployée.

Plus qu'une simple étude, l'Observatoire de la durabilité constitue un projet inédit qui vise à éclairer et décrypter en profondeur les évolutions de l'opinion sur le sujet, en s'inscrivant sur la longue durée.

# La méthodologie du dispositif d'études de l'Observatoire de la durabilité

Un dispositif mêlant les méthodologies auprès de quatre cibles stratégiques.

Dispositif de veille



Dispositif qualitatif



Dispositif quantitatif



## Un cahier de tendances

Un travail de recherche approfondi préalable aux dispositifs quantitatifs et qualitatifs en vue de cerner les tendances et tensions entourant les enjeux de la durabilité dans différents secteurs.

## Des entretiens qualitatifs auprès d'experts

13 entretiens réalisés en visioconférence entre le 6 novembre et le 16 décembre 2024 auprès d'experts de la durabilité issus de différents secteurs d'activité : architecture ou urbanisme, recherche en sciences environnementales, prospective, communication, journalisme spécialisé, RSE et recherche en sciences économiques et sociales.

## Un sondage auprès du grand public

Réalisé en ligne entre le 5 et le 11 décembre 2024 auprès d'un échantillon de 1 022 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, constitué selon la méthode des quotas (critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence).

## Un sondage auprès des dirigeants d'entreprise

Réalisé en ligne entre le 4 et le 26 décembre 2024 auprès d'un échantillon de 501 dirigeants d'entreprises, représentatif des entreprises françaises du secteur privé de 20 salariés et plus, constitué selon la méthode des quotas (critères de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région d'implantation).

## Un sondage auprès des élus

Réalisé par téléphone entre le 4 décembre 2024 et le 15 janvier 2025 auprès d'un échantillon de 501 élus, dont des maires ou adjoints, des membres de la Direction générale des services et assistants de députés européens, constitué selon la méthode des quotas (critères de sexe, d'âge, de fonction et de taille de commune).

Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 1,4 à 3,1 points au plus pour un échantillon de 1000 répondants et de 1,9 à 4,4 points au plus pour un échantillon de 500 répondants.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Introduction   | 6  |
| La durabilité :<br>derrière ce concept familier,<br>une définition floue.                | 8  |
| Partie 1<br>La durabilité entre convictions<br>fortes et contradictions<br>persistantes. | 10 |
| Partie 2<br>Les 18-24 ans : une génération<br>résignée face au défi<br>climatique ?      | 12 |
| Partie 3<br>Un « triangle de l'inaction »<br>paralysant.                                 | 15 |
| Partie 4<br>Les entreprises, force motrice<br>de la durabilité ?                         | 18 |

# Introduction

## La durabilité : derrière ce concept familier, une définition floue



Le regard des experts

### Une prise de conscience accélérée

Les experts que nous avons rencontrés notent tous une accélération de la prise de conscience collective autour des enjeux environnementaux et sociétaux au cours des dernières décennies. Ils pointent certaines raisons à cette évolution :

- une confrontation accrue aux conséquences tangibles du dérèglement climatique. La multiplication des inondations, canicules, tempêtes, etc... et leurs effets tant sur l'habitabilité de certaines zones que sur les rendements agricoles - entre autres - démontrent de façon incontestable la réalité des mutations climatiques et leur impact sur les populations ;
- une meilleure réception du discours scientifique, jusqu'à une forme de consensus. Si la sphère scientifique peinait à trouver des relais d'opinion jusqu'aux années 2000-2010, on constate aujourd'hui que ses travaux exercent une influence réelle (bien que parcellaire et fluctuante) sur l'opinion publique et les décisions politiques. La notoriété de certaines institutions ou instances, y compris auprès du grand public, en est l'illustration (le GIEC par exemple) ;
- les mutations socioculturelles. Sur le versant social, on observe une vigilance croissante portée aux questions d'inclusivité et de non-discrimination au regard du sexe, de l'âge, des origines ethniques ou encore de l'orientation sexuelle. Certains événements clés furent de véritables leviers à cette dynamique (mouvements Metoo, BlackLivesMatter, ...).



*Les gens exigent une cohérence aujourd'hui entre ce qu'ils font en dehors de l'entreprise et dans l'entreprise, et je pense que ça a beaucoup poussé du côté des employés pour qu'il y ait des pratiques plus durables dans les entreprises. (...)*

*Le développement de la RSE qui à mon avis était une notion vraiment fumeuse est aujourd'hui prise par pas mal de boîtes de manière sérieuse, voire prioritaire. Je trouve que ce sont des signaux encourageants et qui ne viennent pas juste d'une contrainte réglementaire.*

**Blaise Mao, Rédacteur en chef du magazine de prospective Usbek & Rica**

## La durabilité : derrière ce concept familier, une définition floue

**88 %** des Français indiquent avoir déjà entendu parler du principe de durabilité.

**49 %** affirment même bien voir ce dont il s'agit.

Les Français se sentent assez familiers du concept. Pourtant, lorsqu'on les interroge sur la définition du principe de « durabilité », rares sont ceux qui parviennent à dépasser les réponses tautologiques : ainsi, pour une majorité de citoyens, le principe de durabilité désigne avant tout « ce qui dure » (62 %). Une minorité l'associe spontanément à la gestion des ressources et à l'écologie (19 %) et une proportion similaire évoque la réparation et le recyclage (19 %). Seuls 2 % mentionnent spontanément un modèle socio-économique.

