



JOURNÉE FRB 2026

Biodiversité et entreprises : dépendances, impacts, risques et opportunités de transformation

Prof. Diana Mangalagiu

Neoma Business School & Université d'Oxford



#JFRB2026

SOUTIENS INSTITUTIONNELS





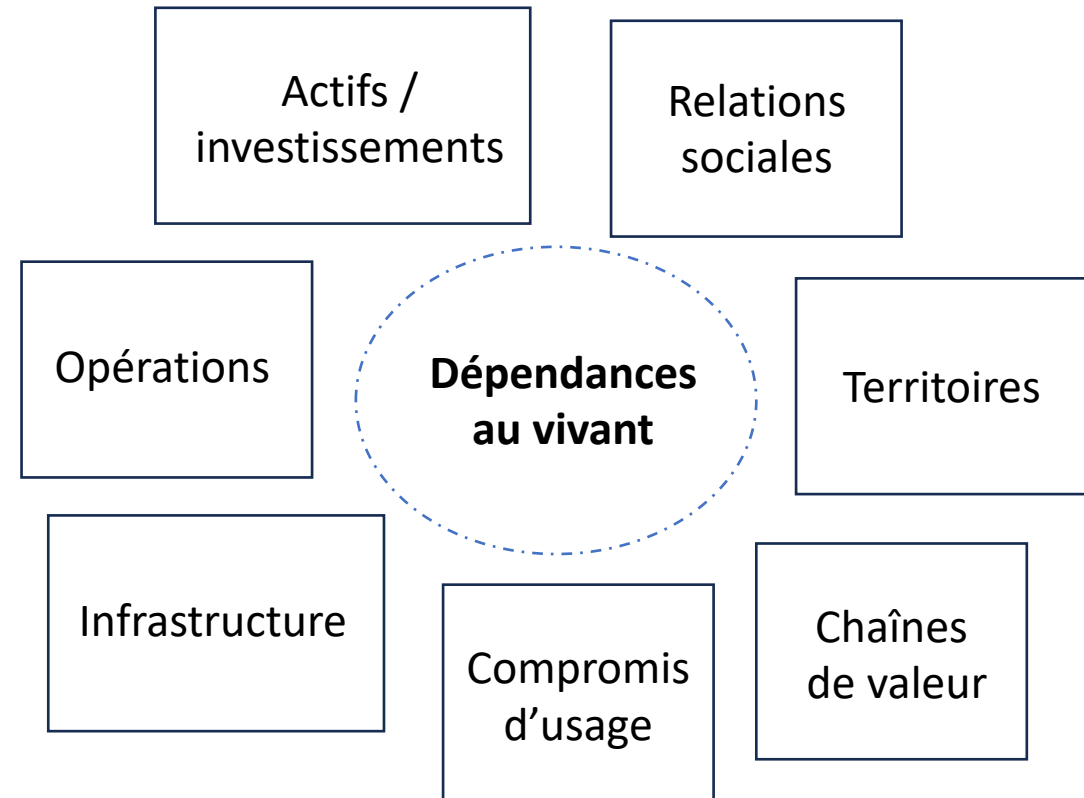
La biodiversité redéfinit les conditions de viabilité des entreprises

- Ce n'est pas un sujet ESG de plus
- Le climat ne résume pas le vivant
- Le vrai enjeu :

Quel type d'entreprise reste viable dans un monde où le vivant se déstabilise ?

