

Louvain School of Management

**Le Green Deal européen : simple
contrainte réglementaire ou
véritable levier de transformation
stratégique pour le développement
durable des entreprises ?**

Auteur-e(s) : Razine Kolai
Promoteur-riche(s) : Eric Cornuel
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en sciences de gestion
Horaire de jour

Déclaration

Lors de la préparation de ce mémoire de master, l'auteur a eu recours à l'outil d'intelligence artificielle ChatGPT aux fins suivantes :

1.

- Corriger d'éventuelles erreurs de syntaxe et de grammaire dans le mémoire.
- Améliorer la lisibilité du texte et le rendre plus accessible aux lecteurs.
- Reformuler certains passages afin d'assurer une cohérence stylistique et une clarté dans l'expression des idées.

2.

Après l'utilisation de ChatGPT, l'auteur a attentivement relu et édité le contenu produit par l'outil. Il assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, l'auteur affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète un travail original, enrichi par une utilisation responsable de l'intelligence artificielle.

Razine Kolai

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters that appear to be 'R' and 'K', with a long horizontal stroke extending to the right and a vertical line extending downwards from the center.

Résumé :

Ce travail analyse le Green Deal européen afin de déterminer s'il constitue une contrainte réglementaire pour les entreprises ou un levier de transformation stratégique en faveur du développement durable. À partir d'une revue de littérature et de l'analyse de documents institutionnels, il montre que le Green Deal peut être perçu à la fois comme une contrainte et comme une opportunité, selon le cadre réglementaire, l'accès aux financements et les choix stratégiques des entreprises.

Remerciements :

En ouverture de ce travail de fin d'études, je souhaite exprimer ma sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens tout particulièrement à remercier Monsieur Eric Cornuel, mon promoteur, pour avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce travail.

J'adresse également mes remerciements aux personnes qui ont pris le temps de relire ce travail et de me faire part de remarques et de critiques constructives, permettant ainsi d'en améliorer le contenu et la rigueur.

Table des matières

Introduction	7
Chapitre 1 : Revue de littérature	9
1.1 Le développement durable et ses implications pour les entreprises.....	9
1.1.1 Concepts et fondements	9
1.1.2 L'économie circulaire.....	11
1.1.3 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	13
1.1.4 Transition écologique et nouveaux enjeux pour les entreprises.....	14
1.1.5 Stratégie d'entreprise, création de valeur et parties prenantes	15
1.2 Présentation du Green Deal européen	16
1.2.1 Définition et fondement du pacte vert européen	16
1.2.2 Les objectifs du Green Deal	17
1.2.3 Champ d'application et portée du Green Deal	19
1.3 Les principaux instruments du Green Deal européen	20
1.3.1 La taxonomie européenne	20
1.3.2 La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).....	22
2 Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche	23
2.1 Type et approche de la recherche	23
2.2 Sources de données et sélection des documents.....	24
2.3 Méthode d'analyse	24
2.4 Limites méthodologiques	25
3 Chapitre 3 : Analyse	25
3.1 Le Green Deal comme contrainte réglementaire.....	25
3.1.1 Généralités.....	25
3.1.2 Une multiplication des obligations réglementaires	26

3.1.3	Une charge administrative et organisationnelle accrue	27
3.1.4	Des coûts et des investissements importants	28
3.2	Le Green Deal comme opportunité stratégique.....	29
3.2.1	Généralités.....	29
3.2.2	Un cadre incitatif à l'innovation et à la transformation des modèles d'affaires	29
3.2.3	Le Green Deal comme levier d'accès aux financements et aux investisseurs .	31
3.2.4	Un renforcement de la compétitivité et de la performance à long terme	32
3.3	Conditions d'émergence de la contrainte ou de l'opportunité	34
3.3.1	Le niveau de contrainte réglementaire	34
3.3.2	L'accès aux financements et aux incitations économiques	35
3.3.3	Le rôle de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise	36
	Conclusion générale	38
	Bibliographie	42

Introduction

Depuis près d'un siècle, l'impact croissant des activités humaines sur l'environnement a entraîné des perturbations importantes au niveau de la biosphère. En effet, l'homme, à travers une exploitation intensive des ressources naturelles, a profondément bouleversé la répartition des plantes et des formations végétales, façonné les paysages et accéléré le phénomène de dégradation des milieux naturels, accentuant ainsi les déséquilibres environnementaux.

Actuellement, la manière de gérer et de gouverner à l'échelle mondiale est devenue une préoccupation majeure, dans un contexte marqué par l'aggravation de la pauvreté, les changements climatiques et l'érosion spectaculaire de la biodiversité dans certaines régions de la planète. Le rapport Brundtland (Brundtland, 1987) définit le développement durable comme *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs. Le développement durable signifie la satisfaction des besoins élémentaires de tous et, pour chacun, la possibilité d'aspirer à une vie meilleure »*. Cette définition permet de mettre en lumière la nécessité de satisfaire différents axes de la durabilité, à savoir : la performance économique, l'équité sociale ainsi que la préservation de l'environnement.

Par ailleurs, de nombreux rapports d'évaluation scientifique du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) soulignent la gravité des bouleversements socio-économiques et environnementaux actuels, tout en mettant en évidence le rôle déterminant de l'homme dans ces changements. Ces impacts se manifestent par des événements climatiques extrêmes de plus en plus fréquents, une perturbation du cycle de l'eau, une érosion notable de la biodiversité, une désertification plus accrue, une baisse substantielle de la production agricole, une profusion de maladies tropicales et infectieuses, une forte perturbation des écosystèmes naturels.

Face à ces enjeux, les gouvernements, les entreprises et les citoyens sont de plus en plus incités à adopter des décisions responsables en matière de développement durable dans les modes de production et de consommation. Les entreprises occupent ainsi une place centrale en tant qu'acteurs majeurs de l'économie, tant par leurs activités de production que par leur capacité d'innovation dans la mise en place de solutions durables. Elles sont également amenées à réévaluer leurs stratégies d'entreprise afin d'intégrer les contraintes environnementales dans leurs décisions et leurs modes de gouvernance.

C'est dans ce contexte que l'Union européenne a lancé le Green Deal européen. A travers cet accord, la Commission européenne ambitionne de faire de l'Europe le premier continent climatiquement neutre. Le Green Deal européen introduit de nombreuses obligations pour les entreprises. Celles-ci visent notamment à renforcer la transparence des impacts environnementaux, à orienter leurs financements vers des activités durables et à respecter des objectifs de réduction des émissions. Cependant, pour certaines organisations, ces nouvelles exigences sont perçues comme des contraintes importantes, entraînant des coûts supplémentaires, une charge administrative accrue et des risques en cas de non-conformité. À l'inverse, d'autres entreprises considèrent ce cadre comme une opportunité. Le Green Deal peut encourager l'innovation, favoriser le développement de produits et services plus durables, améliorer l'image de l'entreprise et attirer des investisseurs sensibles aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Il peut ainsi devenir un véritable levier stratégique permettant de renforcer la compétitivité tout en contribuant au développement durable.

Ce mémoire s'appuie sur cette double vision, envisagé à la fois comme une contrainte réglementaire et comme levier de transformation stratégique. L'objectif est de comprendre comment le Green Deal est présenté dans la littérature académique et dans les textes officiels : principalement comme une contrainte ou comme un outil favorisant la transformation stratégique des entreprises.

La problématique retenue est la suivante : « **Le Green Deal européen : simple contrainte réglementaire ou véritable levier de transformation stratégique pour le développement durable des entreprises ?** »

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser le rôle du Green Deal européen dans la stratégie des entreprises. Il s'agit d'un travail théorique reposant sur une revue de littérature et l'analyse de documents institutionnels, sans données empiriques primaires, telles que des entretiens ou des questionnaires. Plus précisément, ce mémoire vise à présenter le cadre général du Green Deal et ses principaux dispositifs concernant les entreprises, à analyser la littérature afin de comprendre comment les régulations européennes influencent les stratégies d'entreprise, en distinguant les contraintes et les opportunités qu'elles engendrent et à proposer un cadre de lecture permettant d'identifier les conditions dans lesquelles le Green Deal est perçu comme une contrainte ou comme un levier de transformation stratégique. L'objectif n'est donc

pas de mesurer l'impact du Green Deal de manière chiffrée, mais de clarifier les mécanismes théoriques reliant ce cadre réglementaire à la stratégie des entreprises.

Afin de répondre à cette problématique, ce travail sera structuré en plusieurs sections. Le premier chapitre est consacré à la revue littéraire et vise à poser les bases conceptuelles relatives au développement durable, à la responsabilité sociétale des entreprises et à la stratégie ainsi que la présentation du Green Deal européen et de ses principaux instruments réglementaires. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche et la littérature utilisée dans ce travail. Enfin le troisième chapitre concerne l'analyse critique du Green Deal, en mettant en évidence les mécanismes théoriques permettant d'interpréter le cadre réglementaire comme une contrainte ou un levier de transformation stratégique.

Chapitre 1 : Revue de littérature

1.1 Le développement durable et ses implications pour les entreprises

1.1.1 Concepts et fondements

Le concept de développement durable occupe une place importante dans les politiques publiques et dans la réflexion stratégique des organisations. Il est formalisé en 1987 dans le rapport *Our Common Future*, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Dans sa version française, le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1988).

Cette définition met en avant deux dimensions essentielles : la satisfaction des besoins actuels, notamment ceux des populations les plus vulnérables, et le respect des limites écologiques nécessaires pour préserver l'avenir. Elle permet de comprendre le développement durable comme une approche globale, intégrant à la fois des dimensions économiques, sociales et environnementales.

Dans la littérature, le développement durable repose fréquemment sur un socle de trois piliers (figure 1), « *trois dimensions s'imbriquant les unes avec les autres impliquant une vision à long terme. Et chaque acteur qui souhaite appliquer le développement durable à son organisation doit concilier ces trois dimensions* » (Carbo, 2025).

Figure 1. Piliers du développement durable.



De plus, Semal (2006) souligne que le développement durable ne se limite pas à la protection des ressources naturelles. Il s'agit plutôt d'un mode de régulation de l'activité humaine, qui oblige à repenser l'organisation des entreprises, leur manière de créer de la valeur et leurs relations avec les parties prenantes.