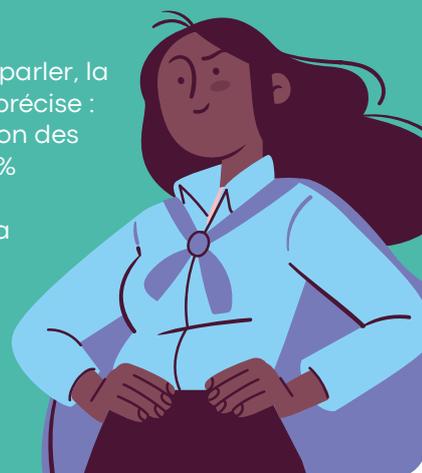


Parmi les dirigeants d'entreprises, le concept paraît de prime abord moins familier mais il est mieux compris.

**54 %** indiquent avoir déjà entendu parler du principe de durabilité.

**30 %** affirment bien voir ce dont il s'agit.

Chez ceux qui en ont déjà entendu parler, la connaissance du concept est plus précise : ils mentionnent davantage la gestion des ressources et l'écologie (53 % vs. 19 % dans le grand public) et sont plus nombreux à associer directement la durabilité à un modèle socioéconomique (9 % vs. 2 %) ou à la RSE (13 % vs. moins de 1 %).



De leur côté, les élus se montrent d'emblée plus à l'aise avec le terme de « durabilité » que les chefs d'entreprise.

**72 %** d'entre eux indiquent en avoir déjà entendu parler.

**43 %** affirment bien voir ce dont il s'agit.

Ils le définissent principalement par la gestion des ressources et l'écologie (53 %), mais ils mettent davantage l'accent sur les énergies renouvelables (17 % vs. 5 % chez les chefs d'entreprise et presque aucune mention chez le grand public). Comme les chefs d'entreprise, ils insistent davantage que le grand public sur le modèle socio-économique (10 %) et la RSE (9 %).



# La durabilité : derrière ce concept familier, une définition floue



Le regard des experts

## Les grands piliers de la durabilité

La notion inclut plusieurs enjeux sociétaux

Spontanément, la durabilité est perçue comme quasi synonyme de développement durable. À ce titre, la notion repose sur trois piliers, en principe indissociables : environnemental, économique et social. Néanmoins, le premier a tendance à l'emporter sur les autres, dans l'acception la plus commune et pour le grand public.

Elle offre un fort degré de flexibilité

C'est également un concept à la croisée de plusieurs disciplines. Chaque acteur, et chaque entreprise en particulier, peut donc le faire sien et adapter sa stratégie d'action au regard des enjeux clés pour son domaine d'activité.

Elle assure un certain consensus

La durabilité est globalement reconnue comme une notion consensuelle, capable de réunir les adhésions des différentes parties prenantes. Elle s'avère notamment moins clivante que d'autres notions voisines comme la sobriété (associée à la restriction, la déconsommation, ...), qui remet plus fondamentalement en question le fonctionnement économique actuel.



*« Sobriété » a une connotation plus politique, associée à la décroissance, à une contrainte. La durabilité va être plus associée à une notion de société, à la question de l'entreprise. (...) « Durabilité » est plus ouvert.*

**Blaise Mao, Rédacteur en chef du magazine de prospective Usbek & Rica**

Elle implique l'idée de pérennité

L'idée de temps long et d'intégration dans une stratégie globale est vue comme nécessaire pour avoir des effets réels. La durabilité porte aussi un idéal de transmission intergénérationnelle : laisser un héritage acceptable aux générations futures sans contraindre exagérément les présentes.



*La durabilité, c'est une prise de conscience dans un temps long. (...) C'est l'éco-circularité de nos activités donc penser la fin de vie de tous nos produits dans quelque chose de réutilisable, et tout penser comme ça.*

**Emilie Kovacs, Rédactrice en chef de The Good**



## La durabilité permet toutefois une diversité d'interprétations

La notion semble quelque peu altérée

La durabilité n'est pas un concept nouveau. Mais au-delà de l'ancienneté qui la rend peu différenciante, les observateurs l'associent aux usages abusifs qu'en font les entreprises, voire le politique. Le terme peut donc faire écho à une utilisation à des seules fins de communication, en d'autres termes au greenwashing.

Elle peut générer de la confusion

Son caractère consensuel s'avère à double tranchant. Polysémique, la notion peut prêter à confusion, a fortiori pour le grand public, qui peut par exemple facilement réduire la durabilité à sa seule acception de pérennité, la vidant ainsi de sa substance et la rendant finalement peu attractive.

Elle fait l'objet d'interprétations parfois radicalement opposées

On note une opposition radicale entre les concepts de « durabilité faible » et « durabilité forte », la première renvoyant à l'idée que l'innovation technologique est porteuse de solutions quand la seconde, plus contraignante, s'attache à préserver le stock de ressources naturelles en l'état et à réduire nos usages.

