

# LES MEILLEURES INTENTIONS PEUVENT-ELLES CONDUIRE AU GREEN (PURPOSE) WASHING ?

#FORGOOD

emeriane  
AVOCATS

100  
Dream Collective

## A PROPOS D'IQO

Dans un monde en réinvention permanente où seules les entreprises « For Good » réussiront à construire des modèles de croissance résilients, où les modèles économiques combinent frugalité et responsabilité, notre mission est de co-construire avec nos clients le socle de leur propre réinvention :

- Innover et apporter un regard « For Good » : aider ainsi nos clients à incarner leur rôle de transformation de l'équilibre sociétal (économique, social et environnemental)
- Développer le génie collectif en croisant savoirs, retours d'expériences et exploitation « smart » des données, pour bousculer les idées reçues et laisser place à la sérendipité
- Être des hybrides-makers et incarner une nouvelle génération, un nouveau type de consultant : hybride pour embrasser toute la complexité des enjeux de ses clients ; maker puisque le consultant met en place et confronte ses recommandations à la réalité.

C'est ce changement de paradigme que nous portons tout autant que l'émergence d'une nouvelle voie dans l'univers du conseil.

---

## A PROPOS D'EMERIANE AVOCATS

Face aux profonds changements socio-économiques et à la multiplication des exigences légales et réglementaires, Emeriane Avocats s'engage auprès de ses clients pour favoriser une croissance durable et transformer les contraintes et défis en nouvelles opportunités de création de valeur.

*Business partner* des nouvelles croissances, Emeriane Avocats conseille ses clients dans leurs réflexions stratégiques pour une meilleure prise en compte des exigences liées à leur impact social, sociétal et environnemental :

- Politiques RSE et enjeux ESG – mise en œuvre, mise en conformité, identification d'axes d'amélioration et déchiffrement du cadre législatif évolutif ;
- Nouvelles gouvernances – diversité, parité, indépendance, gestion des conflits d'intérêts, rémunération des dirigeants ;
  - Redonner du sens à l'entreprise – raison d'être, sociétés à mission ;
- Croissance durable – opérations de fusion-acquisition, partenariats, investissement à impact.

Grâce à un accompagnement sur-mesure, Emeriane Avocats apporte des réponses opérationnelles en droit des sociétés et droit boursier pour concilier sécurité juridique et performance.

**L'urgence climatique** (rappelée par l'Accord de Paris et la trajectoire européenne vers la neutralité carbone d'ici 2050), la **recherche de sens** et de **marques responsables** de la société civile, accentuées par la crise sanitaire, conduisent chaque jour de **plus en plus d'entreprises à s'engager** non seulement pour **ne pas nuire** (la « bonne gestion » avec des objectifs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)) mais plus fortement pour **améliorer leur impact** et **créer des futurs désirables**.

Cette injonction du sens et de durabilité **devient un enjeu de performance globale pour l'entreprise** et une véritable course de vitesse a démarré pour **répondre aux demandes du marché, du régulateur, des consommateurs et, plus largement, des parties prenantes** [illustration 1]. Les labels, référentiels et autres dispositifs se multiplient avec un enjeu clé pour la France : **peser sur l'homogénéisation des pratiques et la construction de nouvelles normes pour un nouveau capitalisme à impact et responsable** (Directive NFRD ...). [illustration 2]

Cependant, la vigilance des citoyens sur ces sujets s'accroît et les initiatives désincarnées font couramment l'objet de *name and shame* pointant les difficultés des sociétés et de leurs dirigeants à concilier **performance et crédibilité des engagements**.

Le récent rapport d'Oxfam France (« Climat : CAC degrés de trop »)<sup>1</sup> largement relayé ou encore la dernière controverse suite aux annonces de la société Total de faire voter ses actionnaires sur son plan climatique et sa stratégie de diversification *green* (ainsi que sur le changement de dénomination sociale proposée « TotalEnergies ») lors de la prochaine Assemblée générale du 28 mai 2021 illustrent cette pression accrue sur les sociétés.

La polémique et l'**enjeu réputationnel** se réglaient jusqu'ici le plus souvent par médias et experts interposés.