D'après l'organisation des Nations Unies, le développement durable consiste à mettre en œuvre « un développement qui soit efficace économiquement tout en étant socialement équitable et écologiquement supportable », ce qui signifie que le développement économique doit s'accompagner de l'équité sociale et de la préservation de l'environnement.

À travers 17 objectifs de développement durable, les Nations Unies ont lancé « *un appel universel à l'action pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde, tout en leur ouvrant des perspectives d'avenir* ». Ces objectifs ont été adoptés par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, par la Résolution (A/RES/70/1) de leur Assemblée générale, adoptée le 25 septembre 2015.

Figure 2. Les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD)



Source : <https://www.cdce.be/la-campagne/les-17-odd/>

1.1.2 L'économie circulaire

Ce modèle linéaire privilégiant la rentabilité économique au détriment de la durabilité des ressources naturelles, a mis en péril l'état de la planète, avec des conséquences environnementales, économiques et sociétales alarmantes. Il a contribué à une forte perturbation des paysages et des habitats, accompagnée d'une érosion de la biodiversité et de conséquentes émissions de gaz à effet de serre ayant contribué à accélérer le phénomène des changements climatiques.

Les Nations Unies ont proposé l'économie circulaire comme une alternative à ce modèle linéaire, en donnant la définition suivante (Gauthy, 2021) : « *un système de production, d'échanges et de partage permettant le progrès social, la préservation du capital naturel et le développement économique [...]. Son objectif ultime est de parvenir à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles par la création de produits, services, modèles d'affaires et politiques publiques, innovants prenant en compte l'ensemble des flux tout au long de la vie du produit ou service. Ce modèle repose sur une utilisation optimum des ressources et sur la création de boucles de valeur positives. Il met notamment l'accent sur de*

nouveaux modes de conception, production et consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants ».

Ce concept repose sur un socle d'un acronyme de trois lettres **(R R R)** : Réparer, Réutiliser, Recycler, contrairement au modèle linéaire qui se démarque par un acronyme de quatre lettres **(E F C J)** : Extraire, Fabriquer, Consommer, Jeter.

Plusieurs objectifs sont recherchés par ce modèle (figure 3) :

- Augmentation de la longévité du cycle de vie des produits et matériaux ;
- Réduction des déchets ;
- Réduction de l'utilisation des matières premières ;
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- Amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs ;
- Innovation et création d'emplois.

Figure 3. Modèle d'économie circulaire



Source : Gauthy (2021)

Par conséquent, l'économie circulaire se manifeste comme une réponse aux limites du modèle économique linéaire. Elle peut représenter une contrainte pour les entreprises, en les

contraignant à adapter leur mode de production et d'organisation, mais également un opportunité, notamment en favorisant l'innovation et la diminution de certains coûts.

1.1.3 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue une déclinaison concrète du développement durable dans le domaine de la gestion. Elle repose sur l'idée que les entreprises doivent prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, au-delà de la seule recherche du profit.

La Commission européenne définit la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités des entreprises et dans leurs relations avec les parties prenantes. Cette approche souligne que la RSE dépasse la simple conformité réglementaire et implique une démarche proactive.

Selon Sahut, Mili et Teulon (2018), la RSE concerne l'ensemble des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes. Elle participe ainsi à une redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société. Semal (2006) montre également que la montée en puissance de la RSE est liée à une évolution de la gouvernance et à une remise en cause de la primauté exclusive des actionnaires.

Plusieurs études indiquent que la RSE peut avoir des effets positifs d'un point de vue financier pour les entreprises. Sahut et al. (2018) soulignent que les pratiques responsables, lorsqu'elles sont soutenues par une gouvernance adaptée, peuvent contribuer à améliorer la performance financière. Pluchart (2013) insiste de son côté sur l'importance de l'intégration de la RSE dans les mécanismes de décision pour qu'elle devienne un véritable outil stratégique.

Pour sa crédibilité, l'entreprise, dans le cadre de la mise en place d'une politique RSE, doit écarter le greenwashing, concept étant apparu dans le courant des années 90 et créé par les ONG, qui est défini comme « *une stratégie marketing par laquelle une entreprise cherche à se donner une image éco-responsable en mettant en avant des engagements environnementaux souvent exagérés, voire trompeurs, alors que ses pratiques réelles sont loin de refléter ces promesses* » (Bpifrance, 2024).

D'ailleurs, plusieurs entreprises ont fait l'objet de controverses, ou de poursuites judiciaires pour des accusations de greenwashing. TotalEnergies a été condamnée pour « pratiques commerciales trompeuses » dans une affaire de greenwashing portée par

Greenpeace. Shein, Nestlé, Gucci, et Easyjet ont subi également des condamnations similaires. Ces situations illustrent les risques liés à l’image des entreprises et à leur réputation lorsqu’elles sont suspectées de ne pas tenir leurs engagements en terme de développement durable.

1.1.4 Transition écologique et nouveaux enjeux pour les entreprises

Dans Larousse, la transition écologique est définie comme « *un ensemble des changements imprimés au modèle économique et social dans le but de répondre aux exigences du développement durable et de réduire l’empreinte écologique de la société* ».

Pour Oxfam France. (2022) la transition écologique est « *une évolution vers un nouveau modèle économique et social qui apporte une solution globale et pérenne aux grands enjeux environnementaux de notre siècle et aux menaces qui pèsent sur notre planète. Opérant à tous les niveaux, la transition écologique vise à mettre en place un modèle de développement résilient et durable qui repense nos façons de consommer, de produire, de travailler et de vivre ensemble. La transition écologique recouvre plusieurs secteurs* ».

En raison des conséquences désastreuses du phénomène des changements climatiques, à l’échelle planétaire, il est urgemment nécessaire de supplanter notre modèle économique par une version intégrant la durabilité des ressources naturelles pour préserver l’habitabilité de notre planète et sa biodiversité.

Dans son travail, l’ANCT (2020) considère que « *la transition écologique vise à préserver une Terre viable et habitable pour les générations présentes et futures, et manifeste donc un principe d’équité en vertu duquel tous les êtres humains devraient pouvoir bénéficier d’un environnement sain, quels que soient leurs époque et lieu de vie* ».

Pour MONNOYER-SMITH (2017), « *la transition écologique repose sur la double prise de conscience de la finitude des ressources sur lesquelles repose la croissance économique mondiale et de l’empreinte environnementale issue de notre consommation énergétique* ».

La transition écologique s’inscrit donc dans la continuité du développement durable. Elle vise à transformer progressivement les modes de production et de consommation afin de réduire les impacts environnementaux. Cette transition concerne également les dimensions économiques et organisationnelles (CMED, 1988).

La transition écologique devient donc un sujet important dans différents secteurs économiques clefs. Percebois (2022) estime que *« cette transition écologique est un projet immense qui divise encore partiellement les États européens, notamment sur la place du nucléaire. Tous les pays doivent faire face à des investissements colossaux et affronter une nouvelle dépendance : celle aux minerais et métaux indispensables à la neutralité carbone »*.

Semal (2006) considère la transition écologique comme une nouvelle forme de régulation de l'activité économique. Les entreprises, en tant qu'acteurs centraux, doivent adapter leurs pratiques, leur gouvernance et leurs relations avec les parties prenantes.

La transition écologique peut entraîner des contraintes pour les entreprises, telles que la réduction des émissions ou le respect de normes environnementales plus strictes à respecter, posant un cadre alambiqué à la gouvernance d'entreprise. Cependant elle offre également des opportunités. Selon Sahut et al. (2018), l'intégration des enjeux environnementaux peut favoriser l'innovation et renforcer la compétitivité à long terme.

L'urgence climatique renforce ces évolutions. Les travaux du GIEC montrent que les activités humaines sont à l'origine du réchauffement climatique et que des changements rapides sont nécessaires (Ministère de la Transition écologique, 2023). Cela accentue la pression sur les entreprises et justifie la mise en place de politiques ambitieuses comme le Green Deal.

1.1.5 Stratégie d'entreprise, création de valeur et parties prenantes

L'intégration du développement durable et de la RSE conduit les entreprises à revoir leur stratégie. La création de valeur ne se limite plus à la performance économique à court terme, mais inclut des objectifs sociaux et environnementaux.

Semal (2006) souligne que cette évolution transforme la gouvernance des entreprises en élargissant le rôle des parties prenantes dans les décisions stratégiques. La RSE peut alors devenir un outil permettant d'articuler stratégie et développement durable. Pluchart (2013) montre que lorsqu'elle est intégrée à la gouvernance, la RSE contribue à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme.

Enfin, Sahut et al. (2018) indiquent que les pratiques responsables peuvent renforcer la performance financière lorsque la gouvernance est adaptée. La création de valeur devient ainsi plus globale, en combinant performance économique, sociale et environnementale, ce qui prépare l'analyse des politiques européennes comme le Green Deal.

1.2 Présentation du Green Deal européen

1.2.1 Définition et fondement du pacte vert européen

La Commission européenne (2019) définit le pacte vert comme ; *« une réponse à des défis climatiques et ceux liés à l'environnement, qui constitue une mission majeure de notre génération. Année après année, l'atmosphère se réchauffe et le climat change. Sur les huit millions d'espèces que compte notre planète, un million risque de disparaître. Les forêts et les océans sont en train d'être pollués et détruits. Cette nouvelle stratégie de croissance vise à transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources »*.

Le Green Deal européen est une stratégie lancée par l'Union européenne afin de répondre aux enjeux environnementaux et climatiques actuels. Il s'inscrit dans la continuité des principes du développement durable, tels que définis par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui vise à concilier développement économique, protection de l'environnement et bien-être social (CMED, 1988)

Ce plan européen repose également sur un constat scientifique largement partagé. Les travaux récents du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat montrent que le réchauffement climatique est principalement causé par les activités humaines et que des changements rapides sont nécessaires pour limiter ses effets (Ministère de la Transition écologique, 2023). Face à cette urgence, l'Union européenne cherche à jouer un rôle moteur en mettant en place des politiques ambitieuses.

