



Titre : La durabilité comme paradigme stratégique : vecteur de création de valeur et levier de compétitivité

Title: Sustainability as a strategic driver of value and competitiveness

Auteur : Imane-Meriem ABDERRAHMANE

CEPN-Université Sorbonne Paris Nord

99 Av. Jean Baptiste Clément, 93430 Villetaneuse, France

Position : Doctorante en 1eme année en Sciences de Gestion

Contact : Myriam.ab90@gmail.com/ +33 6 66 38 22 70

Résumé

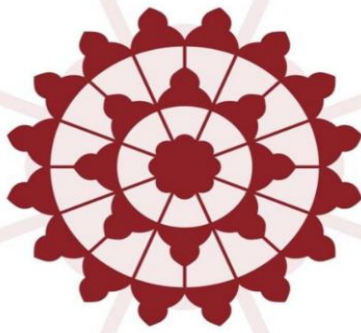
Le présent article analyse le rôle du Règlement de la taxonomie européenne dans la transformation du concept de durabilité en levier stratégique. Ce cadre réglementaire harmonisé au niveau européen, favorise l'intégration des critères ESG, reflète l'engagement des entreprises dans des démarches durables et peut générer un avantage concurrentiel durable, en dépit de ses limites liées à sa complexité et certaines lacunes sectorielles.

Mots-clés : Durabilité, Taxonomie européenne, ESG, Avantage concurrentiel

Abstract

This article analyzes the role of European taxonomy in transforming the concept of sustainability into a strategic lever. This harmonized regulatory framework at the European level promotes the integration of ESG criteria, enhances corporate legitimacy, and can generate a sustainable competitive advantage, despite its limitations related to complexity and certain sectoral gaps.

Keywords: Sustainability, European Taxonomy, ESG, Competitive Advantage



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

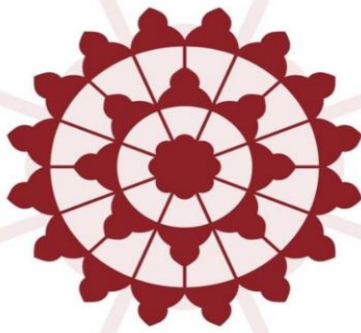
1. Introduction et objectifs :

Au cours des dernières années, la durabilité s'est affirmée comme un paradigme stratégique incontournable pour les organisations. L'importance croissante de ce concept, se traduit dans les actions menées à la fois par des initiatives internationales telles que l'Agenda 2030 des Nations unies et par la mobilisation croissante de la société civile (*Fridays for Future*). Le concept de durabilité influence profondément les stratégies des entreprises et transforme leurs relations avec les parties prenantes (Tarnovskaya, 2023).

Face aux enjeux liés au changement climatique, à la raréfaction des ressources, ou encore aux instabilités géopolitiques (Buckley et al., 2017), de nombreuses organisations, des multinationales comme Apple, H&M ou IKEA aux PME et start-ups, intègrent désormais la durabilité dans leur gouvernance et leurs modèles d'affaires. Celle-ci apparaît désormais comme un vecteur de création de valeur et un levier de compétitivité.

Toutefois, cette évolution s'accompagne de tensions : L'intégration des critères de durabilité tels que les critères Environnementaux, sociétaux ou de gouvernance (ESG), ou encore la conformité aux différents règlements comme le Règlement sur la taxonomie, permet de renforcer la légitimité et de réduire les risques de greenwashing. Cependant, cette intégration soulève également le paradoxe d'un « *avantage concurrentiel durable* » : une fois institutionnalisée, la durabilité tend à perdre son caractère différenciateur (Tarnovskaya, 2023). Afin d'appréhender ces dynamiques, la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre particulièrement pertinent. Depuis trente ans, elle s'affirme comme l'un des courants majeurs dans l'étude des organisations (Greenwood & Meyer, 2008). En mettant en lumière l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des entreprises, elle explique leurs comportements au regard des pressions coercitives, normatives et mimétiques qui structurent un champ organisationnel donné (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Meyer, 2008; Slimane & Leca, 2010). Ses développements récents insistent également sur la notion de travail institutionnel, consistant en l'ensemble des actions par lesquelles les acteurs cherchent à influencer, maintenir ou transformer les règles et cadres cognitifs qui les environnent.

Au cours des trente dernières années, la théorie néo-institutionnelle s'est progressivement imposée comme l'un des courants les plus influents dans l'étude des organisations. Cette théorie met l'accent sur l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des entreprises, considérant ces dimensions comme des facteurs déterminants de leurs comportements et décisions (Slimane & Leca, 2010). Elle offre ainsi un cadre d'analyse particulièrement pertinent, qui, permet d'appréhender les dynamiques organisationnelles, du fait qu'elle souligne le rôle des pressions coercitives, mimétiques et normatives qui s'exercent au sein d'un champs institutionnel donné (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

Par ailleurs, l'approche néo-institutionnelle met en avant l'importance de la notion du travail institutionnel, notamment les actions par lesquelles les acteurs cherchent à influencer, maintenir ou transformer leur environnement réglementaire et cognitif. La mobilisation de ce cadre permet d'analyser la manière dont les entreprises se positionnent face aux exigences induites par le Règlement Taxonomie : certaines y répondent par une conformité stratégique, tandis que d'autres mobilisent activement des stratégies de légitimation pour renforcer leur crédibilité, se différencier sur un marché cadré par la durabilité et, in fine, consolider leur avantage concurrentiel.