Aujourd'hui, le ton n'est plus seulement à la répréhension morale et au risque de réputation. De **véritables risques juridiques existent** et sont à appréhender par le dirigeant **dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie globale et de son modèle d'affaires. La responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants en cas de green ou de purpose washing peut en effet être engagée au moins sur quatre fondements juridiques** (droit civil, droit de la consommation, droit des marchés financiers et droit de la concurrence).

**La récente mise en cause de Butagaz pour sa publicité** « 1 bouteille achetée = 1 geste pour la planète – Ma bouteille est 100% compensée carbone... » en mars 2021 ou plus largement l'opération « **Coup de balai** » de la **Commission Européenne** en janvier dernier (qui a permis d'identifier près de 350 allégations d'entreprises qui prétendent vendre des produits respectueux de l'environnement sur Internet) soulignent la volonté des pouvoirs publics d'agir plus fermement contre le *greenwashing*. Le projet de loi *Climat et résilience* actuellement débattu prévoit notamment d'encadrer plus strictement la publicité dans ce sens.

<sup>1</sup> [https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2021/03/rapportOXFAM\\_CACdegresettrop\\_VFF.pdf](https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2021/03/rapportOXFAM_CACdegresettrop_VFF.pdf)

• Quels sont alors **les risques réels du greenwashing** pour une entreprise ? **Dans quelle mesure et sur quels fondements la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants peut-elle être engagée ?**

• Du point de vue des dirigeants, bien souvent les initiatives dans l'entreprise partent de la volonté de « bien faire » et de s'engager pour la transformation sociétale. Comment alors limiter les risques face à **la multiplication des initiatives éparses et parfois incohérentes entre elles? Comment border et organiser le risque dans l'entreprise sans entraver la stratégie globale de transformation ? Comment ne pas décourager** les entreprises et faire du **greenwashing** un repoussoir à **l'engagement et la transformation sociétale des entreprises ?**

**Le cabinet de conseil iQo** (Guillaume Teboul, Associé fondateur et Laura Perres-Ganné, Directrice et responsable du squad For Good) et **le cabinet Emeriane Avocats** (Eole Rapone et Juliane Dessard Jacques, Associés fondateurs) s'associent pour répondre à ces questions en mettant à profit leur retour d'expérience et leur expertise juridique dans l'accompagnement de la transformation sociétale des entreprises auprès de dirigeants.



**Guillaume Teboul**  
iQo



**Laura Perres-Ganné**  
iQo



**Eole Rapone**  
Emeriane Avocats



**Juliane Dessard Jacques**  
Emeriane Avocats

## 1. PRATIQUE DU GREENWASHING : RISQUES ET SANCTIONS

Face à l'intérêt grandissant de la société civile pour les produits qui prennent davantage en compte des considérations sociales et environnementales, certaines entreprises pratiquent le *greenwashing* en **affirmant agir davantage en faveur de l'environnement qu'elles ne le font en réalité**. Par exemple, la société Butagaz a fait l'objet d'une décision du 8 mars 2021 rendue par le Jury de Déontologie Publicitaire par lequel ce dernier est d'avis que la mention « 1 bouteille achetée = 1 geste pour la planète – Ma bouteille est 100% compensée carbone... » figurant dans les publicités de Butagaz méconnaît la recommandation « Développement durable » de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP)<sup>2</sup>.

Alertées par ces pratiques peu scrupuleuses, les **autorités européennes et nationales** se sont saisies de cette problématique, accentuant la nécessaire vigilance des acteurs économiques sur ce sujet. Le risque de **responsabilité civile et pénale** pèse également sur les entreprises ayant un décalage entre leur communication et la réalité de leurs actions en matière environnementale et sociétale.