Dans son travail, Charveriat (2023) rapporte que la Présidente de la Commission européenne, dans son discours de décembre 2019, affirme que *« le Pacte vert européen a pour ambition de réconcilier l'économie avec la planète, de réconcilier la manière dont nous produisons et consommons avec l'environnement dans lequel nous vivons. »*

Ce discours est fort lié aux objectifs de développement durable des Nations Unies (neutralité carbone, croissance économique durable, Biodiversité, mode de consommation durable, gestion durable des ressources naturelles, innovation, industrialisation durable).

D'ailleurs, le Parlement européen a adopté par 482 voix pour, 136 contre et 95 abstentions, une résolution sur le pacte vert pour l'Europe présenté par la Commission en décembre 2019.

Cette résolution rapporte également que « *Le Parlement a insisté sur la nécessité urgente d'une action ambitieuse pour faire face aux défis liés au changement climatique et à l'environnement et a souligné que toutes les personnes vivant en Europe devraient bénéficier du droit fondamental à un environnement sûr, propre, sain et durable et à un climat stable. Le pacte vert devrait être au cœur de la stratégie de l'Europe pour une nouvelle croissance durable, dans le respect des limites de la planète, et pour créer des débouchés économiques, favoriser les investissements et créer des emplois de qualité.* » (Résolution Parlement européen, 2019).

La communication de la Commission européenne (COM(2019) 640 final) propose un pacte vert pour l'Europe à l'Union européenne (UE) et à ses citoyens. Elle réitère l'engagement contracté par la Commission de relever les défis climatiques et ceux liés à l'environnement, qui constitue une mission majeure de notre génération. Année après année, l'atmosphère se réchauffe et le climat change. Sur les huit millions d'espèces que compte notre planète, un million risque de disparaître. Les forêts et les océans sont en train d'être pollués et détruits. Le pacte vert pour l'Europe est une réponse à ces défis. Cette nouvelle stratégie de croissance vise à transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources (Commission européenne, 2019).

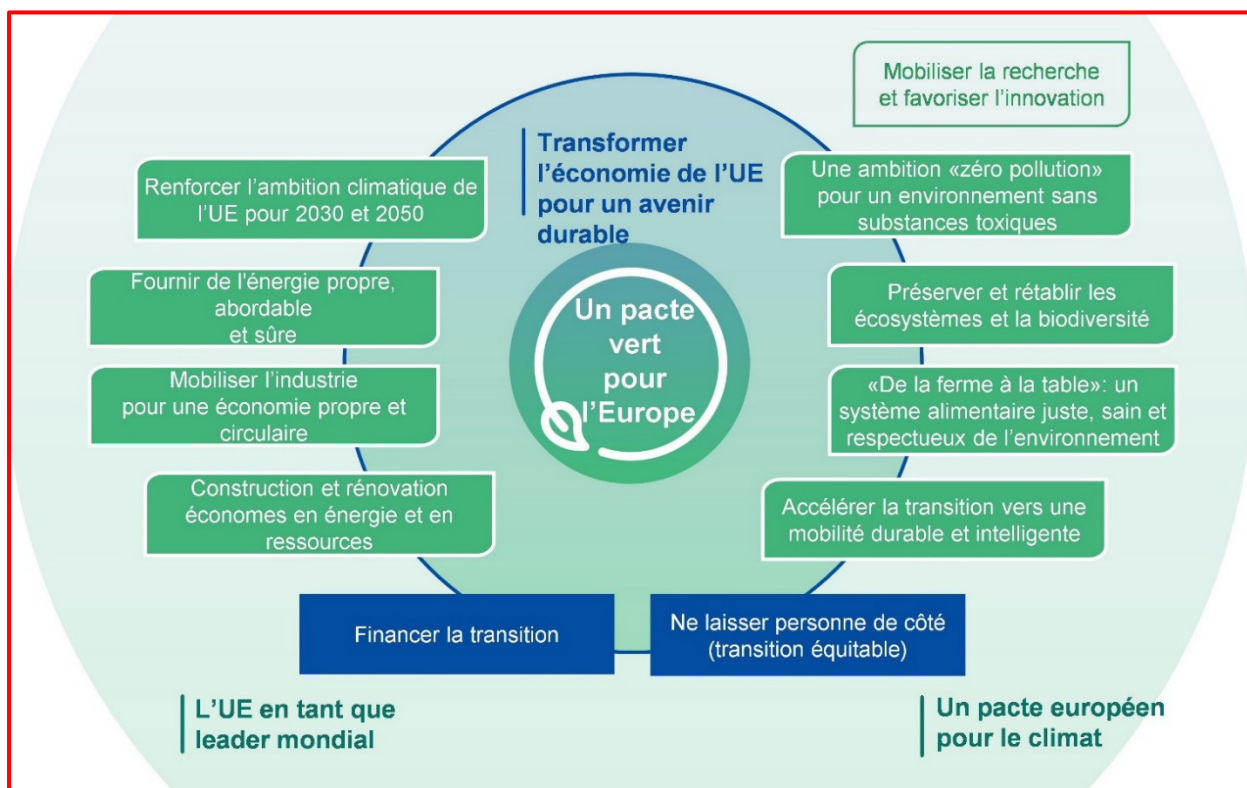
1.2.2 Les objectifs du Green Deal

Plusieurs objectifs se déclinent à partir de différentes définitions rencontrées dans la littérature consultée, résumés comme suit :

- Neutralité climatique ;
- Économie circulaire ;
- Industrie propre ;
- Environnement plus sain ;
- Agriculture plus durable ;
- Équité sociale ;
- Durabilité des ressources naturelles.

La figure 4 reprend les principaux objectifs du pacte vert européen (Creel. et al., 2024).

Figure 4. Objectifs du Pacte vert.



Source : <https://eur-lex.europa.eu>

La réussite de ce pacte nécessite impérativement l'implication effective de tous les états membres de l'Union européenne, avec un fort engagement de mettre en place une politique claire de transition écologique.

Présenté par la Commission européenne, le Green Deal a pour objectif principal de transformer l'économie européenne afin de la rendre plus durable. L'un des objectifs principaux de ce plan est de réussir à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Cela veut dire que les émissions de gaz à effet de serre devront être réduites de manière drastique, afin de ne plus dépasser la capacité de la planète à les absorber (Commission européenne, 2020).

Le Green Deal ne se limite pas à la lutte contre le changement climatique. Il constitue un projet global de transformation économique. Il concerne de nombreux secteurs, tels que l'énergie, les transports, l'industrie, l'agriculture et la finance. L'objectif est de faire évoluer les modes de production et de consommation, en favorisant des activités plus respectueuses de

l'environnement et en réduisant la dépendance aux énergies fossiles (Commission européenne, 2020).

1.2.3 Champ d'application et portée du Green Deal

Ce Pacte vise à rendre l'économie européenne plus durable, notamment en atteignant la neutralité climatique à l'horizon 2050 et en réduisant fortement les émissions de gaz à effet de serre. Il concerne de nombreux secteurs tels que l'énergie, les transports, l'industrie, l'agriculture ou encore la finance. Le Green Deal ne se limite donc pas à une politique environnementale, mais constitue un projet global de transformation économique.

Par exemple, en Belgique, plusieurs initiatives spécifiques ont été mises en œuvre dans plusieurs secteurs, notamment l'agriculture, l'énergie, le transport, l'industrie, la finance durable (Green Deal Protein Shift, Farm to Fork, Klimaat.be, Yes We Plant, Green New Deal).

Dans le cadre de la Stratégie Farm to Fork de la Commission européenne, la Belgique s'est engagée à développer une politique de mise en œuvre d'un système alimentaire durable, pour améliorer le ratio protéines animales/végétales pour atteindre le ratio de 40/60 protéines animales/végétales d'ici 2030 (Green Deal Protein Shift).

Par ailleurs, la Belgique accorde une attention particulière pour décarboniser son système énergétique à travers la neutralité carbone 2050, une transition vers une économie circulaire, la préservation de la biodiversité, le soutien des régions et des citoyens les plus vulnérables dans le cadre du Fonds de transition juste.

Pour atteindre les objectifs climatiques ambitieux de l'Union Européenne, la Belgique a mis en œuvre plusieurs initiatives spécifiques dans plusieurs secteurs, notamment l'agriculture, l'énergie, le transport, l'industrie, la finance durable (Green Deal Protein Shift, Farm to Fork, Klimaat.be, Yes We Plant, Green New Deal).

Plusieurs travaux ont été consacrés au pacte vert européen, abordé en liaison avec différentes thématiques (climat, croissance économique soutenue, agriculture durable, cohésion sociale, biodiversité, innovation, industrialisation durable, durabilité des ressources naturelles, etc.).

Dans ce cadre, les entreprises occupent une place essentielle. Le Green Deal considère que la transition vers une économie durable ne peut pas se faire sans leur participation active. Les entreprises sont ainsi encouragées, et parfois contraintes, à modifier leurs pratiques ainsi qu'à

réduire leurs impacts environnementaux afin de pouvoir intégrer les enjeux de durabilité dans leurs décisions (Commission européenne, 2020).

Comme le souligne Semal (2006), ce type de politique peut être compris comme une nouvelle forme de régulation de l'activité économique. Le Green Deal modifie les règles du jeu en introduisant de nouvelles normes et de nouveaux objectifs, qui orientent progressivement les stratégies des entreprises vers des modèles plus écoresponsables.

Ainsi, le Green Deal européen constitue un cadre général visant à accompagner la transition écologique à l'échelle de l'Union européenne. Il pose les bases d'un ensemble de dispositifs réglementaires et d'orientations stratégiques qui auront des effets directs sur les entreprises, tant en termes de contraintes que d'opportunités. Ces éléments seront analysés plus en détail dans les sections suivantes.

1.3 Les principaux instruments du Green Deal européen

1.3.1 La taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un outil mis en place par l'Union européenne dans le cadre du Green Deal. Elle correspond à un système de classement qui permet de déterminer si une activité économique peut être considérée comme durable ou non. Autrement dit, la taxonomie sert à dire ce qui est « vert » et ce qui ne l'est pas, selon des critères communs à l'ensemble des États membres (Commission européenne, 2020).