Dans cette optique, la taxonomie européenne constitue à la fois une contrainte réglementaire et une opportunité stratégique. Elle interroge la possibilité de transformer les pratiques de durabilité au sein des entreprises en véritable avantage concurrentiel.

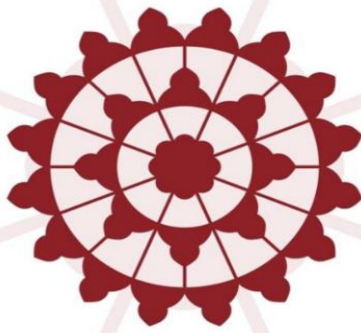
Cette nouvelle dynamique implique une réévaluation fondamentale des modèles d'affaires, où la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dépasse la simple conformité réglementaire pour demeurer un pilier de l'innovation et de la résilience organisationnelle (Rodriguez et al., 2002). Cette transformation permet aux entreprises de renforcer leur légitimité, de gérer les risques associés au « *greenwashing* » (Taliento & Netti, 2020), mais également de développer des capacités dynamiques qui redéfinissent leur avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus orienté vers la durabilité. La question demeure toutefois de savoir si l'intégration de ces pratiques se limite à une simple réduction des coûts et à l'amélioration des notations ESG, ou si elle peut véritablement générer un avantage concurrentiel soutenable (Sanchez-Planellas et al., 2020). Cette interrogation est d'autant plus pertinente que la durabilité est aujourd'hui perçue comme un moteur essentiel de la création de valeur et un catalyseur de la compétitivité pour les organisations (Hristov et al., 2021).

Dès lors, une analyse approfondie s'impose afin d'identifier les mécanismes par lesquels les entreprises peuvent transformer les impératifs de durabilité en opportunités stratégiques, permettant d'acquérir un avantage concurrentiel et se différencier sur le marché.

Le présent article propose d'examiner les pratiques de durabilité ainsi que leurs implications stratégiques au sein des entreprises, dans un contexte marqué par la mise en place d'une réglementation européenne harmonisée, en tentant de répondre à la problématique centrale suivante :

De quelles manières le Règlement Taxonomie européen contribue-t-il à transformer les pratiques de durabilité des entreprises en un véritable avantage concurrentiel durable ?

A travers cette problématique, notre objectif est d'analyser l'impact de la taxonomie européenne sur les pratiques de durabilité des entreprises et d'examiner dans quelle mesure celles-ci peuvent être converties en leviers stratégiques. Pour ce faire, nous déclinons la problématique en quatre sous-questions de recherche :



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

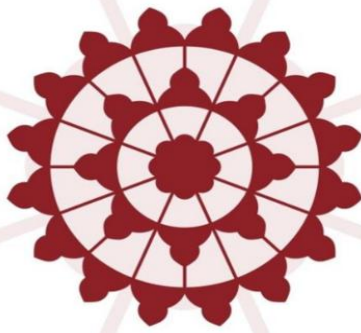
1. Quels sont les impacts du *Règlement Taxonomie* sur l'intégration des critères de durabilité dans les stratégies organisationnelles ?
2. Dans quelle mesure les dynamiques de mise en conformité avec la taxonomie européenne peuvent-elles être mobilisées comme ressources stratégiques permettant aux entreprises de renforcer leur avantage concurrentiel ?
3. Dans quelle mesure la taxonomie européenne contribue-t-elle à façonner la légitimité des entreprises durables et à orienter la perception qu'en ont les parties prenantes ?

2. Règlementation européenne et durabilité : de la conformité à la création d'avantage concurrentiel

2.1 Evolution du concept de la durabilité :

Les origines du concept de durabilité trouvent ses origines dès l'époque des Lumières, période au cours de laquelle s'est développée une réflexion sur la préservation de la vie et des ressources naturelles (Grober, 2007). Toutefois, c'est dans le contexte contemporain de la postmodernité, marqué par une accentuation des menaces pesant sur la survie humaine et écologique, que l'idée moderne de durabilité s'est affirmée (Tarnovskaya, 2023). Dans cette perspective, Zizek (2008, pp. 53-54) souligne que la nature tend à assumer la fonction symbolique autrefois occupée par la religion, en incarnant une autorité normative capable d'imposer des limites à l'action humaine.

Dans la littérature en sciences de gestion, la durabilité est couramment conceptualisée à travers la notion de triple bottom line (Tarnovskaya, 2023), qui comprend la durabilité environnementale, sociale et économique. La durabilité environnementale renvoie à une condition d'équilibre, de résilience et d'interconnexion permettant à la société humaine de satisfaire ses besoins sans excéder la capacité des écosystèmes à se régénérer et sans réduire la diversité biologique (Morelli, 2011). La dimension sociale, quant à elle, met l'accent sur la protection des droits humains universels, la construction de communautés viables et la satisfaction des besoins fondamentaux du plus grand nombre (Lichtenthaler, 2021). Enfin, la dimension économique vise à promouvoir des activités et des systèmes capables de soutenir une croissance à long terme, tout en garantissant aux communautés mondiales leur indépendance et un accès équitable aux ressources, sans engendrer de conséquences sociales ou environnementales négatives (Elkington, 1998). D'après ces définitions, la durabilité économique ne se limite pas aux indicateurs financiers, mais englobe la qualité de vie, la cohésion sociale et la préservation de l'environnement, dans un cadre où les dimensions économique, sociale et environnementale interagissent de manière interdépendante et systémique (Iacobuță et al., 2024).