De par sa nature polysémique, chaque individu peut librement interpréter la notion de durabilité :

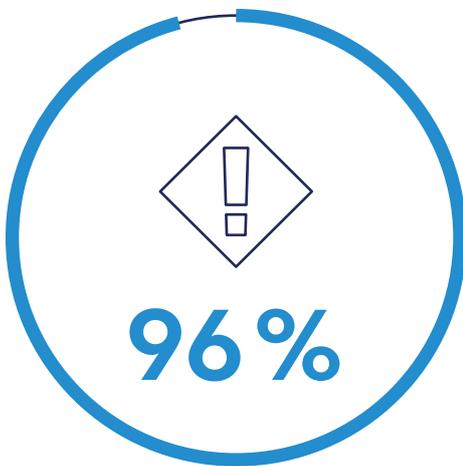


*Chacun projette un peu ce qu'il veut derrière. C'est difficile d'avoir un imaginaire commun derrière un même terme. Chacun projette son propre imaginaire lié à ses passions, à ses activités professionnelles, à ses obsessions.*

**Blaise Mao, Rédacteur en chef du magazine de prospective Usbek & Rica**

# Partie 1

## La durabilité entre convictions fortes et contradictions persistantes



Tous les publics sont convaincus qu'il faut agir...

On observe une adhésion quasi-unanime au fait que **la durabilité est un défi important voire prioritaire à relever pour l'avenir de la société française** (96 %). Et pour près de deux tiers des Français (65 %), il s'agit d'un enjeu prioritaire. La question de l'importance de la durabilité ne fait donc pas débat.



*Aujourd'hui il n'y a personne qui me dit « ça ne me concerne pas ». Donc ça, c'est une évolution.*

**Sylvain Boucherand, CEO et Directeur Conseil Transition Écologique des Entreprises, BL Evolution**



...mais il n'est pas simple de convertir ce volontarisme en actions concrètes.

Aujourd'hui, **environ deux tiers des Français (68 %) affirment que le principe de durabilité influence déjà leurs actions au jour le jour**. Il existe donc bel et bien une volonté de s'engager dans une démarche durable mais celle-ci **se heurte à la réalité des sacrifices à consentir**, ainsi qu'à des freins économiques.



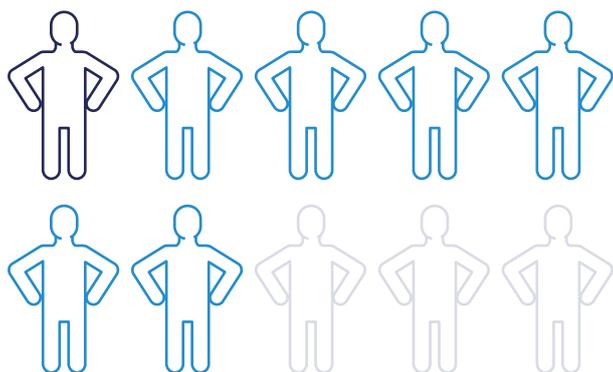
*Le problème, c'est qu'on est dans une économie à deux vitesses où il y a une partie des humains qui ont compris ça et les autres pas encore, ce qui fait qu'on a encore des Shein et autres.*

**Emilie Kovacs, Rédactrice en chef de The Good**

La durabilité entre convictions fortes et contradictions persistantes.

**73 %** des Français estiment que les bénéfices de la durabilité pour la société justifient de faire des sacrifices dans sa vie quotidienne. Mais, concrètement, les citoyens semblent hésiter à revoir leurs habitudes ou leurs choix de vie.

**Moins d'1 personne sur 10 (8 %) se dit sans aucun doute prête à payer plus cher ses produits du quotidien s'ils sont produits durablement.** Dans un autre registre, 12 % des Français se disent sans aucun doute prêts à refuser de travailler pour une entreprise qui n'est pas engagée dans une démarche de durabilité, et 11 % se disent prêts à renoncer à la voiture.



Même chez les plus investis, l'engagement souffre parfois d'une certaine fragilité.

**31 %** des Français qui agissent en matière de durabilité émettent des doutes sur leur capacité à tenir le cap sur le long terme, quand 68 % croient pouvoir se tenir à leurs objectifs sur la durée.

En outre, toujours parmi ceux qui estiment agir en faveur de la durabilité au quotidien, pas moins de **29 %** vont jusqu'à douter de l'efficacité même de leurs actions. L'observatoire de la durabilité dévoile donc un sentiment d'inutilité chez une part non négligeable des Français, sans épargner les plus convaincus.



# Partie 2

## Les 18-24 ans : une génération résignée face au défi climatique ?

**32%** des Français avouent que la durabilité n'influence pas leurs actions quotidiennes. Les 18-24 ans sont les moins mobilisés de toutes les tranches d'âge. **Près de 4 jeunes sur 10 âgés de 18 à 24 ans indiquent ne pas prendre en compte la durabilité dans leur quotidien.** À l'inverse, la génération des 25-34 ans est la plus mobilisée de toutes.