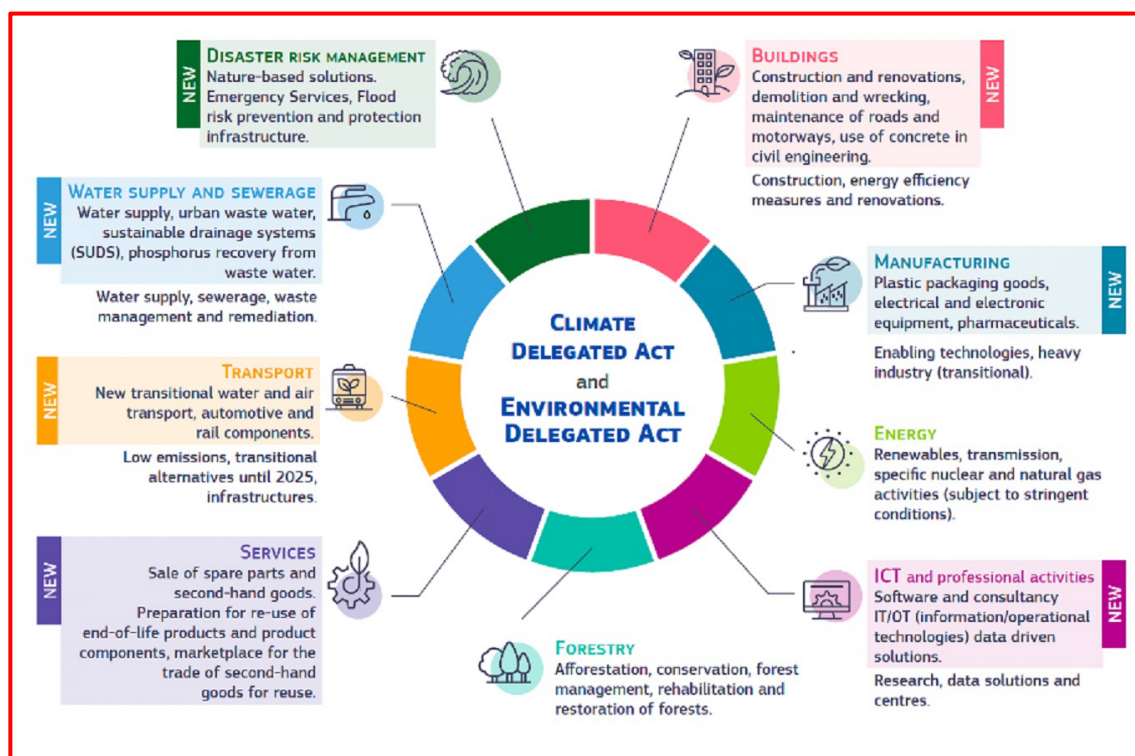
Lucarelli, Mazzoli, Rancan, & Severini, (2020) in Waltzing (2023) décrivent la taxonomie de l'UE comme un système de classification qui vise à identifier les activités économiques qui sont durables sur le plan environnemental.

La réglementation de la taxonomie a été publiée au journal officiel de la CEE le 22 juin 2020 et est entrée en vigueur le 12 juillet 2020. Elle liste six objectifs environnementaux : Atténuer le changement climatique, S'adapter au changement climatique, Assurer une exploitation durable des ressources aquatiques et marines,

Procéder à la transition à une économie circulaire, Prévenir et contrôler tous types de pollution, Protéger et restaurer la biodiversité et les écosystèmes naturels (Arbaretier et al., 2022).

La taxonomie européenne concerne divers secteurs et activités schématisés dans la figure 5.

Figure 5. Secteurs de la taxonomie européenne.



Source : Creel (2024)

La « Taxonomie verte » établit une liste d'activités économiques durables. Ce référentiel va jouer un rôle important pour développer les investissements concernant ces activités et implémenter le « green deal ». Cette taxonomie va constituer également un outil utile pour les entreprises, investisseurs et juristes, afin de savoir quels sont les critères que devront remplir les activités économiques à financer, pour être considérées comme durables (Arbaretier et al., 2022).

Avant la mise en place de la taxonomie, il n'existait pas de définition unique du caractère durable d'une activité. Chaque entreprise ou chaque acteur financier pouvait utiliser ses propres critères, ce qui rendait les comparaisons difficiles et favorisait parfois des pratiques de greenwashing. L'objectif de la taxonomie est par conséquent de créer un langage commun, clair et partagé, afin d'harmoniser les pratiques au niveau européen (Arbaretier et al., 2022).

La taxonomie a pour but principal d'orienter les investissements vers des activités compatibles avec la transition écologique. Pour cela l'UE doit identifier précisément les activités durables de sorte à guider les flux financiers vers les secteurs et projets qui contribuent à ses objectifs

climatiques et environnementaux, notamment la neutralité carbone (Creti, 2021). La taxonomie joue donc un rôle central dans la politique européenne de finance durable.

Pour les entreprises, la mise en place de la taxonomie entraîne des changements importants. Elles doivent analyser l'ensemble de leurs activités afin d'identifier celles qui sont en accord avec les critères de durabilité définis par l'Union européenne. Cela implique une meilleure connaissance de leur modèle économique mais aussi de leurs processus de production pour mieux comprendre les impacts environnementaux qui en découlent. (Moinier, 2023).

La taxonomie peut aussi directement influencer les prises de décision stratégique des entreprises. Les activités reconnues comme durables sont susceptibles d'être favorisées par les investisseurs et les institutions financières. À l'inverse, les activités qui ne sont pas alignées avec les critères fixés par l'UE peuvent devenir moins attractives. Les entreprises peuvent alors être incitées à transformer certaines activités, à investir dans de nouveaux projets plus durables, ou à revoir leurs priorités d'investissement à long terme (Creti, 2021).

Enfin, la taxonomie constitue un élément central du Green Deal européen. Elle ne fonctionne pas de manière isolée, mais sert de base à d'autres dispositifs, notamment en matière de reporting et de finance durable. En structurant la définition de la durabilité, la taxonomie contribue à encadrer et à orienter progressivement les stratégies des entreprises dans le sens de la transition écologique (Commission européenne, 2020).

1.3.2 La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

La CSRD est une directive européenne adoptée dans le cadre du Green Deal. Elle impose aux entreprises de publier des informations sur les enjeux de durabilité. Elle remplace et renforce la directive précédente, appelée NFRD, qui était jugée insuffisante (Baumüller & Grbenic, 2021).

L'Union européenne a mis en place la CSRD car les informations publiées jusque-là par les entreprises n'étaient pas toujours fiables, comparables ou suffisamment détaillées. Les investisseurs et les autres parties prenantes rencontraient des difficultés à évaluer les risques environnementaux et sociaux des entreprises. La CSRD vise donc à améliorer la qualité de l'information dans le but de mieux éclairer les décisions économiques et financières (EPRS, 2021 ; Odobaša & Marošević, 2023).

Avec la CSRD, le reporting de durabilité devient plus structuré mais aussi plus exigeant. Les entreprises doivent récolter plus de données et les analyser de manière plus approfondie

permettant de cibler leurs impacts environnementaux et sociaux. Elles doivent également identifier les risques et les opportunités liés à la durabilité. Cette démarche oblige les entreprises à définir leur stratégie de durabilité et à la relier à leur performance globale, y compris financière (Baumüller & Grbenic, 2021).

Par conséquent la CSRD modifie totalement le rôle du reporting au sein des entreprises. Celui-ci ne se retrouve plus que comme une obligation administrative ou à un exercice de communication. Il devient en effet un outil de pilotage stratégique, permettant aux dirigeants de mieux comprendre les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée et à mieux orienter leurs décisions sur du long terme. La durabilité est alors intégrée plus directement dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise (Odobáša & Marošević, 2023).

Enfin, la CSRD joue un rôle central dans le Green Deal européen. Elle complète la taxonomie européenne en permettant de mesurer et de rendre compte des efforts réalisés par les entreprises. En renforçant la transparence et en structurant l'information publiée, la CSRD contribue à aligner les stratégies des entreprises avec les objectifs climatiques et environnementaux fixés par l'Union européenne (Moinier, 2023).

La taxonomie européenne et la directive CSRD constituent ainsi deux instruments centraux du Green Deal européen. En définissant ce qui est considéré comme durable et en renforçant les obligations de transparence, elles structurent le cadre dans lequel les entreprises doivent désormais évoluer. Ce cadre réglementaire modifie les conditions dans lesquelles les stratégies d'entreprise sont élaborées et mises en œuvre. Il peut être perçu à la fois comme une contrainte réglementaire et comme un levier de transformation stratégique, ce qui justifie l'analyse développée dans le chapitre suivant.

2 Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche

2.1 Type et approche de la recherche

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche théorique et qualitative. La base de ce dernier repose sur une revue de littérature académique riche et variée. Afin de réaliser ce travail de la meilleure manière possible une analyse profonde a été effectuée sur un nombre important de documents institutionnels relatifs au Pacte vert pour l'Europe. Ici nous ne recherchons pas à mesurer empiriquement l'impact du Green Deal, mais plutôt de comprendre sa représentation dans la littérature scientifique et les textes officiels. Le but est de s'évertuer à comprendre les

aspects positifs et négatifs du Green Deal au travers de la littérature afin de répondre à la problématique suivante : « *Le Pacte vert européen : simple contrainte réglementaire ou véritable levier de transformation stratégique pour le développement durable des entreprises ?* »

L'approche adoptée est donc principalement analytique et interprétative. Elle vise à mettre en évidence les mécanismes théoriques principaux qui relient la stratégie des entreprises aux politiques européennes en termes de durabilité.

2.2 Sources de données et sélection des documents

Les sources utilisées pour réaliser ce travail sont exclusivement secondaires. On entend par ici qu'elles proviennent uniquement de travaux et de documents déjà existants. Aucune donnée primaire, telle que des entretiens, des questionnaires ou des enquêtes de terrain n'a été collectée dans le cadre de ce travail.

Les sources secondaires mobilisées comportent essentiellement deux types de documents. D'une part des publications, telles que des articles scientifiques portant sur le développement durable, la RSE, la transition écologique et la stratégie d'entreprise. D'autre part, nous retrouvons aussi des documents institutionnels issus notamment de la Commission européenne, du Parlement européen et d'organisations internationales, en lien direct avec le Pacte vert pour l'Europe.