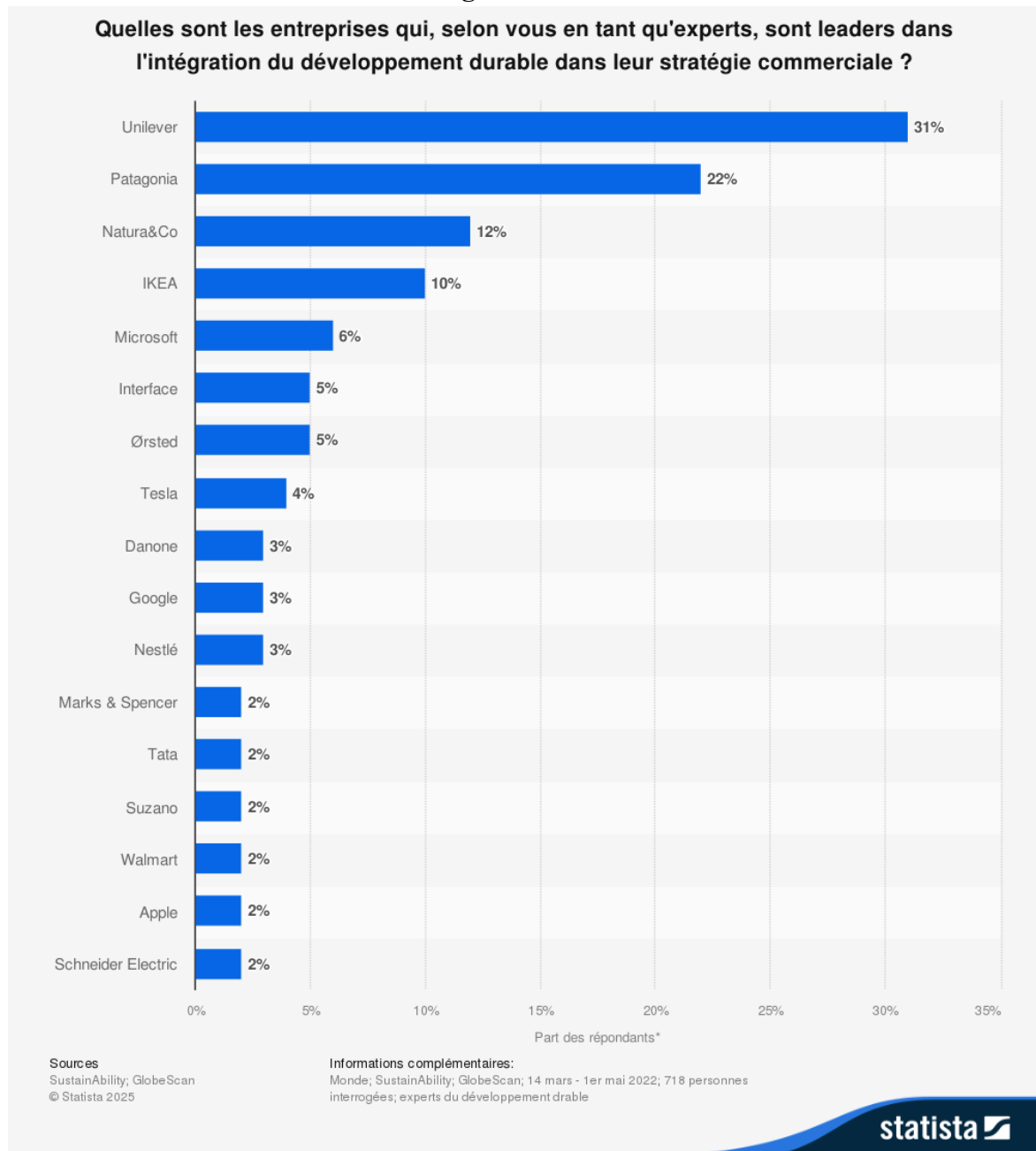


International Marketing Trends Conference

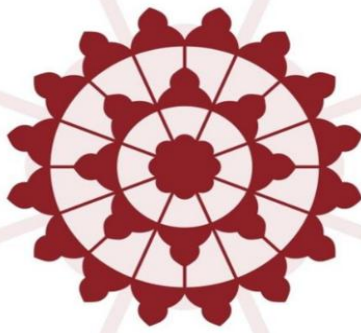
Berlin

16-17 January 2026
ESCP Business School

Figure 1 : Les entreprises leaders dans l'intégration du développement durable dans leur stratégie commerciale



Source : Statista 2025



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

2.2 Normalisation et durabilité : vers une régulation européenne harmonisée

Les entreprises et les acteurs financiers subissent davantage de pressions pour atténuer leurs impacts sur l'environnement. Dans ce contexte, ils cherchent à aligner leurs décisions en matière d'allocation de capital, de développement de produits, de fourniture de services et de stratégies institutionnelles sur les nouvelles opportunités et risques associés à la transition vers le développement durable (Rapport ONU, 2018). L'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) devient ainsi un impératif, par le fait qu'elle renforce la transparence des stratégies durables, favorise la conformité aux réglementations en vigueur et constitue un levier de différenciation compétitive.¹

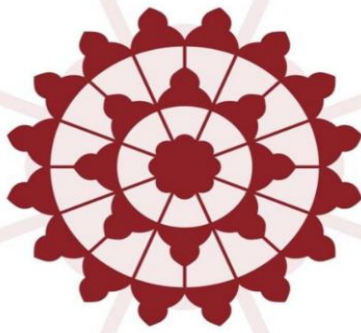
Dans le cadre du Pacte vert, connu aussi sous le nom de « European Green Deal », instauré en 2019, permettant d'atteindre la neutralité carbone en 2050, l'Union européenne a adopté le règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, connu sous le nom de « règlement Taxonomie ». Cet instrument normalisé constitue une étape majeure vers l'harmonisation des critères de durabilité à l'échelle européenne, en offrant un cadre commun pour promouvoir les produits et activités économiques durables.