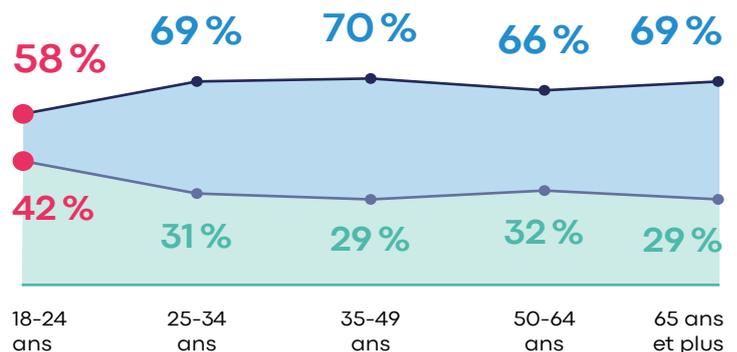
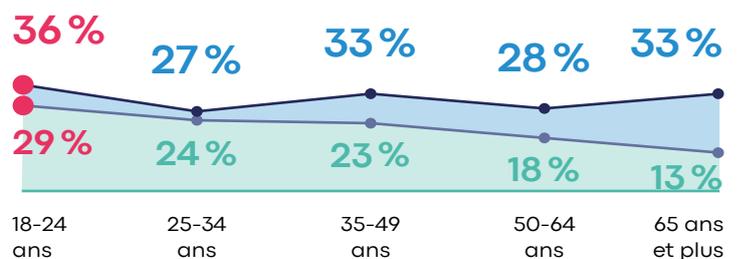
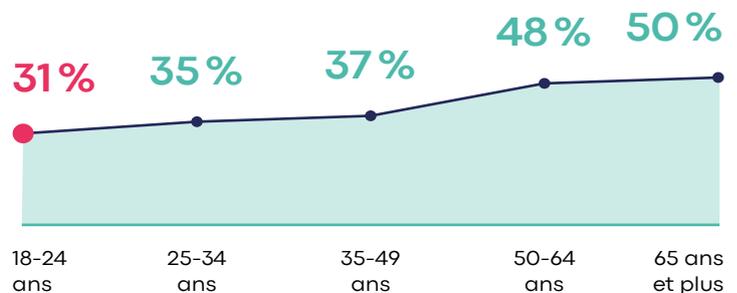
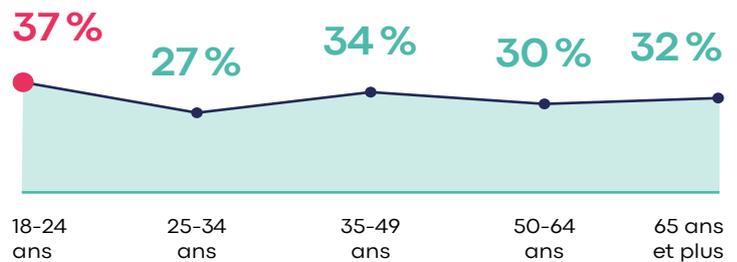
Les jeunes de 18-24 ans croient moins que leurs aînés en l'efficacité des actions individuelles pour atteindre les objectifs de durabilité.

Les 18-24 ans font davantage part d'un sentiment d'impuissance (36 %) ou d'un découragement (29 %) devant l'ampleur du travail à accomplir.

- Le sentiment d'impuissance, de ne pas pouvoir changer les choses.
- Le découragement devant l'ampleur du travail à accomplir.

Même chez les plus engagés, les 18-24 ans émettent davantage de doutes sur la pérennité de leurs actions (42 % vs. 31 % en moyenne) :

- Vous avez mis en place des actions concrètes et vous avez l'intention de vous y tenir sur le long terme.
- Vous avez mis en place des actions concrètes, mais vous doutez que cela soit tenable sur le long terme.



### Un report de responsabilité particulièrement marqué

Pour cette génération, les leviers les plus efficaces sont d'abord les entreprises (53 %) et les pouvoirs publics (41 %), loin devant les actions personnelles (31 %). Ce report de responsabilité est loin d'être aussi fort chez les autres générations. A titre comparatif, les 25-34

ans citent les actions des entreprises (44 %) et celles des individus (35 %) à des niveaux plus proches, comme les 35-49 ans (48 % et 37 % respectivement). Un contraste saisissant avec les plus âgés, qui placent les habitudes individuelles en tête des solutions, au même niveau que celles des entreprises (49 % et 48 % respectivement).

Ainsi, entre sentiment d'impuissance, découragement et transfert de responsabilité vers les grandes structures, un signal d'alerte se dessine chez les plus jeunes générations. Cependant, les 18-24 ans ne se montrent pas désinvestis face aux enjeux de durabilité.



Simultanément, les 18-24 ans manifestent un souci sincère pour l'avenir de l'environnement. Avec les personnes âgées de 50 à 64 ans, il s'agit des deux seules tranches d'âge à citer l'envie de protéger l'environnement comme premier levier d'action (56 %, devant la possibilité de réaliser des économies, 49 %). Ils expriment aussi davantage l'envie d'améliorer leur cadre de vie (46 % contre 36 % pour la moyenne des Français).