La sélection des sources s'appuie sur différents critères. Tout d'abord les documents retenus se doivent d'être pertinents par rapport à la problématique de recherche. Ensuite, ils présentent tous une crédibilité scientifique, ou institutionnelle, reconnue. Enfin, lorsque que cela est nécessaire, ils se doivent d'être suffisamment récents pour être capables de refléter l'évolution des politiques européennes en matière de durabilité tout en prenant compte de l'actualité dans ce domaine.

2.3 Méthode d'analyse

L'analyse repose sur une lecture approfondie et comparative des différentes sources sélectionnées. Les documents ont été étudiés dans le but d'identifier clairement les idées et concepts en lien avec le Green Deal. Cette étude a permis de déterminer les objectifs et les mécanismes de celui-ci, ainsi que ses implications pour les entreprises.

Ce travail prend soin d'analyser assidument la manière dont le Green Deal est représenté dans les différents ouvrages. En effet, certains auteurs ou documents mettent en avant les contraintes qu'il peut imposer aux entreprises, tandis que d'autres mettent en avant les opportunités qu'il peut offrir en termes d'innovation, de compétitivité et de création de valeur durable. Au travers de cette analyse, l'objectif sera donc de mettre en perspectives ces différentes approches, permettant alors de structurer de manière plus précise la réflexion autour du Pacte vert européen.

2.4 Limites méthodologiques

Ce travail présente cependant certaines limites. En effet, en lien avec le choix méthodologique, l'absence de données empiriques ne permet pas d'analyser l'impact du Green Deal de manière chiffrée sur les performances financières des entreprises. Cela pose une certaine limite quant à la compréhension du Green Deal sur les stratégies d'entreprises spécifiques.

En outre, le recours exclusif à des sources secondaires implique une dépendance par rapport aux interprétations proposées par les différents auteurs et institutions consultés.

Enfin, le fait que le Pacte vert européen soit relativement récent limite aussi le recul disponible afin de pouvoir évaluer véritablement ses effets à long terme.

Ces limites restent toutefois cohérentes avec l'objectif de ce travail, visant avant tout à clarifier les cadres théoriques et les débats existants autour de cette politique européenne.

3 Chapitre 3 : Analyse

3.1 Le Green Deal comme contrainte réglementaire

3.1.1 Généralités

Pour concrétiser l'objectif de la neutralité climatique de l'UE à l'horizon 2050, accompagnée d'une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55% d'ici à 2030, la Commission européenne a adopté en 2020 le Green Deal, incarné par 150 initiatives politiques. Leur mise en œuvre sur le plan pratique a rencontré des contraintes majeures au niveau des différents membres de l'Union et concernant les aspects relatifs à la mobilisation de colossaux moyens financiers, l'application effective de la réglementation, l'adhésion sociale mitigée en raison de la flambée des prix de l'énergie et du transport, la création d'un Fonds social pour

atténuer l'impact sur les catégories sociales précaires, l'intégration du marché carbone aux secteurs du transport et de la construction, l'économie circulaire, la préservation de la Biodiversité, la durabilité du système agro-alimentaire.

3.1.2 Une multiplication des obligations réglementaires

Le Green Deal européen s'accompagne d'un nombre de règles en augmentation ainsi que d'un nombre croissant de dispositifs contraignants étant directement relatif à la gestion des entreprises. Celles-ci doivent désormais prendre en compte plusieurs cadres réglementaires en parallèle, tel que la taxonomie européenne, la directive CSRD ou encore les objectifs climatiques fixés au niveau de l'Union européenne. Cet accroissement de règles peut rendre l'environnement législatif plus difficile à comprendre et à maîtriser (Moinier, 2023).

Pour les entreprises, cette multiplication des obligations implique un effort important pour être capable de s'adapter à tout ce cadre réglementaire. Elles doivent être en mesure de constamment suivre l'évolution des législations, comprendre et maîtriser les exigences attendues et de s'assurer qu'elles sont conformes d'un point de vue législatif. Cela exige énormément de temps mais aussi des compétences spécifiques difficiles à acquérir. La gestion devient alors plus compliquée, surtout pour les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour pouvoir répondre à ces exigences (EPRS, 2021).

Plusieurs analyses soulignent que cette complexité peut être perçue comme une contrainte, en particulier à court terme. Le Green Deal reposant sur un ensemble de mesures imbriquées, la mise en œuvre simultanée de ces-dernières peut créer une éventuelle surcharge réglementaire. Les entreprises peuvent souvent avoir l'impression de devoir répondre à un nombre trop élevé d'exigences en même temps, rendant difficile la tâche de devoir gérer toute ces nouvelles réglementations (Moinier, 2023).

Dans ce contexte, le Green Deal peut être vécu comme une contrainte réglementaire, non seulement en raison de ses objectifs environnementaux strictes, mais aussi à cause de la densité, de la technicité et de la complexité des règles qu'il introduit. Ce premier point de vue permet de comprendre pourquoi certaines entreprises considèrent le Green Deal avant tout comme un cadre contraignant, plutôt que comme un levier stratégique (EPRS, 2021).

La mise en œuvre de ces initiatives montre l'ambition du Green Deal, tout en mettant en évidence les difficultés pratiques auxquelles sont confrontées les entreprises et les États membres.

3.1.3 Une charge administrative et organisationnelle accrue

Au-delà de la multiplication des règles, le Green Deal entraîne aussi des changements importants au niveau de l'organisation interne des entreprises. Toutes ces nouvelles exigences en matière de durabilité impliquent très souvent plusieurs fonctions de l'entreprise en même temps, faisant donc de la durabilité un sujet transversal, pouvant donc toucher aussi bien à la finance, aux ressources humaines, au juridique, à la gestion ou encore à la stratégie.

Avec des dispositifs comme la directive CSRD, les entreprises doivent dorénavant collecter et traiter un volume beaucoup plus important de données extra-financières. Cette collecte d'informations demande du temps, des outils adaptés, mais aussi des compétences spécifiques. Baumüller et Grbenic (2021) montrent que ces nouvelles obligations renforcent fortement la charge administrative liée au reporting et complexifient les processus internes.

Cette situation oblige souvent les entreprises à revoir leur organisation interne. La coordination entre les différents services devient alors nécessaire pour produire une information cohérente et fiable. Toutefois, cette coordination peut être difficile à mettre en place, notamment lorsque les responsabilités sont mal définies ou que les pratiques de durabilité sont encore peu structurées. L'EPRS (2021) souligne que la mise en œuvre des nouvelles obligations européennes représente un énorme défi en termes d'organisation, surtout pour les entreprises peu habituées à ce niveau d'exigence.

La charge administrative ne se limite pas au reporting. Elle concerne aussi la gestion quotidienne, avec des procédures supplémentaires, des contrôles internes renforcés et une documentation plus détaillée. Moinier (2023) montre que ces dispositifs législatifs imposent aux entreprises une adaptation progressive mais coûteuse de leur fonctionnement interne.

Enfin, cette évolution peut être perçue comme une contrainte organisationnelle, surtout à court terme. Les entreprises doivent mobiliser des ressources humaines et financières pour se conformer aux nouvelles règles, parfois sans en percevoir immédiatement les bénéfices. Comme le soulignent Odoabaša et Marošević (2023), la durabilité devient un élément central de

la gouvernance, mais cette intégration nécessite un effort organisationnel important, renforçant ainsi la perception du Green Deal comme une contrainte réglementaire.

3.1.4 Des coûts et des investissements importants

La mise en œuvre du Green Deal européen implique des coûts financiers élevés et des besoins d'investissement importants pour les entreprises. Atteindre les objectifs climatiques fixés par l'Union européenne nécessite une transformation profonde des modes de production, des infrastructures et des technologies utilisées. Cette transition représente un effort économique significatif, qui peut être perçu comme une contrainte, en particulier à court terme.

Les travaux de Pisani-Ferry et Tagliapietra mettent clairement en évidence l'ampleur des investissements nécessaires. Les auteurs soulignent que « *Étant donné que les investissements supplémentaires annuels pour atteindre l'objectif climatique de l'UE pour 2030 sont estimés à 2 % du PIB, l'effort public supplémentaire pour atteindre l'objectif climatique de l'UE pour 2030 se situerait donc entre 0,5 % et 1 % du PIB sur la période 2025-2030* » (Pisani-Ferry & Tagliapietra, 2024). Ce chiffre montre que la transition écologique repose sur un effort financier structurel et durable, et non sur de simples ajustements marginaux.

Même si une partie de cet effort se fait au niveau des finances publiques, les entreprises sont directement concernées aussi. Elles sont également dans l'obligation d'investir pour être dans la capacité d'adapter leurs activités aux nouvelles exigences environnementales, notamment en modernisant leurs équipements, en adoptant des technologies plus propres ou en transformant leurs processus de production. Creti (2021) souligne que l'orientation des financements vers des activités durables pousse les entreprises à engager ces investissements afin de rester attractives pour les investisseurs et compatibles avec les objectifs européens.

Cependant, ces investissements entraînent souvent des coûts immédiats, tandis que les bénéfices économiques liés à la transition apparaissent principalement à long terme. Cette différence de temporalité peut créer des tensions financières fortes, notamment pour les entreprises dont les marges ou la capacité d'investissement sont limitées. Moinier (2023) montre que les dispositifs du Green Deal peuvent ainsi renforcer la perception d'un cadre réglementaire coûteux surtout au début dans les premières phases de mise en œuvre.

Par ailleurs, les contraintes financières liées au Green Deal ne sont pas identiques pour toutes les entreprises. En effet, les grandes entreprises disposent généralement de plus de ressources

pour absorber ces coûts et ainsi investir pour une transition écologique, tandis que les entreprises de plus petite taille ont tendance à rencontrer davantage de difficultés. Cette différence renforce l'idée que, pour certains acteurs, les investissements exigés par le Green Deal constituent une contrainte importante à court terme (Pisani-Ferry & Tagliapietra, 2024).

Ainsi, même si les investissements liés au Green Deal sont présentés comme nécessaires pour atteindre les objectifs climatiques et environnementaux de l'Union européenne, leur ampleur contribue à alimenter la perception du Green Deal comme une contrainte financière majeure pour les entreprises. Cette dimension économique est essentielle pour comprendre les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la transition écologique.