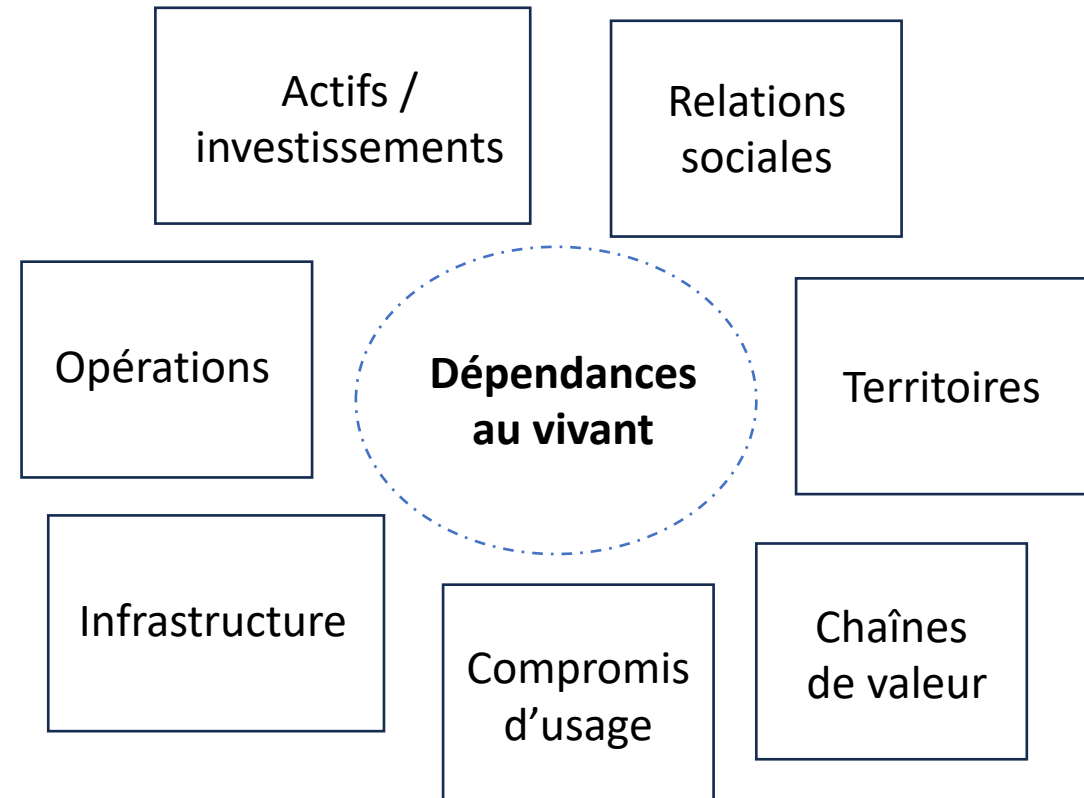
Le vivant est dans le modèle d'affaires, même quand on ne le voit pas

- Dépendances diffuses, souvent invisibles
- Chaînes de valeur, actifs, territoires
- Nos outils de pilotage captent mal les dépendances



Le vivant est dans le modèle d'affaires, même quand on ne le voit pas

- Dépendances diffuses, souvent invisibles
- Chaînes de valeur, actifs, territoires
- Nos outils de pilotage captent mal les dépendances



C'est stratégique car ces dépendances restent souvent hors champ des décisions.



Le vrai risque est stratégique : l'inadéquation des cadres de décision face aux dépendances socio-écologiques

- Risque opérationnel
- Risque d'actifs et d'investissement
- Risque de légitimité et de non-adaptation
- Risque de verrouillage



Façons de se tromper, même avec de bonnes intentions

- Réduire la biodiversité à un sujet de reporting
- Lire la biodiversité avec une grille climat
- Raisonner site par site et non pas chaîne de valeur et territoire
- Croire qu'un meilleur outil d'évaluation suffira



Ce qu'une vraie stratégie biodiversité devrait déplacer

- De la conformité à l'orientation
- De l'empreinte au modèle d'affaires
- De l'action isolée à la coordination systémique



Le test d'un vrai changement de cap

- Cela change-t-il vos investissements ?
- Cela change-t-il votre chaîne de valeur ?
- Cela change-t-il votre gouvernance des arbitrages ?

MESSAGES CLÉS

- 1 | Le vivant n'est pas une externalité : c'est une condition de continuité économique.
- 2 | Une grille climat seule ne permet pas de penser la biodiversité.
- 3 | Une stratégie crédible change les arbitrages, pas seulement les indicateurs.
- 4 | Sans transformation des modèles et des coordinations, on ne change pas de cap.