La taxonomie européenne, à l'instar d'un système de classification appliqué au domaine économique, vise à orienter les investissements vers des activités véritablement respectueuses de l'environnement, en soutenant la transition vers une économie durable (Lucarelli et al., 2020). Elle répond à un double objectif : d'une part, harmoniser la définition et la classification des activités selon des critères de durabilité afin de réduire les risques de greenwashing et d'assurer une transparence accrue (Kirschenmann, 2022; Partiti, 2023); d'autre part, créer un nomenclature et des critères clairs permettant aux investisseurs, entreprises et institutions financières d'identifier les activités alignées sur les objectifs environnementaux de l'Union européenne (Giacomelli, 2022).

2.3 Les avantages concurrentiels durables

Dans un contexte de ressources limitées, les entreprises doivent, en plus de la recherche de profit, prioriser les pratiques favorisant les aspects éthiques, sociaux et environnementaux. La recherche d'un avantage commerciale portant sur ces trois aspects demeure impérative afin de créer et capter une triple valeur économique, environnementale et social (Tarnovskaya, 2023). Une telle démarche permet non seulement de répondre aux attentes des parties prenantes, qu'ils

¹ Le 21 août 2024, EDF a également lancé une émission obligataire senior verte de 310 millions de francs suisses sur 2 tranches dont le produit net des obligations vertes sera affecté au financement et/ou au refinancement des investissements définis dans le Green Financing Framework d'EDF et alignés avec la taxonomie européenne dans les projets d'énergies renouvelables et les projets hydroélectriques. Source : rapport d'enregistrement universel EDF. 2024



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

soient fournisseurs de capitaux, clients, communautés et société au sens large, mais aussi de renforcer la légitimité organisationnelle.

Historiquement, l'« *avantage concurrentiel durable* » désigne toutes les ressources et les attributs supérieurs d'une entreprise difficile, voire impossible à imiter par ses concurrents (Porter, 1985 ; Barney et al., 1989). Barney (1991) définit l'avantage concurrentiel comme la mise en œuvre d'une stratégie créatrice de valeur non reproduite par les concurrents actuels ou potentiels, et l'avantage concurrentiel durable comme une stratégie difficilement imitable, car reposant sur des ressources rares, uniques et inimitables. Cette vision a été élargie par Chaharbaghi et Lynch (1999), qui soulignent que la véritable durabilité de l'avantage concurrentiel réside dans la capacité de l'entreprise à développer des compétences clés et dynamiques (Teece et al., 1997), adaptées à un environnement en perpétuelle évolution. Toutefois, lorsque ces compétences deviennent imitables, par exemple, via le partage sectoriel de pratiques durables, la pérennité de cet avantage peut être remise en cause.

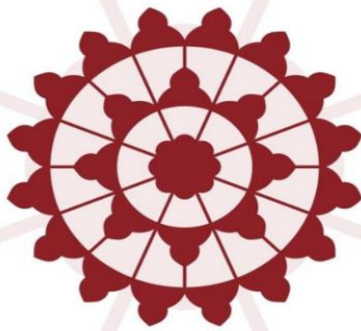
Dans cette perspective, l'intégration de pratiques durables ne constitue pas seulement une réponse aux risques de *greenwashing* (Taliento & Netti, 2020), mais elle favorise également le développement de capacités dynamiques capables de redéfinir les sources d'avantage concurrentiel. La question demeure toutefois de savoir si la durabilité se limite à une réduction des coûts et à une amélioration des notations ESG, ou si elle peut véritablement engendrer un avantage concurrentiel soutenable (Sánchez-Planelles et al., 2020). Ce débat prend une importance accrue à mesure que la durabilité est reconnue comme un moteur clé de la création de valeur et un catalyseur de la compétitivité (Hristov et al., 2021 ; Bernini & Rosa, 2023).

3. Méthodologie de la recherche :

Notre recherche vise à analyser l'impact des cadres réglementaires européens, en particulier le *Règlement Taxonomie*, sur l'évolution des pratiques de durabilité et sur leur potentiel à générer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. La recherche s'inscrit dans un double objectif : d'une part, comprendre la perception des acteurs clés à l'égard des stratégies de durabilité ; d'autre part, examiner dans quelle mesure la taxonomie européenne, en harmonisant les critères de durabilité, incite les entreprises à intensifier leurs efforts en matière de durabilité afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Sur le plan épistémologique, ce travail s'inscrit dans une approche interprétativiste, particulièrement pertinente en Sciences de Gestion (Perret & Séville, 2007 ; Pourtois & Desmet, 2007).

La méthodologie adoptée est qualitative et repose sur la conduite d'entretiens semi-directifs (Baumard & Ibert, 2014 ; Miles & Huberman, 2007 ; Gavard-Perret et al., 2018). Un total de 22 entretiens a été mené auprès de directeurs financiers, auditeurs, acteurs institutionnels, experts ESG ainsi que de dirigeants impliqués dans la RSE et la durabilité (vice-présidents et directeurs,



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

chefs de projets). Plusieurs entreprises et organismes financiers tels que Schneider Electric, BUT, la Caisse des Dépôts et Consignations, ont constitué cet échantillon. Le choix de ces organisations repose sur leur engagement avéré en matière de durabilité : certaines, d'entre elles, à l'instar de Schneider Electric et la Caisse des Dépôts, ont intégré ces enjeux au cœur de leur stratégie depuis de nombreuses années. Cette sélection permet de recueillir des informations particulièrement éclairantes, dans la mesure où les acteurs interviewés disposent d'une solide expérience dans le déploiement opérationnel des stratégies durables ainsi que d'une maîtrise approfondie des instruments qui les accompagnent, notamment face aux récentes évolutions réglementaires.

La durée moyenne de ces entretiens conduits entre décembre 2021 et août 2025, était une heure pour chacun. Ils ont permis de recueillir des perspectives variées sur l'articulation entre taxonomie européenne, stratégies de durabilité et création d'avantage concurrentiel.

En complément, une analyse documentaire approfondie a été réalisée sur la base de rapports officiels, publications institutionnelles et documents internes des organisations étudiées.

L'analyse des données repose sur une grille thématique appliquée manuellement, ayant pour objectif l'identification des convergences et divergences entre les discours des acteurs et les évolutions réglementaires. Cette démarche permet d'examiner de manière intégrée l'impact du Règlement Taxonomie sur la durabilité organisationnelle et l'obtention d'avantages concurrentiels durables.

Enfin, le tableau ci-après présente le profil des personnes interviewées, leur poste et leur organisme respectif, afin de préciser la diversité des perspectives mobilisées.

Le tableau ci-après présente le profil des personnes interviewées, leur poste et leur organisme respectif. Il s'agit principalement de dirigeants et de directeurs impliqués dans le déploiement de la taxonomie européenne et la mise en place et le suivi de stratégies de durabilité comme la RSE, la biodiversité, .. etc.



International Marketing Trends Conference

Berlin

16-17 January 2026
ESCP Business School

Tableau 1 : profil des personnes interviewées dans les entretiens semi-directifs

Interviewés	Fonction	Organisme
M.F	Cheffe de projet RSE	Groupe BUT
M.C	Experte biodiversité, eau et économie circulaire	Caisse des dépôts et consignations (CDC)
M.F	Chargé de déploiement de la taxonomie européenne, Direction financière	Caisse des dépôts et consignations (CDC)
F.C	Vice-Président solutions durables	Schneider Electric
A-F.P	Directrice Stratégie & Business Développement France	Schneider Electric
R.P C	Directrice des affaires avec l'Union Européenne	Schneider Electric
S. S	Directeur Marketing en Finance Business Development	Schneider Electric
E.F	Vice-Président Environnement et développement durable	Schneider Electric
G.M D M	Directeur Stratégie et Développement Durable	Schneider Electric
D.P	Directeur Commercial Segments Sales	Schneider Electric
G.V D	Vice-Président Corporate Citizenship and Institutionnal Affairs	Schneider Electric
G. R	Directeur Economie Circulaire réseau alliances	Schneider Electric
P. S	Directeur financement, Stratégie et Business Development	Schneider Electric
A. G	Directeur de la finance durable	Ministère de la Transition écologique
M.M	Responsable Reporting / Benchmark Contrôle de Gestion	Saint-Gobain Distribution Bâtiment
R. L	Directeur général	Observatoire de la finance durable
A.M	Vice-président RSE	Université Paris Dauphine-PSL
M.C	Expert en climat et environnement	MIROVA filiale du groupe BPCE



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

N. B	Directeur Environnement-Energie à l'Association Françaises des Entreprises Privées	AFEP
T V.L Q	Directeur des Affaires Financières à l'Association Françaises des Entreprises Privées	AFEP
R. L	Directeur de l'Observatoire de la finance durable - Coordinateur Programme Clim'Act	L'Observatoire de la finance durable
H. G	Responsable Economie Circulaire et Environnement (GIMELEC)	(Groupement des entreprises de la filière électronique française)

Source : Auteur

4. Résultat de recherche

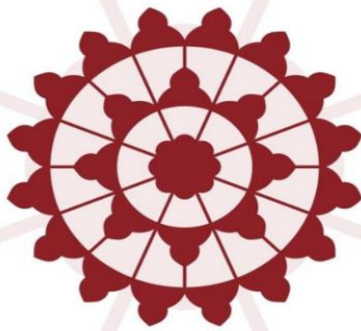
L'objectif de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure la taxonomie européenne permet aux entreprises de transformer leurs pratiques de durabilité en un avantage concurrentiel durable.

L'analyse thématique des entretiens met en évidence trois grands axes :

1. Impacts du Règlement Taxonomie sur l'intégration des critères de durabilité dans les stratégies organisationnelles ;
2. La mise en conformité comme ressources stratégiques et avantage concurrentiel durable ;
3. La contribution de la taxonomie à la légitimité et à la perception des parties prenantes.

4.1 Impacts du Règlement Taxonomie sur l'intégration des critères de durabilité dans les stratégies organisationnelles :

L'analyse du terrain a offert des perspectives contrastées mais complémentaires. Par exemple la Caisse Des Dépôts et Consignations, agissant en qualité d'investisseur public de long terme, et engagé historiquement dans des missions sociales et environnementales, cherche à adapter ses instruments financiers et ses politiques internes aux nouveaux cadres réglementaires. Comme le souligne une responsable : « on a vraiment ces objectifs en matière écologiques mais aussi sociales, [...] on a toujours suivi une démarche durable basée principalement sur les aspects sociaux et l'accompagnement du volet social dans toutes ses dimensions ».



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

Ainsi, la taxonomie est un outil de classification utile mais incomplet. Elle mesure par exemple les contributions au pilier climat, mais doit être complétée par des référentiels internes afin de couvrir des enjeux insuffisamment traités, comme la biodiversité ou l'eau :

« *Je travaille sur une taxonomie interne relative au pilier biodiversité, car il n'y a rien dans la taxonomie européenne, à part la classification qui nous aide à aligner nos activités.* » M.C. experte en biodiversité chez la Caisse Des Dépôts et Consignations.

Les entreprises Schneider Electric, BUT et EDF, inscrivent la taxonomie dans une stratégie de transformation plus offensive. Pour, EDF, l'intégration des objectifs Ambitions 2035 (électricité bas carbone, développement des réseaux et solutions de flexibilité) se conforme d'une partie majoritaire sur ce cadre réglementaire. Schneider Electric s'appuie sur la taxonomie pour légitimer une stratégie déjà centrée sur la neutralité carbone et l'économie circulaire, tout en soulignant l'importance de dépasser la simple conformité réglementaire. Concernant BUT, elle adopte une posture proactive avec des cibles chiffrées d'éco-conception (« 40 % de nos produits de marque éco-conçus d'ici 2024, 100 % en 2026 »).

Dans ce contexte, la taxonomie européenne apparaît à la fois comme un outil de classification et de transparence, mais elle est également perçue comme complexe et parfois inadaptée à certains secteurs, suscitant le risque d'une « inflation réglementaire » et de retards de mise en œuvre. « *Il y a une faible présence des entreprises dans les négociations des textes réglementaires et la définition des critères d'examen technique, ce qui a complexifié la mise en œuvre du dispositif, mais également a entraîné un retard dans l'application du calendrier Taxonomie.* » Explique la Vice-Président Environnement et développement durable

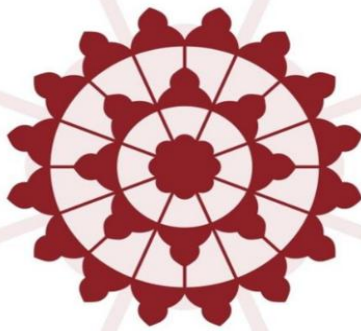
4.2 La mise en conformité et avantage concurrentiel

Au-delà de l'objectif lié à la classification des activités, la question centrale est de savoir si la conformité peut devenir une ressource stratégique. A ce sujet, P.S, Directeur des ventes à Schneider Electric précise : « *Les entreprises commencent à être valorisées selon les critères ESG... cela pourrait constituer un avantage concurrentiel dont les entreprises peuvent tirer parti.* »

« *L'essentiel des produits en circulaire sont reconditionnés... sur le modèle le prix du recyclé est le même que celui du neuf. Le retour des clients sur le recyclage ne veut pas dire que c'est un produit d'occasion, mais il est neuf, en plus il y a une économie en termes de CO₂.* » rajoute le directeur des ventes à Schneider Electric

« *Notre objectif d'ici 2024 est l'éco-conception de 40 % de nos produits de marques exclusives, et 100 % à l'horizon 2026.* ». Confirme la Cheffe de projet de BUT.

Au-delà de la classification des activités, la question centrale est de savoir si la mise en conformité avec la taxonomie européenne peut être mobilisée comme une ressource stratégique permettant de renforcer l'avantage concurrentiel. Les données recueillies auprès de nos



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

interviewés montrent que la conformité joue un rôle ambivalent : à la fois contrainte réglementaire et levier de différenciation.

En revanche, d'autres acteurs mobilisent la taxonomie comme un vecteur de différenciation sur les marchés financiers. « *La communication de ses taux d'alignement, vérifiés par des commissaires aux comptes (PwC, KPMG), est conçue pour attirer les investisseurs en quête de transparence et de fiabilité* ». Précise F.C Vice-Président solutions durables à Schneider Electric. Cela permet d'accéder à des conditions favorables sur les marchés de capitaux, en valorisant son alignement avec les objectifs climatiques européens.

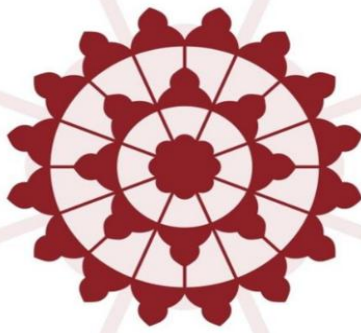
Enfin, le rôle de la taxonomie dans la création des avantages concurrentiel durables grâce à une approche de collaboration : « *Ce cercle vertueux... représente un avantage concurrentiel par le fait qu'une collaboration avec les banques permet de vendre des solutions durables conformes et de proposer des modes de financement différents.* » explique le Directeur des Affaires Financières à l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

4.3 Contribution de la taxonomie à la légitimité et à la perception des parties prenantes

La légitimité constitue un facteur clé des stratégies durables : elle conditionne la capacité des organisations à mobiliser des ressources, à maintenir la confiance des investisseurs et à répondre aux attentes sociétales. Les données empiriques confirment que la taxonomie européenne joue un rôle structurant dans la construction de la légitimité et dans l'orientation des perceptions des parties prenantes.

« *Le fait que ce cadre réglementaire soit harmonisé au niveau européen permet de donner plus de transparence aux parties prenantes... Cela permet de pallier les risques liés au greenwashing et facilite la gestion des risques financiers.* » G.V D Vice-Président Corporate Citizenship and Institutionnal Affairs à Schneider Electric.

Dans cette perspective, la taxonomie confère ainsi une légitimité supplémentaire aux engagements déjà pris, en les inscrivant dans un langage commun. Elle renforce la perception des différents acteurs sur les critères de durabilité des entreprises, tout en incitant au dialogue avec les parties prenantes (investisseurs, collectivités, clients). Toutefois, la légitimité ne se limite pas à la conformité : les organisations interrogées insistent sur la nécessité de politiques internes ambitieuses et d'une mission de long terme pour dépasser le simple respect des critères réglementaires.



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

4. Analyse et discussion des résultats :

L'analyse thématique des 22 entretiens menés auprès d'acteurs institutionnels, financiers et industriels révèle que le Règlement Taxonomie exerce une influence structurante sur l'intégration de la durabilité dans les stratégies organisationnelles. Trois axes principaux se dégagent.

Dans un premier temps, la taxonomie constitue un cadre normatif permettant d'harmoniser l'intégration des critères ESG, mais son application reste contrastée selon les organisations. Les institutions financières telle que la Caisse des Dépôts l'utilisent comme référentiel de cohérence, tout en soulignant ses limites, notamment l'insuffisance des critères relatifs à la biodiversité ou à l'eau. À l'inverse, les entreprises disposant d'une stratégie durable mature (Schneider Electric, EDF, BUT) mobilisent la taxonomie comme un outil de consolidation de leurs engagements et d'ajustement de leurs modèles d'affaires.

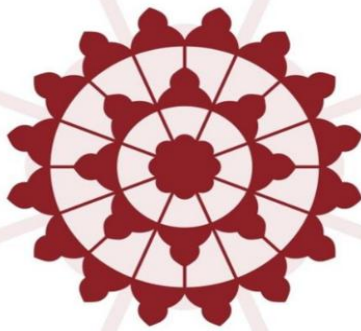
Dans un second lieu, la conformité au Règlement Taxonomie est interprétée non seulement comme une contrainte réglementaire, mais également comme une ressource stratégique. Plusieurs acteurs soulignent que l'alignement taxonomique permet d'améliorer la transparence, d'attirer les investisseurs et de se différencier sur les marchés, notamment par la publication de taux d'alignement vérifiés. Dans certains secteurs, cette conformité participe à la création d'avantages concurrentiels durables, notamment via l'éco-conception, le reconditionnement circulaire ou l'accès à de nouveaux modes de financement.

Enfin, la taxonomie contribue de manière significative à la légitimité organisationnelle. En fournissant un langage commun et harmonisé, elle renforce la crédibilité des engagements ESG et améliore la perception des parties prenantes. Les entreprises interrogées soulignent que cette légitimité est indispensable pour mobiliser des ressources, réduire les risques de greenwashing et maintenir la confiance des investisseurs. Toutefois, elles reconnaissent également que la légitimité durable exige d'aller au-delà de la conformité et de développer des politiques internes ambitieuses.

D'emblée, les résultats montrent que la taxonomie européenne agit comme un catalyseur de transformation stratégique : elle structure l'intégration de la durabilité, favorise la transparence et ouvre la voie à la création d'avantages concurrentiels. Cependant, sa mise en œuvre demeure entravée par une complexité élevée, une inflation normative et certaines lacunes sectorielles, invitant les entreprises à combiner référentiels internes et cadre européen.

5. Implications de la recherche :

Dans un premier temps, cette recherche nous a permis de relever l'importance de revisiter le concept de durabilité à l'ère d'un nouveau cadre réglementaire. L'un des principaux apports du



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

Règlement Taxonomie réside dans sa capacité à structurer l'intégration des critères de durabilité au sein des stratégies organisationnelles. Cette intégration s'exprime différemment selon le profil et la mission des organisations étudiées et permet de créer la valeur sur le long terme.

Régulation comme ressource stratégique :

La taxonomie européenne agit comme une ressource stratégique lorsqu'elle est mobilisée pour créer de la valeur auprès des investisseurs et partenaires, mais son potentiel est affaibli si elle est perçue uniquement comme une contrainte réglementaire.

Légitimité régulée et attentes sociétales :

En conférant transparence et comparabilité, la taxonomie soutient une légitimité « régulée » mais dépendante des investisseurs et parties prenantes. Des études comparatives pourraient analyser la durabilité de cette légitimité face aux évolutions politiques et aux normes de marché.

Lien avec la performance financière : La communication sur les taux d'alignement agit comme un signal de qualité sur les marchés. Des analyses quantitatives pourraient tester le lien entre alignement réglementaire et accès au capital ou performance boursière.

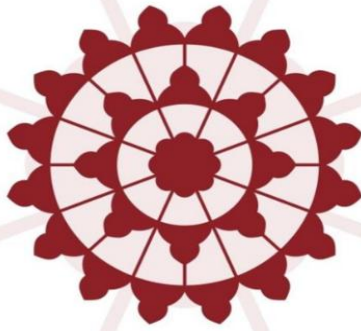
6. Conclusion :

Cette recherche met en avant le rôle de la taxonomie européenne comme cadre de référence pour intégrer la durabilité dans les stratégies d'entreprise. Elle contribue d'une façon majoritaire à la structuration des pratiques, renforce la transparence et la crédibilité auprès des parties prenantes, tout en ouvrant l'accès à des financements verts et en soutenant la création d'un avantage concurrentiel durable.