### A. VIGILANCE ACCRUE DU LÉGISLATEUR ET DES RÉGULATEURS

#### i. *Greenwashing* et opération « coup de balai » de la Commission européenne

Sur le terrain du droit de la consommation, la Commission européenne a récemment publié<sup>3</sup> les résultats d'une opération « coup de balai » menée sur Internet afin d'analyser les **allégations environnementales figurant sur les sites Internet d'entreprises de divers secteurs d'activité** tels que l'habillement, les cosmétiques ou l'équipement ménager. Les résultats de cette analyse sont édifiants :

Sur plus de 344 allégations qui semblaient douteuses, les constats suivants ont été relevés :

- dans plus de la moitié des cas, l'entreprise n'avait pas fourni suffisamment d'informations pour permettre aux consommateurs de juger de l'exactitude de l'allégation ;
- dans 37 % des cas, l'allégation comportait des affirmations vagues et générales<sup>4</sup> visant à donner aux consommateurs l'impression non étayée qu'un produit n'avait pas d'incidence négative sur l'environnement ; et
- dans 59 % des cas, l'entreprise n'avait pas fourni de preuves facilement accessibles à l'appui de son allégation.

<sup>2</sup> <https://www.jdp-pub.org/avis/butagaz-affichage-plainte-fondee/>

<sup>3</sup> « Lutter contre le « greenwashing » : la moitié des allégations environnementales de sites web ne sont pas étayées par des preuves », 28 janvier 2021. ([https://ec.europa.eu/france/news/20210128/analyse\\_sites\\_internet\\_greenwashing\\_fr](https://ec.europa.eu/france/news/20210128/analyse_sites_internet_greenwashing_fr))

<sup>4</sup> Des termes tels que « conscients », « respectueux de l'environnement » et « durables » ont été relevés par la Commission européenne et les autorités chargées de la protection des consommateurs.

Au regard des éléments analysés par les autorités, **il a été estimé que dans 42 % des cas, l'allégation pouvait être fautive ou fallacieuse et donc constituer une possible pratique commerciale déloyale** au sens de la directive sur les pratiques commerciales déloyales.

Confortée par cette opération « coup de balai », la Commission européenne rappelle sa volonté de donner aux consommateurs les moyens de faire des choix plus durables en légiférant sur le sujet (nouvel « Agenda du consommateur »).

Cette vigilance accrue des autorités au niveau européen est également perceptible au niveau national.

## ii. Un renforcement du droit de la consommation : une forte mobilisation du Conseil national de la consommation (CNC) en France

En France, dès 2010, le CNC a travaillé à la rédaction d'un guide pratique des allégations environnementales à destination des professionnels et des consommateurs devant conduire l'administration à « amplifier son rôle et ses actions afin **de rendre l'offre de produits vertueux pour l'environnement plus visible et plus claire, plus crédible et plus accessible** »<sup>5</sup>.

Face à l'importance grandissante du sujet, le CNC a récemment engagé de nouveaux travaux afin de **mettre à jour ce guide** et répondre précisément à l'un des objectifs majeurs de la feuille de route pour l'économie circulaire établie en avril 2018 et visant à « donner aux consommateurs les **moyens d'une consommation plus responsable** »<sup>6</sup>.

Le travail de révision en cours consiste principalement à recenser les normes et textes en vigueur portant sur les allégations environnementales ; analyser les nouvelles allégations et les produits sur lesquels les allégations environnementales se développent et mettre à jour, adapter ou préciser, le cas échéant, celles déjà prévues par le guide ; et engager une réflexion sur les modes de diffusion les plus adaptés et larges possibles du guide.

<sup>5</sup> Ce guide avait pour base des tableaux qui avaient été élaborés par le CNC en 2010 et portés en annexe des deux avis du CNC de juillet et décembre 2010.

<sup>6</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/cnc/MANDAT%20MISE%20A%20JOUR%20GUIDE%20ALLEGATIONS%2016%2009%2019.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cnc/MANDAT%20MISE%20A%20JOUR%20GUIDE%20ALLEGATIONS%2016%2009%2019.pdf).

## B. SANCTIONS ET RESPONSABILITÉ ENCOURUES PAR LES SOCIÉTÉS EN CAS DE GREENWASHING

Outre le risque réputationnel (pratique du « *name and shame* » consistant à rendre public le nom des entreprises qui ne respectent pas leurs obligations)<sup>7</sup>, la responsabilité de l'entreprise au titre du *greenwashing* peut être recherchée dans différentes branches du droit qui se superposent.

### i. Responsabilité au titre du droit civil

La responsabilité de l'entreprise peut être recherchée sur le fondement du **droit commun de la responsabilité civile** qui s'applique dès lors qu'une faute, un dommage et un lien de causalité entre les deux sont prouvés<sup>8</sup>. En outre, des textes spécifiques prévoyant des obligations sociétales et environnementales renvoient à ce régime de droit commun<sup>9</sup>.

A titre d'exemple, le manquement aux obligations prévues par la loi sur le devoir de vigilance<sup>10</sup> engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter<sup>11</sup>. **La responsabilité de Total et Casino est recherchée en justice** par plusieurs associations et ONG sur ce fondement<sup>12</sup>.

De plus, depuis la loi sur la reconquête de la biodiversité du 8 août 2016<sup>13</sup>, un **régime spécifique de responsabilité civile s'applique aux préjudices écologiques**. Le Code civil prévoit aux articles 1246 et suivants la reconnaissance de la notion de préjudice écologique et l'encadrement de la réparation qui doit s'effectuer, par priorité, en nature<sup>14</sup>.

<sup>7</sup> Sénat - Rapport n°572 d'information fait au nom de la délégation aux entreprises sur le thème : « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? » par Mme Lamure et M. Le Nay du 25 juin 2020.

<sup>8</sup> Articles 1240 et suivants du Code civil.

<sup>9</sup> « Le reporting extra-financier est dorénavant un instrument de pilotage stratégique pour l'entreprise dans l'ensemble de ses activités mais aussi un outil de management du risque pénal », Emmanuel DAOUD, *Revue Lamy droit des affaires*, n°147, 1er avril 2019.

<sup>10</sup> Article L. 225-102-4 du Code de commerce.

<sup>11</sup> Article L. 225-102-5 du Code de commerce.

<sup>12</sup> <https://www.actu-environnement.com/ae/news/justice-contentieux-climat-total-devoir-vigilance-assignation-34876.php4>; <https://www.novethic.fr/actualite/social/droits-humains/isr-rse/des-peuples-d-amazone-demandent-reparation-en-justice-au-groupe-casino-pour-manque-de-vigilance-sur-la-deforestation-149603.html>; « La revanche du droit », Jean-Philippe Robé, *Le Monde*, 21-22 mars 2021.

<sup>13</sup> Loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages.

<sup>14</sup> Le préjudice écologique est défini par l'article 1247 du Code civil comme « une atteinte non négligeable aux éléments ou aux fonctions des écosystèmes ou aux bénéfices collectifs tirés par l'homme de l'environnement ».

## ii. Responsabilité au titre du droit de la consommation

Des dispositions relevant du droit de la consommation ont également permis de sanctionner des prétendus engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale, des allégations environnementales mensongères ou de nature à induire en erreur les consommateurs<sup>15</sup>.

Le **délit de tromperie**<sup>16</sup>, de **publicité mensongère** ou de **pratiques commerciales trompeuses**<sup>17</sup> a pu être retenu par différentes juridictions dans pareille situation<sup>18</sup>.

Le délit de tromperie a par exemple été retenu dans le cadre d'une vente sous la qualification de blé provenant d'une culture biologique la récolte effectuée sur des parcelles traitées avec un désherbant strictement interdit<sup>19</sup>. Par ailleurs, le délit de pratiques commerciales trompeuses a également permis de sanctionner l'utilisation par la société Monsanto dans une publicité d'un oiseau associé aux termes de « respect de l'environnement », « efficacité et sécurité pour l'environnement » ou encore « biodégradables » pour un produit qui ne remplissaient pas ces caractéristiques<sup>20</sup>.

Le non respect par une société française (filiale du groupe étranger, Samsung) **d'engagements éthiques** publiés sur son site Internet a également été **poursuivi au titre des pratiques commerciales trompeuses** en raison de faits commis à l'étranger (Chine, Corée du Sud et Vietnam) qui ne respectaient pas ces engagements<sup>21</sup>.

## iii. Responsabilité au titre du droit des marchés financiers

Lorsque la société est cotée, « l'information donnée au public par l'émetteur doit être exacte, précise et sincère » conformément à l'article 223-1 du règlement général de l'AMF. Ces principes s'appliquent à l'information permanente diffusée par l'émetteur et, sauf disposition contraire, également à l'information périodique<sup>22</sup>.

<sup>15</sup> « Guide pratique entreprises et droits humains », Conseil National des Barreaux, 2ème édition, avril 2020, p. 23 et suivantes.

<sup>16</sup> Article L. 213-1 du Code de la consommation.

<sup>17</sup> Article L. 121-1 du Code de la consommation.

<sup>18</sup> « Droit pénal – L'engagement volontaire RSE au service de la preuve pénale », Etude par Madeleine LOBE LOBAS, Document : Environnement n° 3, Mars 2014, étude 4, Lexis Nexis.

<sup>19</sup> Ibid. citant CA Riom, 4 déc. 2003, n° 03/00546 : JurisData n° 2003-235129. Les délits de publicité fausse ou induisant en erreur, fraude et tromperie sur l'origine de la marchandise ont été retenus dans le cas d'une commercialisation sous la marque déposée « Les viandes du Limousin » de viande provenant d'élevages situé hors du Limousin et, par ailleurs, d'une commercialisation sous la dénomination « veau de lait » alors que la viande était issue d'élevages industriels (CA Limoges, 21 nov. 2003, n° P03/0321).

<sup>20</sup> Cass. crim., 6 oct. 2009, n° 08-87.757 : JurisData n° 2009-050171. – B. Rolland, Informations environnementales : condamnation pour publicité mensongère : JAC 2009, n° 95.

<sup>21</sup> « Guide pratique entreprises et droits humains », Conseil National des Barreaux, 2ème édition, avril 2020, p. 24. ; Dossier de presse, Sherpa, Peuples Solidaire et Indecosa-CGT, 26 février 2012, URL : [http://assosherpa.org/sherpa-content/docs/newsroom/Communiqués\\_de\\_presse/DP-Samsung.pdf](http://assosherpa.org/sherpa-content/docs/newsroom/Communiqués_de_presse/DP-Samsung.pdf)

<sup>22</sup> « La responsabilité des dirigeants vis-à-vis de la société, de ses actionnaires et du marché en lien avec les enjeux climatiques », Didier G. MARTIN, Cahiers de droit de l'entreprise n° 4, Juillet 2020, dossier 24, Lexis Nexis.

La communication au marché d'informations extra-financières erronées pourrait constituer un **délit de fausse information ou d'information trompeuse**, conformément aux dispositions de l'article L. 465-3-2 du Code monétaire et financier<sup>23</sup>.

A date, il n'a pas encore été relevé de sanction prononcée par l'AMF ou par les tribunaux français en lien avec l'information financière ou extra-financière liée aux enjeux climatiques<sup>24</sup>.

#### iv. Responsabilité pour concurrence déloyale

Le droit de la concurrence (concurrence déloyale) pourrait également être mobilisé comme fondement pour rechercher la responsabilité d'entreprises qui ne respectent pas leurs engagements sociétaux ou environnementaux. Le respect d'engagements RSE pour une entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel, notamment en améliorant sa réputation. **Cette entreprise respectueuse des règles subirait une concurrence déloyale de la part d'entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations dans ce domaine**<sup>25</sup>. Dans une affaire opposant la société Revival (Derichebourg Environnement) à la société Etablissements L Marchetto la Cour de cassation<sup>26</sup> a, par exemple, admis que le non-respect du droit de l'environnement par cette dernière pouvait être analysé comme un acte de concurrence déloyale vis-à-vis de la société Revival qui s'astreignaient au respect de ces règles<sup>27</sup>.

Face aux attentes exprimées par la société civile et à la pression accrue des consommateurs et des actionnaires en matière de RSE, les législateurs et les régulateurs européens et nationaux se sont fortement mobilisés. Les fondements légaux actuellement disponibles pour sanctionner les entreprises qui pratiquent le *greenwashing* **risquent de se démultiplier à mesure que le cadre réglementaire applicable à ce sujet se poursuit et s'étoffe.**

<sup>23</sup> « RSE - La responsabilité sociale des entreprises : quel risque juridique ? », Isabelle DESBARATS, *Cahiers de droit de l'entreprise* n° 3, Mai 2012, dossier 13, Lexis Nexis.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> « Finance durable - La finance durable : un oxymore ? », Virginie MERCIER, *Revue de Droit bancaire et financier* n° 4, Juillet 2015, 43, Lexis Nexis.

<sup>26</sup> Cass. com., 21 janv. 2014, n° 12-25.443: JurisData n° 2014-000659.

<sup>27</sup> « Entreprises - Environnement et concurrence : la loyauté consacrée ! », François-Guy TRÉBULLE, *Document : Environnement* n° 4, Avril 2014, repère 4, Lexis Nexis.

## 2. PRÉVENIR LES RISQUES SANS ENTRAVER LA STRATÉGIE GLOBALE DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Les risques de *greenwashing* sont multiples pour l'entreprise (responsabilité civile de droit commun, pratiques commerciales trompeuses, délit de fausse information ou d'information trompeuse et concurrence déloyale). Ces risques sont d'autant plus forts que l'entreprise reste dans une **stratégie d'essaimage et de multiplication d'initiatives** qui ne sont pas guidées et structurées par une intentionnalité forte.

Cependant, si l'entreprise fait le choix en amont d'une « tonalité », c'est-à-dire du problème qu'elle souhaite résoudre sur le temps long pour la société (une intentionnalité nourrie d'une *responsabilité infinie et concrète* dirait Levinas) et que **cette tonalité est intégrée au cœur du modèle économique** (contributeur à la performance), la **bascule du modèle opérationnel sera pleinement incarnée** à la fois pour **les collaborateurs** (sens au travail et engagement), **les clients** (marque responsable et passage du « pouvoir au vouloir » consommer) et **l'éco-système** (la vérification externe par les parties prenantes étant le point de départ de l'incarnation de la stratégie).

Ces « tonalités » sont nombreuses et personnelles (l'inclusion et la solidarité intergénérationnelle, la biodiversité, la santé, la sobriété numérique...) : **elles sont le meilleur moyen pour s'assurer de donner une vraie valeur aux engagements** et faire échapper les entreprises aux risques et aux accusations de *greenwashing* ou encore de *purposewashing*.

Il appartient alors à chaque entreprise de définir sa tonalité en **prenant le temps de recul** nécessaire en cohérence avec ses actifs/ADN, son marché et de la **valeur que l'entreprise souhaite créer** pour ses clients, ses collaborateurs, son écosystème et pour elle-même (performance financière et modèle opérationnel). [Illustration 3](#)

Du *purpose washing* à l'intentionnalité / tonalité – Les différents fondements juridiques sanctionnant le *greenwashing* ainsi que l'évolution des contraintes législatives et réglementaires sur l'ensemble des sujets ESG, tant au niveau européen que français, notamment le projet de loi *Climat et résilience*, ne doivent plus alors être vécues comme une contrainte (ou un repoussoir à l'engagement) mais comme l'occasion de donner la possibilité aux entreprises de **s'engager vraiment et faire le choix de leur tonalité et stratégie for good**.



*Illustration 2 : Une accélération des exigences ... et des risques de greenwashing demain ? de la limitation des externalités négatives (ne pas nuire) et à la création d'un modèle de croissance à impact et la création de futurs désirables*

ÊTRE UNE ENTREPRISE FOR GOOD, C'EST CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CROISSANCE DURABLE, S'INSCRIRE DANS LE TEMPS LONG ET AVOIR UN IMPACT POSITIF.

NE PLUS SEULEMENT RÉDUIRE SON  
IMPACT NÉGATIF, MAIS CRÉER UN  
IMPACT POSITIF

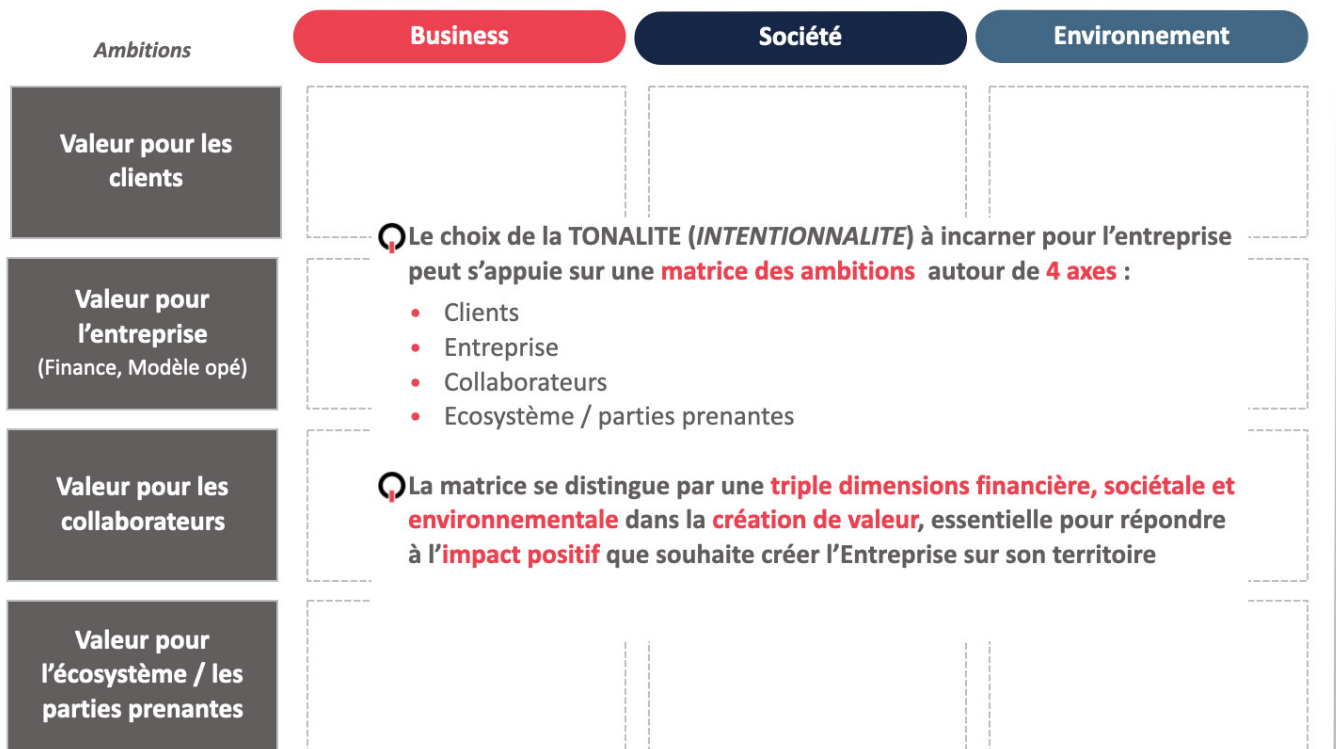


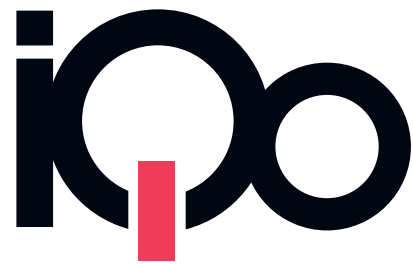
CRÉER DE NOUVEAUX MODÈLES DE  
CROISSANCE PLUS INCLUSIFS ET  
DURABLES POUR AIDER SES CLIENTS  
À AVOIR UN DÉVELOPPEMENT  
PÉRENNE

S'EXTRAIRE DES LOGIQUES DE ROE COURT  
TERME ET PRIVILÉGIER LE TEMPS LONG



*Illustration 3 : Exemple de matrice et grille d'analyse pour choisir sa tonalité, l'incarner dans le business model, le modèle opérationnel avec son écosystème et border le risque de green/purpose washing.*





Dream Collective

[www.iQoo.eu](http://www.iQoo.eu)

emeriane<sup>•</sup>  
AVOCATS

[www.emeriane.com](http://www.emeriane.com)