### Top 5 des leviers chez les 18-24 ans vs. chez les 25-34 ans :

#### 18-24 ans

#### 25-34 ans

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**56 %** L'envie de protéger l'environnement

**56 %** La possibilité de réaliser des économies

**49 %** La possibilité de réaliser des économies

**41 %** L'envie de protéger l'environnement

**46 %** L'envie d'améliorer votre cadre de vie

**39 %** L'envie de transmettre un héritage positif à vos enfants, aux générations futures

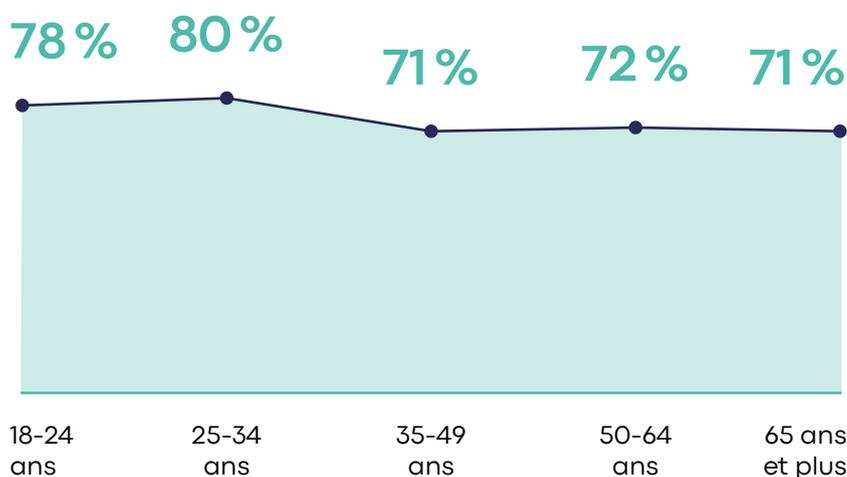
**42 %** L'envie de transmettre un héritage positif à vos enfants, aux générations futures

**35 %** L'envie d'améliorer votre cadre de vie

**40 %** L'envie de donner le bon exemple aux enfants/à vos enfants

**31 %** L'envie de donner le bon exemple aux enfants/à vos enfants

Aussi, les 18-24 ans sont convaincus que les bénéfices de la durabilité pour la société justifient de faire des sacrifices au quotidien (78 %, quasiment au même niveau que les 25-34 ans, 80 %).



# Partie 3

## Un « triangle de l'inaction » paralysant



### Le regard des experts

Interrogés sur la question des acteurs et de leur appréhension de la durabilité, la plupart des experts font le constat d'une difficulté de chacun à prendre en compte les contraintes des autres face à ces enjeux. Pris dans ses propres difficultés, chaque acteur a tendance à rejeter la faute de l'inaction sur les autres, entraînant manque de coopération et attentisme.

Ce constat de la déresponsabilisation générale a été formalisé par le concept de « triangle de l'inaction », popularisé par Pierre Peyretou et cité par certains des experts.

C'est seulement en se décentrant et se détachant chacun de leur focale « à l'extrémité du triangle » que les différents acteurs pourront mieux collaborer et avancer ensemble vers une démarche vertueuse de durabilité.



*Il y a l'État, les entreprises et les particuliers ou les consommateurs, les citoyens. Le triangle de l'inaction c'est : chacun pointe les deux autres en disant que c'est à eux de faire.*

**Arthur Arrighi de Casanova, Expert stratégie climat et transition énergétique - Capgemini**



### Le Cahier de tendances - Éclairage

Dans ces conditions, un des enjeux pour faire de la durabilité un objectif et un horizon communs consiste à sortir de ces mécanismes de déresponsabilisation en faisant en sorte que chaque acteur prenne sa part là où il peut agir.

## Qui doit agir pour développer la durabilité au sein de la société ?

Le top 3 des acteurs attendus



Parmi le grand public

- 1 50 % L'État
- 2 44 % Les citoyens
- 3 41 % Les entreprises



Parmi les entreprises

- 1 56 % L'État
- 2 49 % L'union européenne
- 3 31 % Les collectivités locales



Parmi les élus

- 1 59 % L'État
- 2 46 % L'union européenne
- 3 36 % Les institutions financières

Chez les différents publics étudiés, c'est l'État qui se voit chargé de la plus grande responsabilité dans l'action envers l'environnement. Mis à part le grand public, qui assume assez largement sa responsabilité citoyenne, on note que les acteurs peinent à se placer eux-mêmes au premier plan parmi les moteurs du changement. Cet enseignement confirme la théorie du « triangle de l'inaction ».



*Chacun a des leviers qu'il va falloir activer un petit peu tous en même temps. Ce qu'on observe depuis 10 ans, c'est que chacun attend l'autre. Les entreprises qui disent « j'aimerais bien vendre des produits durables mais les clients ne les achètent pas », les clients disent « j'aimerais bien acheter des produits durables mais les entreprises ne les fabriquent pas », et les investisseurs disent pareil. Donc, en fait chacun attend l'autre. »*

**Sylvain Boucherand, CEO et Directeur Conseil Transition Écologique des Entreprises, BL Evolution**

## Un report de responsabilité particulièrement marqué

### Des élus pris en tenaille entre une difficulté à mobiliser et un sentiment d'abandon de la part des pouvoirs publics.

84 % des élus jugent difficile de mettre en place des mesures durables au niveau local, et 77 % estiment ne pas avoir les ressources nécessaires, en tant que décideur public, pour inciter les entreprises et les citoyens à davantage de durabilité. Ils ont pour certains le sentiment de faire face à une réticence de la part des citoyens : plus de la moitié des élus (56 %) considèrent que les citoyens ne sont pas prêts à accepter les sacrifices nécessaires pour s'inscrire dans une démarche de durabilité.

De surcroît, ils pointent un manque d'accompagnement de la part des pouvoirs publics pour les aider à accomplir cette mission. Seul 49 % d'entre eux se sentent soutenus par les pouvoirs publics nationaux pour engager leur territoire dans une démarche de durabilité.

Moins de la moitié d'entre eux se sentent soutenus par les pouvoirs publics nationaux pour engager leur territoire dans une démarche de durabilité (49 %), un chiffre qui alerte sur leur sentiment d'abandon. Seuls 42 % se sentent soutenus par les entreprises spécialisées dans le développement durable, et 31 % par les pouvoirs publics européens.

Ainsi, bien que tout aussi convaincus que les autres cibles de la dimension prioritaire de la durabilité, les décideurs publics se sentent freinés de toutes part dans leurs initiatives. Parmi les entraves les plus lourdes, ils pointent en premier lieu le manque de financement (77 %), devant la complexité réglementaire (61 %) et, en troisième position, la résistance au changement chez les citoyens (41 %).

# Partie 4

## Les entreprises, force motrice de la durabilité ?

### Les entreprises et leurs dirigeants apparaissent au cœur de l'équation.

Les actions des entreprises sont perçues par le grand public comme étant les plus efficaces pour atteindre les objectifs de durabilité (48 %) devant les actions individuelles (42 %), celles des pouvoirs publics (35 %) ou les actions collectives (30 %).

### Les chefs d'entreprise ont déjà le sentiment d'être actifs en faveur de la durabilité.

Une large majorité des dirigeants d'entreprise indique prendre en compte la durabilité au quotidien, tant du point de vue environnemental (86 %) que sociétal (80%) ou économique (77 %).

Aussi, plus de trois dirigeants sur quatre (77 %) indiquent que leur entreprise est prête à fournir des efforts significatifs pour s'inscrire dans une démarche de durabilité, y compris à accepter de nouvelles régulations, signe d'un certain volontarisme sur la question et d'une propension, au moins affichée, à accepter les contraintes afférentes à la démarche. Toutefois, ces chiffres sont à interpréter avec précaution en raison du biais de désirabilité sociale souvent à l'œuvre sur ce type de sujet.

### Des chefs d'entreprise mus par un impératif de conversion.

Cette disposition à agir s'explique en partie par l'impératif de conversion qui s'exercent sur les chefs d'entreprise et dont ils sont bien conscients.

**75 %** estiment que s'inscrire dans une démarche de durabilité est essentiel pour assurer la pérennité économique de leur entreprise.

**68 %** estiment que leur entreprise doit se transformer pour devenir une entreprise durable.





Le regard des experts

### **Selon les experts, cet impératif de conversion des entreprises à la durabilité se décline en plusieurs aspects :**

- un impératif d'adaptation de leur modèle économique pour assurer la rentabilité de l'entreprise et sa survie dans un contexte rendu plus incertain ;
- un impératif de conformité à la législation et, en amont, d'anticipation des évolutions normatives pour éviter les risques juridiques ou technologiques ;
- un impératif réputationnel avec des impacts business sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, sa valeur perçue voire sa valorisation financière ;
- un impératif d'attractivité RH, pour conserver ses meilleurs éléments et attirer des talents ;
- un impératif de différenciation vis-à-vis de ses concurrents.

Néanmoins, rappelons que contribuer à la lutte contre le changement climatique reste la première motivation des dirigeants (47 %), devant les autres leviers : répondre aux demandes des clients et réduire les coûts à long terme n'apparaissent qu'après cette première ambition (42 %, 38 %).



## Le regard des experts

**Selon les experts, tous les acteurs de la société sont concernés par la durabilité. Mais les entreprises le sont encore plus que les autres.**

Sommées d'être exemplaires dans leur mode de production par des consommateurs-citoyens de plus en plus exigeants, scrutées dans leurs politique RSE par leurs salariés ou leurs potentielles jeunes recrues surinformées, soumises à des réglementations évolutives qui peuvent remettre en cause leur modèle économique (approvisionnement par exemple), elles n'ont d'autre choix que d'embrasser la cause, avec plus ou moins de sincérité. Cette exigence est d'autant plus difficile à tenir qu'elle doit rester compatible avec leur rentabilité financière. En somme, les entreprises sont au cœur de l'équation et la conjugaison de ces différents enjeux représente un réel défi pour leurs dirigeants.

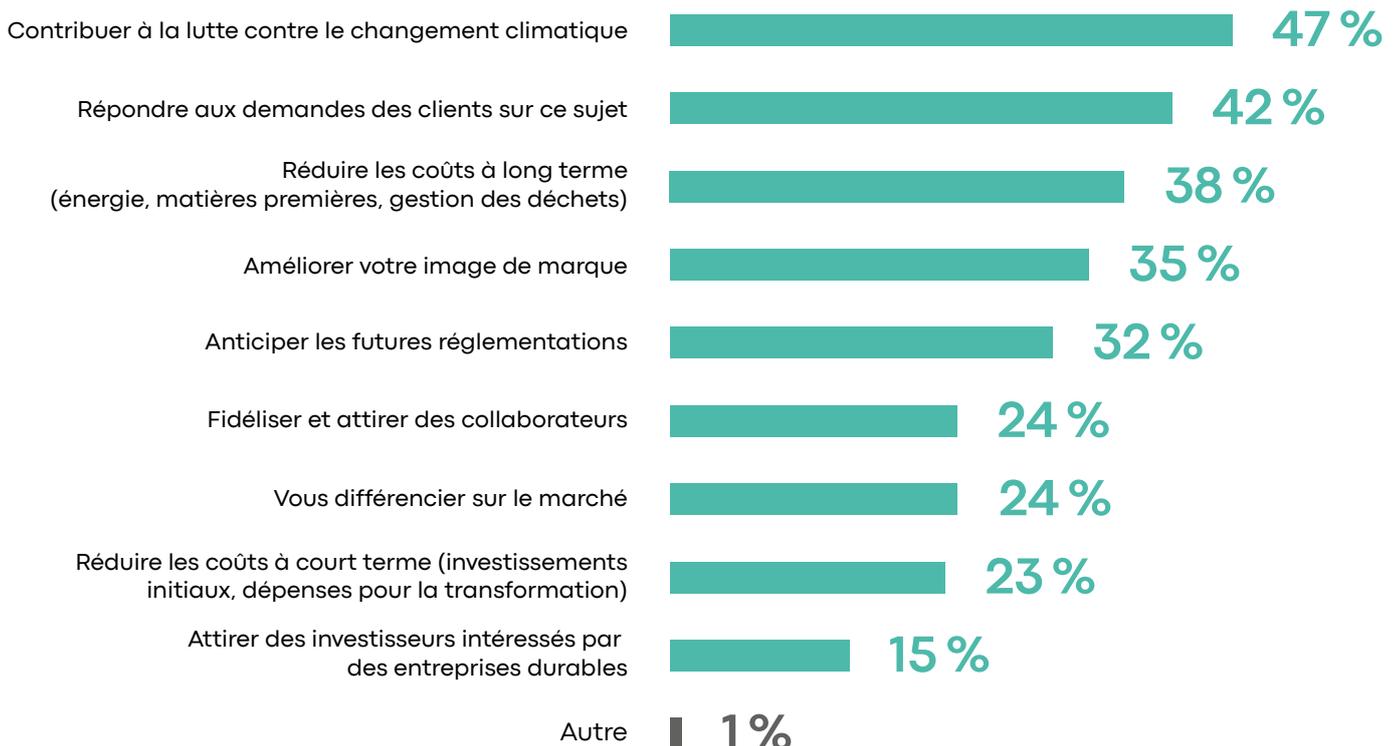


*Les entreprises ont une énorme pression pour faire mieux, une pression des consommateurs, (...) des employés. Il y a des industries qui galèrent à recruter des talents parce qu'ils produisent des trucs dégueulasses. Les jeunes n'ont pas envie et les employés challengent le management de leur entreprise. Les régulateurs vont leur mettre la pression aussi, les ONG, et les populations locales pour ceux qui ont des activités industrielles polluantes. Et puis les investisseurs... Les entreprises subissent toutes ces pressions-là et donc vont à la fois avoir un rôle à jouer et puis vont elles-mêmes subir des choses liées à la durabilité.*

**Arthur Arrighi de Casanova, Expert stratégie climat et transition énergétique - Capgemini**

Même s'ils apparaissent au second plan, les aspects réputationnels sont au moins aussi importants que les enjeux réglementaires dans la mobilisation des entreprises. Parmi les diverses incitations à agir évoquées, répondre aux demandes des clients (42 %) et améliorer son image de marque (35 %) sont cités avant le fait d'anticiper les futures réglementations (32 %).

*Quelles sont les principales raisons qui pourraient inciter votre entreprise à s'inscrire (davantage) dans une démarche de durabilité ?*



## Des leviers motivationnels essentiels pour les entreprises



### Le regard des experts

Les experts identifient trois bénéfiques essentiels que l'action en faveur de l'environnement peut apporter aux entreprises :

- un moteur d'innovation pour l'entreprise, avec même des perspectives de changement du business model pour certaines ;
- une amélioration de l'image : en construisant un récit de communication autour de la démarche pour la rendre désirable aux yeux des différentes parties prenantes ;
- un gain RH : une source de mobilisation pour l'interne autour d'une mission commune et un facteur d'attractivité vis-à-vis des potentiels candidats externes.