Toutefois, son déploiement reste marqué par plusieurs limites notamment, la complexité dans sa mise en œuvre, inflation réglementaire, référentiels parfois inadaptés et lacunes sur certains enjeux comme la biodiversité ou l'eau. Ces contraintes peuvent générer des coûts supplémentaires et freiner l'innovation.

Dans cette perspective, de futures recherches pourraient analyser les mécanismes organisationnels qui transforment la conformité en ressource stratégique, mesurer le lien entre alignement taxonomique et performance financière, et étudier la complémentarité entre taxonomies internes et cadre européen.

En dépit de ses défis, la taxonomie demeure un outil stratégique incontournable permettant de concilier performance économique et responsabilité environnementale.



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

Bibliographie/Webographie :

Barney, J. B., Mc Williams, A., & Turk, T. (1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. [Presentation] Article présenté lors de la réunion annuelle de la Strategic Management Society, à San Francisco.
https://www.academia.edu/28159566/On_the_relevance_of_the_concept_of_entry_barriers_in_the_theory_of_competitive_strategy

Grober, U. (2007). Deep roots-a conceptual history of sustainable development'(Nachhaltigkeit).

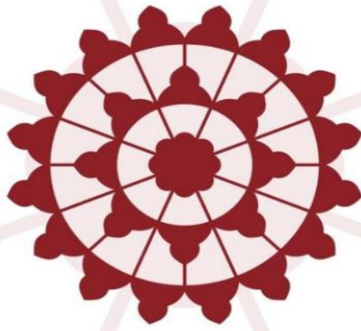
Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. (2017). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship.
Journal of International Business Studies, 48(9), 1045-1064.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Giacomelli, A. (2022). EU Sustainability Taxonomy for Non-financial Undertakings : Summary Reporting Criteria and Extension to SMEs. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4012636>

Greenwood, R., & Meyer, R. E. (2008). Influencing Ideas: A Celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.
<https://doi.org/10.1177/1056492608326693>



International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

Grober, U. (2007). *Deep roots—A conceptual history of «sustainable development» (Nachhaltigkeit)* (Vol. 2007-002). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.

Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2021). Corporate strategies oriented towards sustainable governance : Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 75-97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>

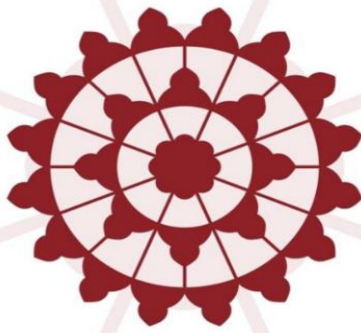
Iacobuță, G. I., van Soest, H., & Bhattacharyya, S. (2024). Integrative approaches to the environmental and socio-economic SDGs. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 21(1), 2397609. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2024.2397609>

Kirschenmann, K. (2022). *The EU Taxonomy's (Potential) Effects on the Banking Sector and Bank Lending to Firms*. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/ev-2022-0027/html>

Lichtenthaler, U. (2021). Why being sustainable is not enough : Embracing a net positive impact. *Journal of Business Strategy*, 44(1), 13-20. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2021-0153>

Lucarelli, C., Mazzoli, C., Rancan, M., & Severini, S. (2020). Classification of Sustainable Activities : EU Taxonomy and Scientific Literature. *Sustainability*, 12(16), Article 16. <https://doi.org/10.3390/su12166460>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

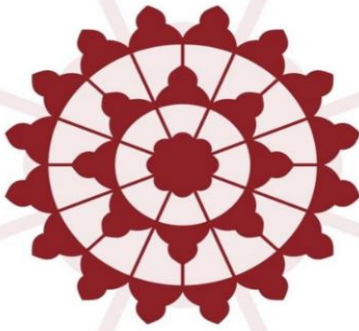


International Marketing Trends Conference

Berlin

**16-17 January 2026
ESCP Business School**

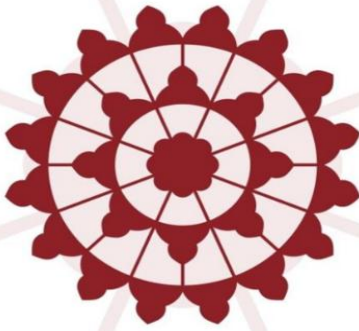
- Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability : A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-10.
<https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>
- Partiti, E. (2023). Green Asset Ratio and Taxonomy Disclosures for Credit Institutions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4383133>
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage : A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
- Sanchez-Planelles, J., Segarra-Oña, M., & Peiro-Signes, A. (2020). Building a Theoretical Framework for Corporate Sustainability. *Sustainability*, 13(1), 273.
<https://doi.org/10.3390/su13010273>
- Slimane, K. B., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : Origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53-69.
- Taliento, M., & Netti, A. (2020). Corporate Social/Environmental Responsibility and Value Creation : Reflections on a Modern Business Management Paradigm. *Business Ethics and Leadership*, 4(4), 123-131. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(4\).123-131.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(4).123-131.2020)
- Tarnovskaya, V. (2023). Sustainability as the Source of Competitive Advantage. How Sustainable is it? *Emerald Publishing Limited*, 75-89.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.



International Marketing Trends Conference

Berlin

16-17 January 2026
ESCP Business School



International Marketing Trends Conference

Berlin

16-17 January 2026
ESCP Business School