3.2 Le Green Deal comme opportunité stratégique

3.2.1 Généralités

Les perturbations profondes de notre environnement nous contraignent à rompre avec nos modèles de production du passé qui ont généré une fragilité de plus en plus accentuée de notre planète, et ayant impacté sérieusement notre environnement naturel et notre milieu socio-économique.

C'est dans ce contexte que le Green Deal peut se révéler comme un levier économique en pouvant incarner une véritable opportunité pour emprunter une trajectoire allant vers un mode de production et de consommation soutenable, avec des retombées environnementales et socio-économiques positives.

Par exemple, ce pacte peut représenter un outil efficace pour minimiser la crise climatique se traduisant par de spectaculaires catastrophes naturelles, et provoquant une profonde anxiété, surtout chez les jeunes préoccupés par leur avenir.

Cette dynamique place les entreprises au centre de la transition économique et les oblige à repenser leur stratégie.

3.2.2 Un cadre incitatif à l'innovation et à la transformation des modèles d'affaires

Le Green Deal européen ne peut pas être perçu uniquement comme une contrainte, au contraire il peut également être vu comme un cadre qui favorise l'innovation, en fixant des objectifs environnementaux ambitieux et en orientant les politiques publiques vers la durabilité. Par le biais de ce pacte, l'Union européenne incite les entreprises à développer de nouvelles solutions.

Dans ce contexte, l'innovation devient un moyen pour les entreprises de s'adapter aux exigences réglementaires tout en créant de nouvelles opportunités économiques.

La littérature récente montre que le Green Deal joue un rôle structurant dans les dynamiques d'innovation. Les travaux académiques consacrés à ce sujet soulignent l'importance de l'innovation technologique, l'économie circulaire et la durabilité, traduisant une perception du Green Deal comme étant un élément moteur de la transformation économique (Stefanis et al., 2024).

Les politiques climatiques européennes peuvent également encourager l'émergence de nouvelles activités économiques. L'engagement de l'Union européenne en faveur de la transition écologique crée un environnement favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat durable. Pour les entreprises, cela peut se traduire par le développement de nouveaux produits, services ou technologies répondant aux attentes croissantes des marchés en matière de durabilité (Zuazua Ruiz et al., 2023).

Au-delà de l'innovation technologique, le Green Deal peut conduire à une transformation plus profonde des modèles d'affaires. Les entreprises sont amenées à revoir leur manière de créer de la valeur, en intégrant davantage les enjeux environnementaux et sociaux dans leur stratégie globale. Cette évolution peut concerner la chaîne de valeur, l'offre proposée aux clients ou encore les relations avec les différentes parties prenantes.

Dans cette perspective, la durabilité cesse d'être un élément périphérique pour devenir un composant central du modèle économique. L'intégration de pratiques responsables peut influencer positivement la stratégie et la performance des entreprises lorsqu'elle est soutenue par une gouvernance adaptée (Sahut et al., 2018). Le Green Deal agit alors comme un cadre structurant, incitant les entreprises à aligner leur modèle d'affaires avec des objectifs de long terme.

Enfin, la transformation des modèles d'affaires peut être facilitée par l'orientation des financements vers des activités durables. Les dispositifs européens de finance durable encouragent les entreprises à investir dans des projets compatibles avec la transition écologique, ce qui peut représenter une opportunité de repositionnement stratégique dans un contexte économique en mutation (Creti, 2021).

Ainsi, lorsqu'il est anticipé et intégré dans la stratégie, le Green Deal européen peut devenir un véritable levier de création de valeur. Il ne se limite plus à une contrainte réglementaire, mais constitue un cadre incitatif favorisant l'innovation et la transformation des modèles d'affaires.

3.2.3 Le Green Deal comme levier d'accès aux financements et aux investisseurs

Le Green Deal européen ne repose pas uniquement sur des obligations réglementaires. Il vise également à transformer le système financier européen afin de soutenir la transition écologique. Dans ce cadre, l'accès aux financements devient un élément central pour les entreprises engagées dans des activités durables.

L'un des objectifs du Green Deal est de réorienter les flux de capitaux vers des projets compatibles avec les objectifs climatiques et environnementaux de l'Union européenne. Pour cela, les institutions européennes ont mis en place plusieurs dispositifs, notamment la taxonomie européenne et les règles de finance durable, afin d'orienter les décisions des investisseurs et de renforcer la transparence sur les marchés financiers (Commission européenne, 2020).

Dans ce nouveau cadre, les entreprises dont les activités sont alignées avec les critères européens peuvent bénéficier d'un meilleur accès aux financements. La définition commune de ce qui est considéré comme durable permet de réduire l'incertitude pour les investisseurs et de limiter les risques liés au greenwashing. La durabilité devient ainsi un critère structurant dans l'évaluation des entreprises et de leurs projets (Creti, 2021).

Cette évolution peut représenter une opportunité stratégique pour les entreprises. En intégrant les enjeux environnementaux dans leur stratégie, elles peuvent renforcer leur attractivité auprès des investisseurs sensibles aux critères ESG et améliorer leurs conditions de financement. Les pratiques responsables ne sont alors plus seulement perçues comme une contrainte réglementaire, mais comme un facteur pouvant soutenir la performance à long terme (Sahut et al., 2018).

Par ailleurs, les exigences accrues en matière de transparence, notamment à travers la directive CSRD, renforcent le lien entre durabilité et accès au financement. En publiant des informations plus fiables et comparables sur leurs impacts environnementaux et sociaux, les entreprises permettent aux investisseurs de mieux évaluer leurs risques et leurs opportunités. Cette

amélioration de la qualité de l'information peut faciliter l'accès aux capitaux pour les entreprises les plus engagées dans la transition écologique (Odobáša & Marošević, 2023).

Les politiques européennes de financement jouent également un rôle important dans cette dynamique. Les financements publics et les instruments européens, notamment ceux mobilisés par la Banque européenne d'investissement, contribuent à soutenir les investissements nécessaires à la transition. Toutefois, ces dispositifs bénéficient davantage aux entreprises capables de structurer leurs projets et de répondre aux exigences de durabilité, ce qui souligne l'importance des capacités financières et organisationnelles des entreprises (*EM Strasbourg Business School, 2022*).

Enfin, l'orientation des flux financiers vers des activités durables peut influencer directement les choix stratégiques des entreprises. L'accès au financement devient un facteur incitant à intégrer la durabilité dans les décisions d'investissement, de développement et de gouvernance. La finance durable ne se limite plus à un cadre externe, mais devient un véritable outil de pilotage stratégique pour les entreprises (Creti, 2021).

Ainsi, le Green Deal européen peut être perçu comme un levier d'accès aux financements et aux investisseurs pour les entreprises qui anticipent et intègrent les exigences de durabilité. Lorsqu'il est bien intégré dans la stratégie, ce cadre réglementaire peut soutenir la transformation des entreprises et renforcer leur capacité à financer leur transition à long terme.

3.2.4 Un renforcement de la compétitivité et de la performance à long terme

Au-delà de l'innovation et de l'accès au financement, le Green Deal européen peut également contribuer à renforcer la compétitivité des entreprises sur le long terme. En incitant les entreprises à anticiper les évolutions réglementaires et environnementales, il favorise une vision stratégique tournée vers l'avenir plutôt que vers la performance à court terme.

L'intégration des enjeux de durabilité dans la stratégie permet aux entreprises de mieux se préparer aux transformations économiques à venir. En adaptant progressivement leurs activités aux objectifs climatiques et environnementaux, elles réduisent leur exposition aux risques futurs, qu'ils soient réglementaires, financiers ou réputationnels. Cette capacité d'anticipation peut constituer un avantage concurrentiel important dans un contexte économique marqué par une incertitude croissante (Sahut et al., 2018).

Par ailleurs, la prise en compte de la durabilité peut renforcer la position concurrentielle des entreprises sur leurs marchés. Les attentes des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes évoluent rapidement en faveur de pratiques plus responsables. Les entreprises qui intègrent ces attentes dans leur stratégie peuvent améliorer leur image, renforcer la confiance des parties prenantes et se différencier de leurs concurrents (Pluchart, 2013).

Le Green Deal s'inscrit également dans une logique de performance à long terme. Il ne vise pas uniquement la réduction des impacts environnementaux, mais cherche à promouvoir une économie européenne plus efficace dans l'utilisation des ressources et plus résiliente. À ce titre, il peut être analysé comme un cadre favorisant une transformation structurelle de l'économie, conciliant durabilité et compétitivité (Sikora, 2021).

Cependant, les bénéfices en termes de compétitivité ne sont pas automatiques. Ils dépendent de la capacité des entreprises à intégrer réellement la durabilité dans leur gouvernance et leurs processus de décision. Lorsque la durabilité est traitée comme un simple exercice de conformité, les effets positifs restent limités. En revanche, lorsqu'elle est intégrée au pilotage stratégique, elle peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise (Sahut et al., 2018).

La dimension sociale joue également un rôle important dans cette dynamique. La transition écologique peut renforcer la performance à long terme si elle est accompagnée de mesures favorisant l'acceptabilité sociale et la stabilité de l'emploi. À l'inverse, une transition perçue comme injuste peut générer des résistances et fragiliser les stratégies mises en place (Vanhercke et al., 2021).

Enfin, les entreprises ne sont pas toutes égales face à cette transformation. Les capacités financières, organisationnelles et humaines conditionnent largement la possibilité de tirer parti du Green Deal comme levier de compétitivité. Les entreprises capables d'investir, d'anticiper et de structurer leur gouvernance sont plus à même de transformer les contraintes réglementaires en opportunités stratégiques (EM Strasbourg Business School, 2022).

Ainsi, le Green Deal européen peut contribuer au renforcement de la compétitivité et de la performance à long terme des entreprises, à condition qu'il soit intégré de manière proactive dans la stratégie. Il ne constitue pas une opportunité automatique, mais un cadre incitatif dont les effets positifs dépendent des choix stratégiques opérés par les entreprises. Cette idée conduit naturellement à s'interroger sur les conditions dans lesquelles le Green Deal est perçu comme

une contrainte ou comme un véritable levier de transformation stratégique, ce qui fera l'objet du point suivant.