Il y a un peu 3 types de leviers :

- *il y a les leviers rentables : je fais de l'efficacité énergétique dans mon usine, je baisse la température de mes locaux l'hiver et je l'augmente l'été, ce genre de choses. Ça, en général ça se fait bien parce qu'on s'aligne avec la raison d'être de l'entreprise qui est d'augmenter ses bénéfices.*
- *deuxième type de leviers, ce sont des leviers avec des ROI plus durs à obtenir. Par exemple, j'achète de l'énergie verte, ça me permet de réduire mes émissions de CO<sub>2</sub> mais c'est un surcoût potentiel. Et en fait, quand on cumule ces 2 types de leviers avec les entreprises, on arrive toujours à la même conclusion : c'est bien mais ça ne suffit pas.*
- *et donc on arrive sur la troisième nature de levier qui est de changer le modèle d'affaire. Le changement de modèle d'affaire, en fonction des industries c'est plus ou moins facile et surtout c'est plus ou moins aligné avec des enjeux business. (...)*

Arthur Arrighi de Casanova, Expert stratégie climat et transition énergétique – Capgemini



### Le Cahier de tendances - Éclairage

- Garder en tête la notion essentielle d'urgence à agir que rien ne peut repousser car il en va de l'habitabilité de la Terre et de la survie de l'humanité.
- Se concentrer sur toutes les parties prenantes et pas seulement les actionnaires.
- Faire le choix de la réflexion (et de la rentabilité) de long terme : c'est justement car les risques liés à la durabilité constituent la plus grande menace pour les entreprises qu'ils pourraient avoir un impact significatif sur leur performance et leur rentabilité à long terme, y compris sur leur capacité à lever de nouveaux capitaux.

# En résumé

La durabilité est une notion plutôt familière pour les différents acteurs interrogés, avec toutefois des variations quant à la précision des connaissances sur le sujet. Au-delà du concept, il s'agit d'un enjeu jugé prioritaire pour l'avenir de la société française par l'ensemble des publics interrogés. Dès lors, une large majorité de citoyens comme de chefs d'entreprises se sent prête à fournir des efforts conséquents pour s'inscrire dans une démarche de durabilité.

Si la durabilité est perçue comme un défi éminemment collectif par toutes les générations, on relève une différence notable entre deux générations de jeunes : par leur apparente résignation, les 18-24 ans se distinguent nettement des 25-34 ans, dont l'inquiétude et l'engagement – au moins en déclaratif – sont parmi les plus élevés. Plutôt qu'une indifférence face aux enjeux climatiques, les 18-24 ans manifestent davantage des signaux de renoncement face à l'ampleur de la tâche. Une tendance qui reste à confirmer dans les mois et les années à venir.

D'une manière générale, chaque acteur place très haut ses attentes vis-à-vis des autres parties prenantes sur le sujet, créant un « triangle de l'inaction » qui peut paralyser les progrès de la durabilité. L'État est attendu en premier, devant les entreprises, les citoyens ou les collectivités locales. Chacun de ces acteurs tend à reporter la responsabilité sur les autres, qu'il s'agisse des citoyens, des chefs d'entreprise ou des élus. C'est pourquoi il est crucial de trouver des moyens de sortir de ces mécanismes de déresponsabilisation délétères pour la durabilité.

Les décideurs politiques semblent pris en tenaille, entre le manque de moyens financiers et les difficultés à mobiliser les citoyens en faveur de la durabilité, et font part d'une faible marge de manœuvre sur la question.

Les entreprises sont particulièrement attendues sur la question de la durabilité, prises entre des obligations liées à la réglementation et des enjeux de réputation,

qui s'ajoute à l'impératif de rentabilité, à court et à long terme. Même si les chefs d'entreprise placent en premier lieu leurs attentes dans les pouvoirs publics, ils ne se dédouanent pas de leurs responsabilités et se montrent prêts à endosser un rôle actif en matière de durabilité. Cette disposition à agir s'explique à la fois par des motivations éthiques, économiques, réputationnelles et réglementaires. Comme le soulignent les experts, faire le choix de la durabilité pour les entreprises revient à faire le choix de la rentabilité et de la performance à long terme. Plus globalement, les experts prônent la construction d'autres référentiels culturels pour contribuer à changer les mentalités et faire évoluer les usages à grande échelle (contrer par exemple le modèle de la réussite consumériste). Ceci implique notamment de créer de la désirabilité autour de la sobriété par exemple et de construire un récit positif et ancré sur les faits scientifiques.

À la faveur des circonstances, la place de l'environnement dans le débat public a été amenée à fluctuer considérablement au cours des dernières années. Parfois favorisée par des événements climatiques importants (incendies, canicules, catastrophes naturelles...), la préoccupation pour l'environnement a bien souvent été concurrencée par d'autres actualités, qu'il s'agisse d'enjeux politiques (guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien, instabilité gouvernementale en France...) ou économiques (épisode inflationniste de 2022, baisse du pouvoir d'achat...), et une certaine ambivalence quant à sa prise en compte, à la fois reconnue comme une priorité mais pas toujours appliquée dans les comportements.

Des éditions ultérieures de l'Observatoire Matmut de la durabilité permettront de qualifier l'évolution de ces tendances par rapport au point de référence que constitue cette première édition.

**matmut** 

**opinionway**