3.3 Conditions d'émergence de la contrainte ou de l'opportunité

3.3.1 Le niveau de contrainte réglementaire

Le niveau de contrainte réglementaire constitue une condition essentielle pour comprendre la manière dont le Green Deal est perçu par les entreprises. Ce cadre européen ne produit pas les mêmes effets selon la clarté, la cohérence et la prévisibilité des règles qu'il impose. Lorsque les exigences sont bien définies, les entreprises peuvent plus facilement les intégrer dans leur stratégie. À l'inverse, des règles floues ou instables renforcent le sentiment de contrainte et d'incertitude.

Plusieurs travaux montrent que les entreprises s'adaptent mieux lorsque les objectifs sont clairs, chiffrés et inscrits dans un calendrier précis. Le Green Deal fixe par exemple des objectifs de long terme, comme la neutralité climatique en 2050, ainsi que des étapes intermédiaires. Cette visibilité permet aux entreprises d'anticiper les changements à venir et de planifier leurs investissements sur plusieurs années (Commission européenne, 2020).

Dans ce contexte, une réglementation exigeante n'est pas nécessairement perçue comme un obstacle. Lorsqu'elle est lisible et cohérente, elle peut au contraire offrir un cadre stable, qui facilite les décisions stratégiques. Paleari (2022) montre que les politiques environnementales sont plus efficaces lorsque les objectifs sont accompagnés d'instruments clairs et contraignants. Les entreprises disposent alors de repères précis pour adapter leurs activités.

Cependant, la contrainte réglementaire peut aussi jouer un rôle plus direct. Au-delà de la clarté des règles, l'obligation elle-même peut agir comme un déclencheur de transformation. En l'absence de contraintes fortes, certaines entreprises peuvent être tentées de retarder leur engagement dans la transition écologique. La réglementation pousse alors les entreprises à agir, à investir et à repenser leurs pratiques, même lorsque ces changements sont coûteux à court terme (Moinier, 2023).

Ainsi, la contrainte réglementaire ne doit pas être comprise uniquement comme un fardeau. Elle devient problématique surtout lorsqu'elle est complexe, instable ou difficile à interpréter. À l'inverse, lorsque les règles sont claires et prévisibles, elles peuvent favoriser l'anticipation et l'intégration stratégique des enjeux de durabilité. Le Green Deal apparaît alors non seulement

comme un cadre contraignant, mais aussi comme un élément structurant des stratégies d'entreprise.

3.3.2 L'accès aux financements et aux incitations économiques

L'accès aux financements constitue une condition déterminante pour comprendre les effets du Green Deal sur les entreprises. Les objectifs climatiques et environnementaux fixés par l'Union européenne impliquent des investissements importants. Sans soutien financier suffisant, ces exigences peuvent être perçues comme une contrainte difficile à supporter, particulièrement à court terme.

Les travaux récents montrent que l'effort financier nécessaire à la transition est considérable. Les investissements requis pour atteindre les objectifs climatiques européens représentent une part significative du produit intérieur brut. Même si une partie de cet effort est portée par les pouvoirs publics, les entreprises sont directement concernées, car elles doivent adapter leurs infrastructures, leurs technologies et leurs modes de production (Pisani-Ferry & Tagliapietra, 2024). En l'absence de financements adaptés, ces investissements peuvent peser lourdement sur la situation financière des entreprises.

Cependant, lorsque des dispositifs de soutien existent, la situation peut être très différente. Le Green Deal s'accompagne d'une volonté de réorienter les flux financiers vers des activités durables, notamment à travers la finance verte et les instruments européens. Ces mécanismes peuvent permettre aux entreprises d'investir dans la transition écologique tout en limitant les risques financiers. Dans ce cas, la contrainte réglementaire peut se transformer en opportunité de modernisation et de développement stratégique (Creti, 2021).

Toutefois, l'accès aux financements n'est pas égal pour toutes les entreprises. Les politiques européennes de financement tendent à bénéficier davantage aux entreprises disposant déjà de capacités financières et organisationnelles solides. Les grandes entreprises ou celles qui sont déjà structurées sur les enjeux de durabilité sont souvent mieux armées pour répondre aux critères exigés et mobiliser les financements disponibles (EM Strasbourg Business School, 2022). À l'inverse, les entreprises plus petites ou moins préparées peuvent rencontrer davantage de difficultés.

Cette inégalité d'accès aux financements pose un problème important. Elle peut accentuer les écarts entre entreprises et renforcer la perception du Green Deal comme une contrainte pour

certaines acteurs. Lorsque les ressources financières sont insuffisantes, les entreprises peuvent être contraintes de limiter leurs investissements ou de retarder leur transition, ce qui affaiblit leur position concurrentielle à long terme (Paleari, 2022).

Ainsi, l'accès aux financements joue un rôle central dans la manière dont le Green Deal est perçu et intégré par les entreprises. Lorsqu'il est accompagné de soutiens financiers suffisants et accessibles, il peut devenir un levier de transformation stratégique. En revanche, lorsque ces financements sont insuffisants ou inégalement répartis, le Green Deal tend à renforcer les contraintes et à créer des difficultés supplémentaires pour certaines entreprises.

3.3.3 Le rôle de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise

La gouvernance et la stratégie d'entreprise jouent un rôle central dans la manière dont le Green Deal est perçu et intégré par les entreprises. Au-delà des contraintes réglementaires et des enjeux financiers, ce sont avant tout les choix stratégiques des dirigeants qui déterminent si le Green Deal devient une contrainte subie ou une opportunité saisie.

Lorsque les enjeux de durabilité sont intégrés au plus haut niveau de décision, ils peuvent être pris en compte de manière cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise. La gouvernance permet alors de donner une direction claire, de fixer des priorités et d'arbitrer entre les différents objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Pluchart (2013) montre que l'intégration de la RSE dans la gouvernance constitue une condition essentielle pour qu'elle devienne un véritable outil de pilotage stratégique.

À l'inverse, lorsque la durabilité est traitée uniquement comme une obligation réglementaire, les démarches mises en place restent souvent limitées. Les entreprises peuvent se contenter de répondre aux exigences minimales, sans remettre en question leur modèle d'affaires ou leur stratégie globale. Dans ce cas, le Green Deal est principalement perçu comme une contrainte supplémentaire, génératrice de coûts et de complexité.

La gouvernance joue également un rôle clé dans la capacité des entreprises à anticiper les évolutions liées au Green Deal. Une gouvernance proactive permet d'identifier plus tôt les risques et les opportunités associés à la transition écologique. Elle favorise une vision de long terme, dans laquelle les investissements liés à la durabilité sont pensés comme des leviers de performance future et non comme de simples charges à court terme (Sahut et al., 2018).

Les dispositifs européens, notamment la directive CSRD, renforcent cette dimension stratégique de la gouvernance. En obligeant les entreprises à structurer leur information extra-financière et à relier les enjeux de durabilité à leur performance globale, la CSRD incite les dirigeants à intégrer ces questions dans leurs décisions stratégiques. Le reporting devient alors un outil de pilotage, et non plus seulement un exercice de conformité (Odobáša & Marošević, 2023).

Ainsi, le rôle de la gouvernance apparaît déterminant dans la transformation du Green Deal en levier stratégique. Lorsque la durabilité est portée par les instances dirigeantes et intégrée à la stratégie d'entreprise, le Green Deal peut soutenir la création de valeur à long terme. À l'inverse, en l'absence d'une gouvernance engagée et structurée, ce même cadre réglementaire tend à renforcer la perception d'une contrainte imposée de l'extérieur.

Conclusion générale

Ce travail avait pour objectif d'analyser le Green Deal européen afin de déterminer s'il constitue principalement une contrainte réglementaire pour les entreprises ou s'il peut être considéré comme un véritable levier de transformation stratégique en faveur du développement durable. Cette question s'inscrit dans un contexte marqué par l'urgence climatique, la pression croissante sur les ressources naturelles et l'évolution rapide des attentes sociales et économiques à l'égard des entreprises. Face à ces défis, l'Union européenne a choisi d'adopter une politique ambitieuse visant à transformer en profondeur son modèle économique.

Pour répondre à la problématique, ce mémoire a adopté une démarche de recherche théorique fondée sur une revue de littérature académique et sur l'analyse de documents institutionnels européens. Aucun recueil de données empiriques n'a été réalisé. L'objectif n'était pas de mesurer l'impact chiffré du Green Deal, mais de comprendre les mécanismes par lesquels ce cadre réglementaire peut influencer la stratégie des entreprises et leur manière d'aborder le développement durable.

Dans un premier temps, le travail a permis de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du sujet. Le développement durable a été présenté comme un cadre global visant à concilier performance économique, protection de l'environnement et progrès social. Cette approche remet en question une vision purement économique de la création de valeur et implique une transformation des modes de production, de consommation et de gouvernance. La responsabilité sociétale des entreprises apparaît alors comme une traduction concrète de ces principes dans le champ de la gestion, en élargissant le rôle de l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.

La revue de littérature a également montré que la transition écologique ne constitue pas uniquement un enjeu environnemental, mais qu'elle représente un véritable défi stratégique pour les entreprises. Elle impose de repenser les modèles d'affaires, les chaînes de valeur et les processus de décision. Dans ce contexte, la stratégie d'entreprise évolue vers une logique de long terme, dans laquelle la durabilité devient un élément central de la création de valeur.

La présentation du Green Deal européen a ensuite permis de mettre en évidence son ambition et sa portée. Le Green Deal ne se limite pas à un ensemble de mesures environnementales, mais constitue un projet global de transformation économique. En fixant des objectifs climatiques ambitieux, comme la neutralité carbone à l'horizon 2050, et en mobilisant des instruments

réglementaires et financiers structurants, l'Union européenne cherche à orienter durablement les comportements des acteurs économiques. Les entreprises occupent une place centrale dans cette stratégie, car leur participation est indispensable à la réussite de la transition écologique.

L'analyse des principaux instruments du Green Deal, notamment la taxonomie européenne et la directive CSRD, a montré que ces dispositifs modifient profondément l'environnement réglementaire des entreprises. La taxonomie vise à définir ce qui peut être considéré comme une activité durable, tandis que la CSRD renforce fortement les exigences de transparence et de reporting en matière de durabilité. Ensemble, ces instruments structurent un cadre commun qui influence directement les décisions stratégiques des entreprises.

Le cœur de ce mémoire a consisté à analyser le Green Deal à travers une double lecture : celle de la contrainte réglementaire et celle de l'opportunité stratégique. L'analyse a d'abord mis en évidence les nombreux éléments qui peuvent conduire les entreprises à percevoir le Green Deal comme une contrainte. La multiplication des obligations réglementaires, la complexité des textes, l'augmentation de la charge administrative et organisationnelle, ainsi que l'importance des coûts et des investissements nécessaires constituent des défis majeurs, en particulier à court terme. Ces contraintes sont souvent plus difficiles à absorber pour les entreprises disposant de ressources financières et organisationnelles limitées.

Cependant, l'analyse a également montré que cette vision du Green Deal comme simple contrainte est incomplète. Lorsqu'il est anticipé et intégré dans la stratégie, le Green Deal peut devenir un véritable levier de transformation stratégique. Il encourage l'innovation, favorise l'émergence de nouveaux produits et services durables, incite à la transformation des modèles d'affaires et améliore l'accès aux financements et aux investisseurs sensibles aux critères ESG. À plus long terme, il peut contribuer à renforcer la compétitivité et la résilience des entreprises dans un environnement économique en mutation.

L'un des apports principaux de ce travail réside dans l'identification des conditions qui déterminent la manière dont le Green Deal est perçu et intégré par les entreprises. Trois facteurs apparaissent comme particulièrement déterminants. Tout d'abord, le niveau de contrainte réglementaire joue un rôle central. Lorsque les règles sont claires, cohérentes et prévisibles, elles permettent aux entreprises d'anticiper et de planifier leurs investissements. À l'inverse, des règles complexes ou instables renforcent le sentiment de contrainte et d'incertitude.

Ensuite, l'accès aux financements et aux incitations économiques constitue une condition essentielle. La transition écologique nécessite des investissements importants, et sans soutien financier adapté, les exigences du Green Deal peuvent devenir difficilement soutenables pour certaines entreprises. Les dispositifs de finance durable et les soutiens publics peuvent alors transformer une contrainte en opportunité, à condition qu'ils soient accessibles de manière équitable.

Enfin, le rôle de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise apparaît déterminant. Les entreprises qui intègrent la durabilité au cœur de leur gouvernance et de leur stratégie sont mieux à même de transformer les exigences du Green Deal en leviers de création de valeur. À l'inverse, lorsque la durabilité est traitée uniquement comme une obligation réglementaire, les démarches restent limitées et les bénéfices potentiels ne sont pas pleinement exploités.

Sur le plan managérial, ce mémoire met en évidence plusieurs enseignements importants. Il souligne d'abord la nécessité pour les dirigeants d'adopter une vision de long terme et de ne pas se limiter à une logique de conformité réglementaire. Le Green Deal doit être appréhendé comme un cadre structurant, offrant des repères pour orienter la stratégie et anticiper les transformations économiques à venir. L'intégration des enjeux de durabilité dans la gouvernance apparaît comme un facteur clé de réussite.

Ce travail met également en lumière certaines limites. Le choix d'une approche exclusivement théorique ne permet pas d'observer concrètement la manière dont les entreprises mettent en œuvre les exigences du Green Deal ni d'évaluer précisément leurs effets sur la performance économique. Par ailleurs, le caractère relativement récent de cette politique européenne limite le recul disponible pour analyser ses impacts à long terme.

Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives intéressantes pour des recherches futures. Des études empiriques pourraient analyser la manière dont les entreprises de différentes tailles et de différents secteurs s'approprient le Green Deal. Des recherches quantitatives pourraient également évaluer l'impact de ces politiques sur la performance financière, l'innovation ou la compétitivité. Enfin, il serait pertinent d'étudier l'évolution de la perception du Green Deal dans le temps, à mesure que les dispositifs se stabilisent et que les entreprises gagnent en expérience.

En définitive, ce mémoire montre que le Green Deal européen ne peut être réduit à une simple contrainte réglementaire ni considéré comme une opportunité automatique. Il constitue avant

tout un cadre de transformation, dont les effets dépendent largement des choix stratégiques des entreprises, de leur gouvernance et de leur capacité à intégrer la durabilité comme un élément central de leur création de valeur. Le Green Deal apparaît ainsi comme un révélateur des stratégies d'entreprise face aux défis du développement durable, et comme un test de leur capacité à s'adapter à un environnement économique en profonde mutation.

Bibliographie

Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). (2020). *La transition écologique comme moteur de la cohésion des territoires : quatre défis à relever* (5 tomes et synthèse). ANCT.

Arbaretier, E., Labrogère, P., & Dechaine, A. (2022). *Taxonomie européenne : la finance sonnera-t-elle la fin du greenwashing ?* Congrès Lambda Mu 23.

HAL. <https://hal.science/hal-03968197/document>

Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting

Bpifrance (2024). *Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ?* Bigmedia | Bpifrance.

Brundtland, G. (1987). Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir à tous. Document de l'Assemblée générale des Nations Unies A/42/427.

Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.* Office des publications officielles des Communautés européennes.

Commission européenne, (2019). *Le pacte vert pour l'Europe. COM(2019) 640 final, 11 déc. 2019,*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

Commission européenne. (2020). *Proposition de règlement établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique* (COM(2020) 563 final).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0563>

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1988). *Notre avenir à tous.* Montréal : Éditions du Fleuve / Les Publications du Québec.

Carbo (2025). *3 piliers du développement durable en entreprise, on décrypte.*

<https://www.hellocarbo.com/blog/reduire/3-piliers-du-developpement-durable/>.

CDCE. (2015). *Les 17 Objectifs de Développement Durable* [Image].

<https://www.cdce.be/la-campagne/les-17-odd/>

Creel J., Eloï Laurent E., Emma Laveissière E., (2024). OFCE, Blog OFCE publié le 5 juin 2024.

Creti, A. (2021). Les enjeux de la taxonomie européenne pour la finance verte. *Responsabilité & Environnement*, 102(2), 40–44. <https://doi.org/10.3917/re1.102.0040>

Directive (CSRD). *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 18(4), 369–381. <https://doi.org/10.22190/FUEO210817026B>

EPRS – European Parliamentary Research Service. (2021). *Non-financial Reporting Directive: Implementation appraisal*. European Parliament.

Gauthy. S. (2021). Comment concilier environnement, économique (financier) et social (emploi) grâce à l'économie circulaire ? Explication à travers deux études de cas. Mémoire de Master en sciences de gestion, Master en sciences de gestion.
<http://hdl.handle.net/2268.2/13610>.

Ministère de la Transition écologique. (2023). *GIEC : Ce qu'il faut retenir du 6e rapport d'évaluation*.
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/20250_4pages-GIEC-2.pdf

Moinier, M.-C. (2023). *Pacte vert pour l'Europe : des dispositifs législatifs contraignants pour les entreprises*. *Servir*, 520(2), 54–57.

Monnoyer-Smith L. (2017). Transition numérique et transition écologique Dans *Annales des Mines - Responsabilité & environnement* 2017/3 N° 87, pages 5 à 7 Éditions Institut Mines-Télécom ISSN 1268-4783 DOI 10.3917/re1.087.0005

Nations Unies, Assemblée générale. (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* (Résolution A/RES/70/1). undocs.org.

Öcalan-Özel, S., & Jrad, A. (2022). *Politiques d'investissements et de financements* [Support de cours / document pédagogique]. EM Strasbourg Business School.

Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the sustainable development of the European Union. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7, 593–612.

Oxfam France. (2022). *Transition écologique : définition et moyens d'actions.* <https://www.oxfamfrance.org/climat-et-energie/transition-ecologique/>.

Paleari, S. (2022). The impact of the European Green Deal on EU environmental policy. *The Journal of Environment & Development*, 31(2), 196–220. <https://doi.org/10.1177/10704965221082222>

Parlement européen, (2020). *Résolution du Parlement européen du 15 janvier 2020 sur le pacte vert pour l'Europe (2019/2956(RSP)).* https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0005_FR.html.

Percebois S. (2022). La mise en œuvre du Pacte vert pour l'Europe à l'horizon 2050 : ambitions et contraintes. publications de La Documentation française (www. vie-publique. fr/parole-dexpert/283361-pacte-vert-europeen-lhorizon-2050-ambitions-et-contraintes).

Pisani-Ferry, J., & Tagliapietra, S. (2024). *Une stratégie d'investissement pour maintenir le Green Deal européen sur les rails* (Policy Brief 31/2024). Bruegel.

Pluchart, J.-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion*, 94(1), 53–72. <https://doi.org/10.3917/resg.094.0053>

Sahut, J.-M., Mili, M., & Teulon, F. (2018). Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ? *Management & Avenir*, 101(3), 39–59. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0039>

Semal, N. (2006). Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen ? *Développement Durable et Territoires.* https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/23870/1/art_ddt_semal2006.pdf

Sikora, A. (2021). European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21, 681–697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>

Stefanis, K., et al. (2024). Mapping research on the European Green Deal: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 16(9), 4654.

<https://doi.org/10.3390/su16094654>

Vanhercke, B., Spasova, S., & Fronteddu, B. (2021). *Bilan social de l'Union européenne 2020–2021*. ETUI & OSE.

Waltzing, F. (2023). Réglementation européenne, ratings ESG, labels ESG. A l'heure de réconcilier la finance et la planète, comment ces outils contribuent-ils à la réorientation des flux de capitaux vers l'investissement durable ?

Zuazua Ruiz, A., Martín Martín, J. M., & Prados-Castillo, J. F. (2023). The European Union facing climate change: A window of opportunity for technological development and entrepreneurship. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100035. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100035>

Résumé :

Ce travail analyse le Green Deal européen afin de déterminer s'il constitue une contrainte réglementaire pour les entreprises ou un levier de transformation stratégique en faveur du développement durable. À partir d'une revue de littérature et de l'analyse de documents institutionnels, il montre que le Green Deal peut être perçu à la fois comme une contrainte et comme une opportunité, selon le cadre réglementaire, l'accès aux financements et les choix stratégiques des entreprises.

Abstract :

This thesis examines the European Green Deal to assess whether it represents a regulatory constraint for companies or a strategic lever for sustainable transformation. Based on a literature review and the analysis of institutional documents, the study shows that the Green Deal can be perceived both as a constraint and as an opportunity, depending on the regulatory framework, access to finance, and companies' strategic choices.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm