



Blossom & partenaires s'exprime !

Recueil d'articles d'actualité
sur la durabilité 2024 – 2025



SOMMAIRE

01

Une boussole pour aborder votre reporting extra-financier!

02

Six bonnes raisons de se préparer au reporting extra-financier en matière de durabilité.

03

Biodiversité : comment faire entrer les enjeux du vivant dans la stratégie de durabilité?

04

Pourquoi le poste de CSO est-il devenu primordial au sein de l'entreprise?

05

La CSRD : opportunité de transformation de l'économie?

Pour sensibiliser, partager ses points de vue et encourager les entreprises à s'engager sur le chemin de la durabilité.

Pleinement engagée dans l'accompagnement des entreprises et des organisations sur le chemin de la durabilité, l'agence Blossom et partenaires est devenue l'une des principales références de Suisse romande dans le domaine. Elle conseille aujourd'hui un nombre croissant d'acteurs publics et privés en stratégie RSE et communication responsable.

Dans le prolongement de notre activité, nous avons toujours eu à cœur de partager nos points de vue sur cette thématique pour informer, explorer de nouvelles idées et servir de porte-voix aux multiples initiatives qui naissent quotidiennement dans la société et dans le milieu professionnel. Nous avons également la chance de pouvoir nous exprimer librement sur le sujet auprès d'une très large audience grâce à une collaboration avec le magazine *Bilan* et une tribune dans sa rubrique Opinions. Non sans succès puisque la plupart de nos publications ont été abondamment relayées sur les réseaux sociaux.

Afin de poursuivre le dialogue avec vous, nous avons souhaité rassembler dans cette brochure une sélection des articles rédigés par Laurence De Cecco, fondatrice et directrice de Blossom et partenaires, depuis 2022. Entre gouvernance au sein des entreprises, évolution de la législation, bonnes pratiques, frein au changement ou encore sensibilisation et formation, ce tour d'horizon — qui n'est bien sûr pas exhaustif — se veut une amorce de réflexion qui doit en appeler d'autres.

N'hésitez pas à nous solliciter pour partager avec nous vos idées, expériences, interrogations, ou tout simplement pour nous proposer de nouveaux sujets sur lesquels poser notre regard et ouvrir de nouvelles perspectives.

Bonne lecture!

Cet ouvrage regroupe une sélection des articles publiés par Laurence De Cecco, fondatrice et CEO de l'agence Blossom et partenaires, qui ont fait l'objet d'une chronique sur le site internet du magazine « Bilan » entre 2023 et 2025. L'intégralité des articles est disponible sur le site <https://www.bilan.ch/author/72248134/laurence-de-cecco>

01

Une boussole pour aborder votre reporting extra-financier!

Publié en février 2025

La réalisation d'un rapport extra-financier volontaire ou obligatoire est souvent complexe. Bien souvent, il est difficile de savoir par où commencer. Se baser sur les bonnes pratiques et respecter les étapes clés permet de garantir un projet réussi.

Dans un environnement économique où la transparence s'impose, le rapport extra-financier s'affirme comme un outil stratégique pour les entreprises.

Le reporting extra-financier, qu'il soit volontaire ou encadré comme dans le cas de la CSRD européenne (Corporate Sustainability Reporting Directive), n'est pas une simple et fastidieuse compilation de données. Il permet à la fois une prise de recul sur les activités de l'entreprise et il est le reflet des choix stratégiques qui sous-tendent sa démarche RSE. Sa réalisation permet de démontrer une gouvernance responsable et une performance ESG alignée avec les attentes des investisseurs, clients et collaborateurs.

Aussi, entre obligations réglementaires et opportunités de différenciation, sa rédaction exige méthode et vision claire des enjeux.

Une obligation structurante et un levier de compétitivité

Le cadre réglementaire européen impose une standardisation croissante, en particulier avec les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) qui redéfinissent les attentes de reporting à l'échelle européenne; cadre auquel les sociétés suisses concernées seront également soumises. Cependant, au-delà de la conformité, le rapport extra-financier représente un outil de pilotage de la transformation durable. Il permet de :

- **Valoriser les initiatives ESG** pour attirer les investisseurs.
- **Renforcer la confiance** des parties prenantes grâce à une transparence accrue.
- **Anticiper les risques** extra-financiers, notamment en matière de réglementation, de réputation et de chaîne d'approvisionnement.
- **Permettre la comparabilité** entre pairs, et c'est là toute l'ambition de la CSRD qui vise à pouvoir évaluer les avancées ESG entre entreprises concurrentes, favorisant ainsi la transformation durable des différentes filières économiques.

Les décideurs doivent donc aborder ce document comme une opportunité de structurer, démontrer et communiquer leurs engagements à long terme, tout en intégrant une dimension d'amélioration continue.

Je vous propose donc de passer en revue pas à pas, les étapes à ne pas négliger.

#1 Structurez le processus : gouvernance et priorisation des enjeux ESG

Mise en place une gouvernance dédiée

La réussite d'un rapport extra-financier repose sur une organisation claire dès les premières étapes :

- **Impliquez la Direction générale** en tant que sponsor stratégique pour légitimer le projet et allouer les ressources nécessaires.

- **Constituez une équipe pluridisciplinaire** regroupant RH, finances, voire contrôle et risques (si existant dans votre organisation), opérations et communication, pilotée par un chef de projet ayant une vision globale des enjeux.
- **Engagez des experts en durabilité**, internes et externes, pour garantir l'alignement avec les normes en vigueur.

Identification des priorités ESG

Une analyse approfondie des enjeux est indispensable pour orienter le contenu et les actions à valoriser :

- **Établissez votre chaîne de valeur** le plus finement possible. Il est indispensable de connaître l'ensemble de vos sous-traitants et les risques qui y sont liés.
- **Cartographiez vos parties prenantes** et organisez un dialogue avec celles-ci, internes et externes, pour comprendre leurs attentes spécifiques.
- **Appuyez-vous sur des outils collaboratifs** (ateliers, interviews, autres outils) pour identifier vos impacts, vos risques et opportunités (IRO).
- **Produisez votre matrice de double matérialité**, en croisant les impacts financiers et extra-financiers les plus impactants pour votre activité. Cette démarche est incontournable pour répondre aux exigences de la CSRD.

#2

Collectez les données : fiabilité et pertinence au cœur du processus

Analyse d'écart, socle de la collecte des données

Cette analyse permet de dresser l'écart entre l'état des lieux des données recueillies et la situation cible et ses corollaires en termes de compétences, processus, réglementation, performances, etc. Cette analyse doit donc donner lieu à des mesures correctives dans la collecte des données pour satisfaire aux exigences réglementaires de la CSRD.

Collecte de données quantitatives et qualitatives

- **Générez une liste complète** des points de données en se conformant aux ESRS.
- **Collectez les données** tout en garantissant leur exactitude à l'aide de contrôle de cohérence.
- À défaut de pouvoir collecter les données, **identifiez les écarts** et faites constater ces données par des auditeurs externes.
- **Agrégez vos données** pour retravailler les données brutes et produisez des indicateurs pertinents tout en considérant également les différents pays, filiales ou zones géographiques.

Le choix des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doit refléter les impacts concrets et les performances ESG. Parmi les incontournables :

- **Environnement** : Bilan carbone (scope 1, 2, et 3), gestion des ressources (consommation d'énergie et mix énergétique, consommation d'eau), impact environnemental (émission de polluants, production de déchets, impact sur la biodiversité), entre autres.
- **Social** : Information sur les employés (effectifs, temps de travail, salaires et développement des compétences, dialogue social, santé et sécurité, égalité de genre, diversité et inclusion, ainsi que le respect des droits humains dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise).
- **Gouvernance** : Lutte contre la corruption, transparence des pratiques, conformité réglementaire.

Utilisation d'outils et progiciels performants

La collecte de données constitue une étape stratégique et nécessite des outils adaptés, qu'il s'agisse de solutions sur-mesure intégrées aux systèmes ERP existants ou d'outils spécialisés CSRD, souvent plus rapides à déployer, et offrant un appui à la gestion du projet de mise en conformité.

Pour répondre aux standards, les données doivent quoi qu'il en soit être consolidées, contextualisées et validées par des parties prenantes internes.

#3

Publiez le rapport : rendre accessible à tous les engagements de l'entreprise

Au-delà de la compilation des données quantitatives et mêmes qualitatives qui sont exigées dans le rapport CSRD européen à déposer sur la plateforme ESAP (European Single Access Point), le rapport extra-financier dans sa version «communautaire» doit incarner une cohérence entre la vision stratégique de l'entreprise et les résultats obtenus.

Structuration et rédaction avec un récit clair et engageant

Un rapport efficace ne se contente pas de juxtaposer des données. Il doit raconter l'histoire de la transformation durable de l'entreprise. Reconnaissez ouvertement vos défis et vos progrès. Une approche honnête renforce la crédibilité.

- **Édito et pages stratégiques** : introduire la vision et l'ambition de l'entreprise ainsi que les engagements prioritaires.
- **Matrice de matérialité** (simple ou double si entreprise soumise à la CSRD) : expliciter le dialogue avec les parties prenantes et le processus d'identification des enjeux et IRO (impacts, risques et opportunités).

- **Résultats et initiatives concrètes** : illustrer les étapes d'avancements et les projets par des exemples tangibles (études de cas, témoignages) et présenter les KPI.
- **Projection future** : annoncer les axes d'amélioration et les objectifs à venir.

Choix d'une présentation attractive et lisible

La mise en page joue un rôle clé dans la valorisation du contenu :

- **Intégrez des images de qualité** qui reflètent la vie de l'entreprise et qui amènent une touche humaine.
- **Créez des infographies, des schémas et des graphiques** bien présentés qui facilitent la compréhension, captent l'attention et clarifient les informations.
- **Produisez des formats interactifs** (comme des résumés en vidéo ou des datavisualisations) ou en PDF avec des hyperliens qui renforcent l'engagement des lecteurs.

#4

Validez, auditez et publiez avec l'objectif de créer de l'impact

Validation interne et audit externe

- **Mettez en place une boucle de révision** impliquant le Conseil d'administration, la Direction générale et les départements concernés. Prévoyez-là dans vos plannings bien en amont!
- **Faites valider le rapport par des auditeurs externes** pour garantir la fiabilité, la transparence et la conformité des données, avec un niveau d'assurance limitée dans un premier temps, qui peut évoluer vers une assurance raisonnable.
- **Publiez votre rapport dans le format XBRL** pour permettre la comparabilité.

Communication stratégique

La diffusion du rapport doit être pensée pour maximiser son impact :

- **Interne:** Présentez-le aux équipes et faites-en un outil de mobilisation collective.
- **Externe:** Publiez-le sur les canaux institutionnels, partagez des formats synthétiques sur les réseaux sociaux et engagez le dialogue avec les parties prenantes clés.

Une opportunité de transformation durable

Le rapport extra-financier est bien plus qu'un exercice de conformité. Il reflète l'ambition d'une entreprise à s'imposer comme un acteur engagé, transparent et responsable dans un monde en pleine mutation.

Pour les instances dirigeantes, ce document constitue une opportunité unique de piloter la transformation durable de leur organisation, tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en se positionnant comme un leader de la transition.

Et si vous ne savez pas comment aborder ce sujet, faites-vous accompagner au vu des enjeux et de l'imposante charge de travail!

<https://www.bilan.ch/story/bil-opinion-laurence-de-cecco-reporting-291992643407>



02

**Six bonnes raisons
de se préparer
au *reporting*
extra-financier
en matière
de durabilité**

Dans le domaine de la durabilité, le paysage économique mondial est de plus en plus encadré par des réglementations extra-financières.

Deux approches se développent actuellement: les normes ESRS qui émanent de la CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive) pour l'Union européenne, et les normes IFRS issues de l'ISSB (International Sustainability Standards Board) plutôt poussées par les pays anglo-saxons.

En vue d'être également en mesure de s'aligner sur les exigences de ses principaux partenaires économiques, la Suisse ne reste pas inactive face à ces évolutions réglementaires. Le Conseil fédéral a d'ailleurs ouvert cet été une procédure de consultation sur de nouvelles dispositions de *reporting* dans le but d'harmoniser ses réglementations en matière de durabilité avec les normes européennes.

Il est en effet intéressant de regarder les enjeux et les opportunités qui sous-tendent ce qui, aujourd'hui, peut ressembler à une contrainte. Voici quelques lignes directrices:

#1 Identifier et gérer les enjeux et risques ESG

Cette étape est incontournable pour toute entreprise responsable qui initie un *reporting* extra-financier. Elle lui permet d'avoir une vue d'ensemble de ses enjeux et de son secteur d'activité en regard des évolutions en cours dans le monde. En identifiant ses risques et ses opportunités, elle peut ainsi anticiper et minimiser les risques ESG (environnement, social, gouvernance) susceptibles de l'affecter, qu'ils soient réglementaires, opérationnels ou réputationnels.

Conseil: À cette étape, il est recommandé de mettre en place une veille sectorielle et concurrentielle; puis de dresser une liste de vos enjeux et des risques globaux que vous encourez sur la base du référentiel ISO 26000 et des ODD (Objectifs de développement durable de l'ONU) qui constituent les repères les plus transverses en matière de développement durable. Les entreprises qui prévoient d'être soumises à la CSRD peuvent déjà identifier leurs enjeux sur la base des ESRS.

#2 Comprendre les attentes des parties prenantes de votre entreprise et installer un dialogue pour réaliser une analyse de matérialité

Qu'il s'agisse de vos actionnaires, de vos clients ou consommateurs, de vos employés, ou même des citoyens riverains de vos activités, consulter vos parties prenantes est le meilleur moyen de bien comprendre leurs enjeux. Par cette démarche active et transparente, vous instaurerez avec ces parties une relation de confiance, gage de pérennité de vos activités. En étant à leur écoute, vous comprendrez mieux leurs besoins et serez en mesure de construire une stratégie de durabilité adaptée.

Conseil: Commencez par cartographier vos parties prenantes et par identifier celles que vous devez considérer en priorité. Une fois ce travail réalisé, vous pourrez définir le mode de dialogue à établir en vue de les interroger sur les enjeux identifiés et leurs attentes. En parallèle, évaluez l'importance stratégique de chaque enjeu pour votre entreprise. Pour cela, vous pouvez prendre en compte l'impact de l'enjeu sur des aspects tels que la performance financière de l'entreprise, l'efficacité opérationnelle, la réputation de la marque ou encore la qualité des produits/services. Établissez ensuite une matrice de matérialité, au sein de laquelle vous placerez les principaux enjeux selon l'importance (de modérée à élevée) accordée par les parties prenantes, sur un axe, et celle accordée par l'entreprise, sur l'autre axe. Cela vous permettra d'identifier les enjeux que vous aurez à traiter prioritairement.

#3 Améliorer votre performance avec des indicateurs pertinents

Pour ce faire, il est essentiel de préciser votre point de départ à l'aide d'indicateurs environnementaux et d'utilisation des ressources (émissions de carbone, consommation d'eau, d'énergie, etc.), d'indicateurs sociaux (engagement des collaborateurs, diversité et inclusion, bien-être au travail, etc.) et sociétaux (satisfaction des clients, impact sur les communautés, etc.). Vous aurez ensuite à les suivre, année après année, pour mesurer l'évolution de vos pratiques, donner à vos équipes des challenges stimulants et leur permettre d'apprécier leurs progrès. Car n'oublions pas que l'engagement et la performance extra-financière sont des critères recherchés à la fois par les candidats (vos futurs collaborateurs) et par vos actionnaires!

Conseil: Sur la base des enjeux prioritaires définis, vous devez identifier les indicateurs les plus pertinents à suivre afin d'évaluer votre impact et vos leviers d'action. Il y a ceux que vous publierez dans votre rapport de durabilité et ceux que vous réserverez à des besoins de *reporting* interne. N'en faites pas trop et limitez-vous à des indicateurs que vous pourrez mesurer à l'aide d'un outil de suivi efficace.

#4

S'aligner avec les bonnes pratiques pour être reconnu comme un acteur transparent et crédible

Un *reporting* bien construit et détaillé est un gage de crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de ses principales parties prenantes et un avantage concurrentiel. Grâce à une excellente connaissance de ce qui se fait en matière de durabilité au sein de votre entreprise et de son écosystème, grâce à une maîtrise de vos enjeux et à une mesure de vos actions, vous éviterez de «prendre la partie pour le tout». Il est en effet essentiel d'éviter le *greenwashing*, soit de prétendre avoir une démarche plus durable qu'elle ne l'est en réalité.

Conseil: Entourez-vous de cabinets spécialisés dans le domaine de la durabilité et de la communication responsable. Ils sauront évaluer l'impact de vos enjeux. Car bien que les labels et autres certifications telles que B Corp, EcoEntreprise ou EcoVadis permettent véritablement d'attirer des talents, d'améliorer les pratiques internes et de briguer des appels d'offres publics, entre autres, il est primordial de définir une stratégie qui puisse être communiquée de manière transparente et crédible vers l'extérieur. Elle vous permettra de structurer votre démarche, de vous concentrer sur ce qui aura le plus d'impact et constituera également la colonne vertébrale de votre rapport de durabilité.

#5

Gagner en efficacité

Certes. Peut-être envisagez-vous le développement durable comme une contrainte supplémentaire? Sachez qu'en réalité, cette façon de prendre du recul régulièrement sur vos activités vous amènera à penser votre organisation de façon plus efficace. Elle vous permettra de découvrir de nouvelles opportunités, de créer de l'innovation, d'optimiser vos processus, et même de réaliser des gains financiers.

Conseil: Forts du soutien de votre Direction, mettez en place une gouvernance interne en commençant par des comités de réflexion pour faire avancer le sujet et communiquer sur les étapes en cours. Lorsque votre ambition sera définie et que votre stratégie aura mûri, il sera temps de mettre en place un comité de pilotage et des référents qui constitueront les courroies de transmission entre les décisions centrales et les actions de terrain.

#6

Préparer le modèle d'affaires de votre entreprise pour demain

Le monde change et il ne vous aura pas échappé que, pour de multiples raisons, grâce à des innovations ou en raison de contraintes, certaines entreprises voient leurs modèles d'affaires évoluer avec le temps. C'est le cas de l'industrie automobile qui évolue actuellement de la technologie du moteur thermique vers le moteur électrique, mais l'industrie de l'image et du son est déjà entièrement passée au numérique depuis les années 1990. Ainsi, s'intéresser à l'impact de son activité et identifier ses risques est une façon d'anticiper les mégatendances de demain et peut permettre à votre entreprise de prendre de l'avance ou d'investir dans la recherche et l'innovation pour ne pas se faire dépasser dans le futur.

Conseil: Vous pouvez intégrer dans votre Conseil d'administration ou dans votre Conseil consultatif un membre expérimenté dans le domaine de la durabilité, rejoindre des cercles de réflexion comme le C3D en France (Collège des directeurs du développement durable) et la CEC Suisse (Convention des entreprises pour le climat <https://cec-swiss.org/>) ou encore allouer des moyens pour intégrer la durabilité dans les plans de R&D de votre entreprise.

« N'oublions pas que l'engagement et la performance extra-financière sont des critères recherchés à la fois par les candidats (vos futurs collaborateurs) et par vos actionnaires ! »

À bien y réfléchir, si ces sujets demandent aux entreprises du temps, des moyens financiers et humains ainsi que des compétences (internes et externes), vous observerez – et vous pouvez même en faire le pari – que celles qui s'y engagent pleinement prennent et prendront une longueur d'avance sur les autres. Parce que notre planète et notre société ont besoin de «poissons pilotes» pour avancer dans la nécessaire transition vers un monde plus durable et plus responsable.

<https://www.bilan.ch/story/bil-opinion-laurence-170330079804>

03

Biodiversité : comment faire entrer les enjeux du vivant dans une stratégie de durabilité ?

Qualifiée de parent pauvre de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la préservation de la biodiversité représente pourtant une dimension essentielle de toute stratégie d'entreprise.

Un constat : si les rapports du GIEC sur l'état du climat font régulièrement la une des médias, peu de commentateurs relaient les travaux sur la biodiversité menés, par exemple, par la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) ou par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN).

La signification de ces deux sigles reste même une énigme pour une large majorité du grand public. Et pourtant, depuis 2012 pour la première et même depuis 1948 pour la seconde, ces deux organisations internationales évaluent la dégradation des sols, analysent l'évolution des différentes formes de vie, dressent des états de progrès et proposent des ressources pour soutenir des plans d'action. Ce, afin que l'ensemble de ces systèmes puissent continuer à rendre les services essentiels à la vie sur Terre : oxygène, nourriture, matières premières, entre autres.

LA BIODIVERSITÉ, C'EST QUOI ?

La biodiversité désigne la variété des formes de vie sur Terre. Elle prend en compte l'ensemble des êtres vivants et leurs écosystèmes, qu'ils soient terrestres ou aquatiques, ainsi que les interactions des espèces entre elles et avec leurs milieux.

L'humanité dépend d'une biodiversité saine pour ses nombreuses ressources naturelles et ses services. Cela comprend notamment la nourriture, la production d'oxygène, la formation et la protection des sols, la décomposition et l'absorption de la pollution, la contribution à la stabilité du climat ainsi que les ressources médicinales et les médicaments, entre autres.

Le concept de biodiversité a été officialisé pour la première fois en 1992 — lors du Sommet de la Terre de Rio — avec l'adoption d'un traité reconnaissant son importance pour l'humanité.

Cinq facteurs majeurs influent sur la diversité biologique

- **La conversion de milieux naturels en milieux artificiels** est la cause principale de la destruction et du morcellement des écosystèmes. Par exemple, en construisant des barrages sur les cours d'eau, l'homme perturbe la libre circulation et le cycle de reproduction de certaines espèces animales.
- **Les pollutions de l'air, du sol, de l'eau** mais aussi **lumineuse** et **sonore** affectent tous les aspects de l'environnement. Par exemple, le plastique pollue les milieux et touche tous les organismes qui les peuplent.
- **La surexploitation des ressources naturelles** compromet gravement le fonctionnement des écosystèmes et leur renouvellement.
- **Le changement climatique** influe sur les cycles de vie de l'ensemble des êtres vivants. Il a des répercussions sur la répartition géographique des espèces et donc la chaîne alimentaire. Les écosystèmes sont d'excellents thermomètres des effets du changement climatique et leur gestion doit prendre en compte les évolutions constatées.
- **L'introduction volontaire ou involontaire** par l'homme **d'espèces exotiques envahissantes** (EEE) impacte tous les milieux et territoires.

Des indicateurs sur la biodiversité souvent difficiles à mesurer

La préservation de la biodiversité a longtemps été le parent pauvre de la stratégie de durabilité des entreprises. Il faut avouer, à leur décharge, qu'il est très difficile de quantifier les impacts directs d'une entreprise sur un système complexe qui, selon la définition communément admise, repose sur trois piliers : les gènes, les espèces et les écosystèmes. Les critères et les outils de mesure restent, pour une grande partie des entreprises, bien plus complexes à sélectionner puis à mettre en œuvre que pour comptabiliser les émissions des gaz à effet de serre ! Les initiatives se multiplient pourtant : l'UICN a, par exemple, développé l'outil STAR (Species Threat Abatement Restoration) qui permet d'évaluer le potentiel d'actions spécifiques à mener afin de préserver les espèces menacées d'extinction. Une filiale de la Caisse des dépôts en France, la CDC Biodiversité, a créé le GBS (Global Biodiversity Score) qui mesure et exprime l'impact des entreprises et des investissements sur les écosystèmes en MSA.km² (abondance moyenne des espèces au kilomètre carré).



Les risques en cascade de l'inaction

Le GBS permet surtout de quantifier l'impact d'une entreprise sur la biodiversité en prenant en compte l'ensemble de sa chaîne de valeur. D'autres indicateurs sortent peu à peu de l'ombre. Les entreprises ont tout intérêt à s'en emparer dès maintenant, en particulier pour répondre aux obligations de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui a intégré la biodiversité dans ses critères.

Cette directive, applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, concernera toutes les grandes entreprises européennes dès 2026 (quelques entreprises suisses seront également concernées sous certaines conditions à partir de 2029). À cette date, les rapports extra-financiers devront faire état des impacts directs de l'entreprise sur la biodiversité et des actions conduites dans son périmètre pour la préservation du vivant.

Les contraintes réglementaires ne sont qu'un des enjeux de la protection de la biodiversité pour les entreprises. Alors que l'opinion publique s'empare de plus en plus du sujet du respect du vivant et que la prise de conscience de l'interdépendance climat-biodiversité-développement durable s'enracine, la pression sur les acteurs de l'économie ne peut que se renforcer. La notoriété d'une marque ainsi que la confiance accordée par les clients et les investisseurs (84% des investisseurs déclarent être « très concernés » par la perte de biodiversité selon une étude de Credit Suisse et Responsible Investor datant de 2021), les relations avec les fournisseurs et tous les partenaires d'une entreprise (y compris les collaborateurs) peuvent donc être partiellement influencées par la stratégie RSE sur le thème de la biodiversité. Sans compter que la pérennité des activités de nombreuses entreprises reste liée, plus ou moins intimement, à la richesse des écosystèmes. L'agriculture et l'industrie pharmaceutique — voire le domaine du tourisme — dépendent, par exemple, directement des services écosystémiques pour leurs opérations. Pour ces secteurs d'activité, la biodiversité offre même des opportunités d'innovation (bio-inspiration et biotechnologie) pour la création de nouveaux matériaux, de produits chimiques et de médicaments. Les actions menées en faveur du vivant constituent alors un levier de développement durable et de création de valeur.

Les agendas du climat et de la nature coïncident

Replanter des haies pour abriter des insectes pollinisateurs (et capter les eaux de ruissellement), végétaliser les espaces pour les revitaliser (et limiter les îlots de chaleur), opter pour des systèmes d'éclairage extérieur non nocifs pour les animaux nocturnes (et réduire les consommations électriques). Des actions simples à mettre en œuvre — et qui font souvent appel au bon sens — concourent à la sauvegarde de la biodiversité et viennent renforcer d'autres aspects de la RSE (économies d'énergie, donc de carbone) et de la politique de lutte contre les risques (inondation, chaleur). La protection de la biodiversité s'inscrit donc « naturellement » dans la stratégie globale de développement durable.

Reste à identifier les risques et engager des mesures spécifiques. Cela impose, pour chaque entreprise, l'établissement d'une cartographie de son foncier et de ses impacts, en considérant l'environnement sur lequel elle agit comme un capital à préserver. En attribuant une valeur à chaque « partie prenante » de son écosystème naturel, l'entreprise aura alors la capacité d'établir des priorités. Les organisations de protection de l'environnement sont à même d'accompagner les entreprises volontaristes. Le WWF a notamment édité le Biodiversity Risk Filter (BRF), outil en ligne qui propose une méthodologie pour comprendre, évaluer et répondre aux risques en matière de biodiversité dans un objectif de renforcement de la résilience.

Le moment est donc venu de relever le défi de la biodiversité. Il s'agit même d'une urgence. En 2021, la Banque mondiale avait estimé que la dégradation des services naturels (raréfaction des insectes pollinisateurs pour l'agriculture, de la ressource en poissons pour la pêche, des forêts pour les activités de bûcheronnage, par exemple) entraînerait 2'700 milliards de dollars de perte de produit intérieur brut (PIB) mondial annuel jusqu'à 2030. Selon une étude de mars 2024 relayée par la revue *Science*, cette estimation serait cependant sous-évaluée !

Des initiatives novatrices et inspirantes

La prise de conscience que les activités économiques — et l'avenir même de la planète — sont tributaires de la préservation de la biodiversité fait son chemin au sein des organisations et entreprises de toutes tailles. Les initiatives se multiplient, traçant la voie à des engagements plus larges et à fort impact.

En 2022, les groupes Kering et L'Occitane ont uni leurs forces en annonçant un partenariat pour créer le Climate Fund for Nature qui vise à injecter 300 millions d'euros dans la transition socio-environnementale. Ce fonds vise à mobiliser ces capitaux en faveur de la protection et de la restauration de la biodiversité. Il soutient des projets situés principalement dans les pays où les investisseurs se fournissent en matières premières. Il s'agit d'une véritable démonstration de force pour les industries du luxe et de la beauté.

« Des actions simples à mettre en œuvre — et qui font souvent appel au bon sens — concourent à la sauvegarde de la biodiversité et viennent renforcer d'autres aspects de la RSE (économies d'énergie, donc de carbone) et de la politique de lutte contre les risques (inondation, chaleur). La protection de la biodiversité s'inscrit donc naturellement dans la stratégie globale de développement durable. »

Lombard Odier a ainsi marqué les esprits en matière de biodiversité en nommant le premier Chief Nature Officer au sein de la Banque et en repensant totalement la place des enjeux environnementaux dans la prise de décision. Son rôle ? Soutenir et traduire les avancées scientifiques pour la préservation de la biodiversité afin de compléter les connaissances de l'entreprise sur le sujet.

Pour une action directe, rapide et ciblée au niveau local, les Salines Suisses développent le programme Salzgut, fonds de soutien aux

projets de protection de la nature et des paysages. Entre 2020 et mai 2024, Salzgut a financé près de 100 projets, pour environ 2,4 millions de francs de subventions, qui ont permis de revaloriser et sauvegarder plusieurs cours d'eau, des centaines d'hectares de terres agricoles et de forêts ainsi qu'une centaine de mares en Suisse.

Un avenir vivant

L'intégration des enjeux de la biodiversité dans les stratégies de durabilité des entreprises n'est plus une option, mais une nécessité. Malgré la complexité de mesurer les impacts sur les écosystèmes, les initiatives et outils en cours de développement montrent que des actions concrètes et mesurables sont possibles. Les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, ont tout intérêt à s'approprier ces outils et à amorcer une réflexion sur leurs engagements. La préservation de la biodiversité est non seulement un impératif éthique et environnemental, mais aussi un levier de développement durable et d'innovation. Face aux risques en cascade de l'inaction, il est urgent de relever ce défi pour assurer la pérennité des activités économiques et préserver notre planète pour les générations futures.

Pour plus d'informations sur le sujet des indicateurs, lire le rapport Indicateurs et outils de mesure : évaluer l'impact des activités humaines sur la biodiversité ? édité par la Fondation pour la recherche sur la biodiversité.

<https://www.bilan.ch/story/bil-opinion-biodiversite-laurence-883256031174>

04

Pourquoi le poste de CSO est-il devenu primordial au sein de l'entreprise ?

Publié en mars 2024

Qui est donc le CSO ? Le poste de Chief Sustainability Officer — responsable du développement durable ou responsable RSE — est, en quelques années, devenu primordial au sein des entreprises.

Cette fonction relativement récente — une vingtaine d'années tout au plus — n'a pas un périmètre d'action parfaitement homogène au sein des organisations. En effet, parce que les sujets de durabilité sont très transverses (dialogue avec les parties prenantes, conformité réglementaire, innovation, R&D, social, environnement, etc.), cette fonction s'est progressivement créé une place centrale, souvent proche des instances décisionnelles et organisationnelles de l'entreprise.

Une étude qualitative — datée d'octobre 2023 — de l'équipe de recherche du Centre Leonardo de l'Imperial College Business School, à Londres, en partenariat avec Emeritus, doublée d'une analyse provenant de la base de données du Global Organizational Learning and Development Network (Golden), a mis en évidence la manière dont le rôle de CSO évolue pour façonner les stratégies d'entreprise vers plus de soutenabilité et d'impact. Sur cette base très riche et sur celle de mon expérience de conseil aux entreprises sur ces thématiques, je vais essayer de vous dessiner un profil type de cette fonction.

CSO est une fonction « horizontale » et transformative

La durabilité implique avant tout d'adopter une approche différente dans l'exercice de chaque métier. Par conséquent, cela demande au CSO, et à son équipe, un travail collaboratif avec de nombreuses directions au sein de l'entreprise (RH, finance, légal, achats, logistique, communication, etc.). De même, si l'entreprise possède des sites à plusieurs emplacements géographiques et différentes filiales, le CSO doit veiller à identifier les référents qui s'assureront de la bonne compréhension des enjeux et de leur intégration dans les processus de décision. Au-delà de l'entreprise, il est également nécessaire pour le CSO de coopérer avec l'écosystème en place afin d'obtenir des résultats impactants. De ce fait, le CSO, en collaboration avec les parties prenantes externes — notamment les fournisseurs, les communautés, les ONG entre autres —, oriente la chaîne de valeur de l'entreprise vers l'innovation et les changements systémiques nécessaires.

Le CSO a besoin d'alliés pour démultiplier son action

Comme évoqué plus haut, il s'agit bien d'opérer la transformation de façon transverse. Les répondants de l'étude du Centre Leonardo l'évoquent d'ailleurs : lorsque les personnes comprennent bien les enjeux et sont formées, l'efficacité de la stratégie de durabilité mise en place augmente. Le département des RH est donc un précieux allié pour former chacun aux enjeux de gouvernance et d'éthique, ainsi qu'aux enjeux métiers et de RSE, y compris dans les plus hautes instances de l'entreprise.

Un autre allié interne essentiel à la fonction CSO est le département de la communication. En effet, pour qu'émerge l'adhésion, il faut que les objectifs, les points d'étapes, les progrès et les succès atteints soient compris, partagés et valorisés tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Les récits fédérateurs entourant les initiatives de durabilité peuvent également stimuler un engagement collectif unifié dans une même direction. Cette collaboration est importante car le CSO sait qu'il faut éviter de se placer dans une posture de « donneur de leçons » dont l'effet serait contreproductif !

Le CSO a besoin de points de comparaison et d'expertises extérieures

Connaissez-vous des professionnels qui ne comparent pas les pratiques de leurs concurrents et qui ne font appel à aucun expert ? Aucun, bien sûr ! Pour le CSO, peut-être plus que pour d'autres fonctions, se comparer à ses pairs est essentiel ! L'échange entre pairs est même pratique courante. J'y vois deux raisons : premièrement, cette fonction nouvelle doit avancer en développant ses propres repères et méthodes — autant se conforter auprès de ses pairs ; secondement, pour que son action soit efficace, le CSO et son équipe ont besoin de pousser la transformation sectorielle. Pour cela, il est incontournable de s'inspirer des bonnes pratiques et de les partager, et même de se coordonner... avec ses concurrents ! Lors des entretiens menés par l'Imperial College Business School, les CSO ont même évoqué que le droit de la concurrence pourrait être un frein aux évolutions sectorielles.

Par ailleurs, pour de nombreux sujets plus techniques, comme le dialogue avec les parties prenantes, la matérialité, le bilan carbone, l'analyse de cycle de vie, ou encore le *reporting* extra-financier, mieux vaut faire appel à des entreprises expertes et dotées de compétences et d'outils adaptés.

Le CSO n'est pas seulement garant de la conformité

Il est vrai que le nombre de réglementations en matière extra-financière a augmenté ces dernières années et c'est bien normal que le législateur s'empare de ce sujet pour garantir les trajectoires de réduction d'émissions de gaz à effet de serre prévues par l'Accord de Paris. Les choses s'accroissent même en Europe avec l'arrivée de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui est entrée en vigueur en 2024 et concernera un nombre grandissant d'entreprises au fil des prochaines années. Si les acteurs concernés ne remettent pas en question le bien-fondé de cette pression réglementaire, les interrogés de l'étude du Centre Leonardo évoquent quand même le temps et les ressources importantes à consacrer pour répondre aux exigences du législateur. L'énergie vouée à se mettre en conformité ne l'est donc plus ni pour l'innovation, ni pour la rétention des talents... C'est devenu un sujet de fortes inquiétudes et le CSO aura donc besoin de s'entourer de compétences pour collecter les données extra-financières, formaliser des indicateurs et les suivre, mesurer les progrès, communiquer auprès des agences de notation et s'occuper du rapport de durabilité.

Le CSO et l'implémentation d'une stratégie de durabilité créent de la valeur ajoutée

La fonction CSO ne se résume pas à une simple mise en conformité! En effet, le CSO et l'implémentation d'une stratégie de durabilité au sein de l'entreprise peuvent — et doivent même — apporter de la valeur à l'entreprise et à ses parties prenantes. Pour cela, il est encore une fois indispensable de collaborer de façon transversale. En liant impact et performance économique de l'entreprise, on pourra revoir en profondeur la stratégie commerciale, revoir la façon de concevoir les produits, intégrer une dimension servicielle (et donc non matérielle) plus importante pour optimiser l'usage des biens commercialisés. C'est une vision qui repose sur l'innovation et l'audace, dont le spectre s'étend du recrutement de nouveaux talents jusqu'à la refonte du modèle d'affaires vers plus de circularité.

Enfin, le CSO qui avance et réussit dans son action a une botte secrète

La gouvernance est la botte secrète d'un CSO qui réussit dans son action. Toute bonne stratégie nécessite que les parties prenantes décisionnelles de l'entreprise (Conseil d'administration, CEO, Direction générale, Comité exécutif) soient associées et impliquées, tout en soutenant la démarche avec conviction. L'étude du Centre Leonardo relate d'ailleurs que plus de la moitié des CSO rendent compte directement au Conseil d'administration ou au CEO de l'entreprise. Parmi les répondants, 90% disposaient même de conseils ou de comités spécifiques dédiés à la durabilité. C'est en effet le point le plus

décisif pour que la stratégie responsable de l'entreprise puisse se déployer partout, ne fasse finalement plus qu'un avec la stratégie globale et bénéficie donc des investissements et des ressources nécessaires à sa bonne mise en œuvre.

Vous l'aurez bien compris, le rôle du CSO est hautement stratégique car il doit concilier croissance économique, responsabilité sociale et protection de l'environnement, afin d'assurer la viabilité future de l'entreprise tout en répondant aux attentes des parties prenantes. Leader visionnaire, bon communicant, convaincant, déterminé, empathique, éthique, il s'agit d'un vrai chef d'orchestre toujours à l'écoute qui doit également embarquer tous les talents en interne comme en externe autour des objectifs de durabilité.

Si vous vous reconnaissez, je suis certaine que de nombreuses entreprises sont à la recherche de perles rares!

Compétences requises du CSO

Leadership visionnaire

Capacité à inspirer et à mobiliser autour d'une vision durable à long terme, en intégrant les Objectifs de développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise.

Réflexion stratégique

Capacité à comprendre comment la durabilité s'intègre dans le contexte commercial plus large et à identifier les opportunités de création de valeur durable.

Communication efficace

Aptitude à communiquer des concepts complexes de durabilité à des publics variés, en interne comme en externe, pour favoriser l'engagement et la compréhension.

Gestion du changement

Aptitude à gérer et à piloter le changement organisationnel vers des pratiques plus durables, en surmontant la résistance et en favorisant une culture d'innovation et de responsabilité.

Empathie et intelligence émotionnelle

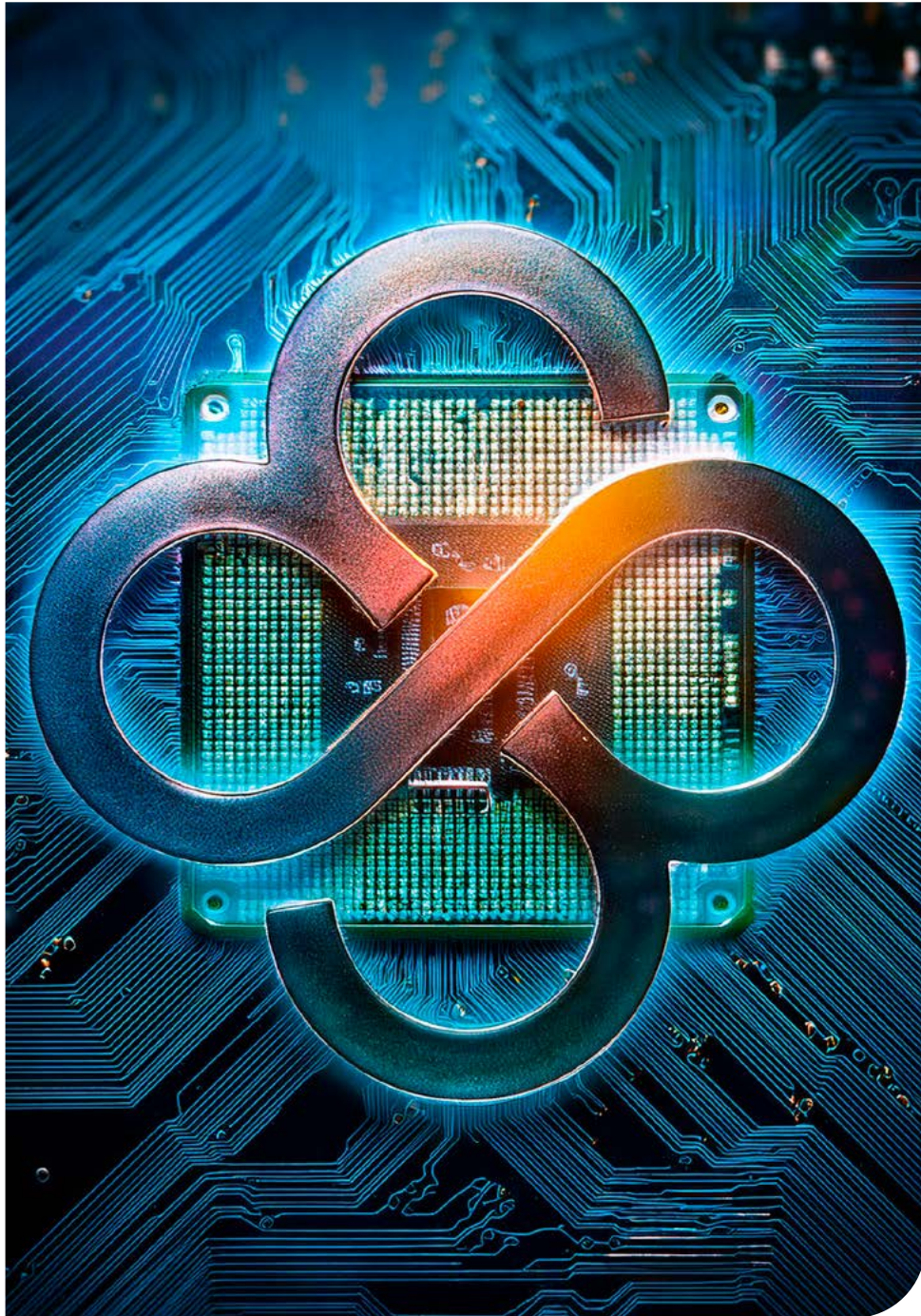
Compréhension et prise en compte des perspectives diverses et des préoccupations des parties prenantes, permettant de construire des relations solides et de favoriser une approche inclusive.

Collaboration et travail d'équipe

Compétence à travailler efficacement en équipe et de manière transversale en collaboration avec de nombreuses instances pour intégrer les pratiques de durabilité dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Éthique et intégrité

Engagement fort envers les principes éthiques et la transparence, essentiels pour bâtir la confiance dans les initiatives de durabilité de l'entreprise.



Difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction de CSO

Alignement avec la stratégie d'entreprise

Intégrer efficacement la durabilité dans la stratégie globale d'entreprise peut être difficile, surtout si la vision à long terme de la durabilité n'est pas pleinement soutenue par la direction ou si elle est perçue comme en conflit avec les objectifs à court terme de rentabilité.

Rattachement hiérarchique

Dépendre d'un rattachement hiérarchique inapproprié peut entraver la visibilité et la crédibilité de la fonction de CSO au sein de l'organisation. Sans une position de leadership claire et reconnue, il devient difficile de mobiliser autour des initiatives de durabilité, de promouvoir un changement culturel et de s'assurer que les pratiques durables sont adoptées à tous les niveaux de l'entreprise.

Changement de culture

Promouvoir un changement culturel vers plus de durabilité au sein de l'organisation peut provoquer des résistances et du scepticisme. Le soutien actif des instances dirigeantes est crucial pour encourager une adoption généralisée des pratiques durables, changer les mentalités, les processus opérationnels et surmonter l'inertie organisationnelle.

Budgets et ressources

Obtenir les ressources financières, humaines et technologiques pour mettre en œuvre des initiatives de durabilité ambitieuses peut être difficile, surtout dans les périodes de contraintes financières. La limitation des ressources allouées à la durabilité peut entraver la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs dans ce domaine.

<https://www.bilan.ch/story/carriere-pourquoi-le-cso-est-devenu-un-poste-cle-au-sein-de-lentreprise-743765060089>

05

La CSRD : opportunité de transformation de l'économie ?

Publié en décembre 2023

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) participe du projet politique européen visant à flécher les investissements au service d'une économie plus durable.

Cette directive novatrice s'inscrit donc dans le cadre du Green Deal européen. Depuis 2024, la CSRD a prolongé et élargi le champ du reporting extra-financier commencé en Europe en 2014 avec la NFRD (Non Financial Reporting Directive). Élargie, puisqu'environ 50'000 entreprises doivent désormais s'y soumettre contre 11'000 seulement avec la NFRD auparavant, cette nouvelle directive vise la standardisation des données rassemblées. Elle a, entre autres, introduit la notion de double matérialité qui rompt avec l'approche précédente.

La CSRD place l'Europe en tête de pont de la transition vers une économie plus durable et plus inclusive, une approche divergente du modèle anglo-saxon, plus libéral et porté par l'ISSB (International Sustainability Standards Board). Dans les coulisses de la finance — mais aussi dans les services juridiques et financiers des grands groupes —, c'est l'effervescence. Car ce reporting extra-financier se complexifie à la vitesse du réchauffement de la planète!

CSRD: l'esprit de la directive européenne

Pour atteindre les objectifs de décarbonation que l'Union européenne s'est fixés dans le cadre du Green Deal, il fallait un corpus législatif adapté. La loi sur la CSRD a été votée fin 2022 et les actes délégués entérinés par la commission des affaires juridiques du Parlement européen fin juillet 2023. Le but du Parlement européen était de définir des normes européennes en matière de durabilité pour les entreprises sur les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) avec l'ambition, à terme, de porter les sujets de durabilité au même niveau que l'information financière. Avec l'harmonisation des standards du reporting extra-financier, les entreprises deviennent comparables et devront rechercher de bonnes pratiques sectorielles. Grâce à la standardisation, l'impact des entreprises est objectivé. Ce levier est essentiel pour transformer les modèles d'affaires des entreprises dans la transition et permettre à l'Europe d'atteindre son objectif de neutralité climatique à l'horizon 2050.

Qui est concerné par la CSRD ?

Le calendrier de déploiement de cette directive va se remplir progressivement en élargissant les cibles au fil du temps. Et ce, sur la base des seuils d'application suivants, issus de la directive comptable et tenant compte de la révision en cours amorcée par la Commission européenne:

- **En 2025 (données 2024)**
Les entreprises déjà concernées par la NFRD, soit les entités d'intérêt public de +500 salariés en moyenne, 25 mios d'euros de total bilan ou 50 mios d'euros de chiffre d'affaires
- **En 2026 (données 2025)**
Les entreprises qui dépassent deux des trois critères suivants, à savoir +250 salariés en moyenne, 25 mios d'euros de bilan ou 50 mios d'euros de chiffre d'affaires
- **En 2027 (données 2026)**
Les PME cotées sur un marché de l'UE avec 10 à 250 salariés et 700'000 euros de chiffre d'affaires ou 350'000 euros de bilan. Celles-ci auront néanmoins la possibilité de différer leur obligation de reporting pendant trois ans avec un standard allégé

Ce calendrier évolutif embarquera assez rapidement, par capillarité, les PME de moins de 250 salariés qui s'inscrivent dans une chaîne de valeur où des acteurs seront directement concernés. Par ailleurs, la directive s'appliquera dès 2029 (données 2028) aux entreprises non européennes et donc également aux sociétés suisses exerçant une activité dans l'UE.

« Grâce à la standardisation, l'impact des entreprises est objectivé. Ce levier est essentiel pour transformer les modèles d'affaires des entreprises dans la transition et permettre à l'Europe d'atteindre son objectif de neutralité climatique à l'horizon 2050. »

Cela concerne également celles qui ont une présence physique — ayant réalisé notamment un chiffre d'affaires annuel supérieur à 150 mios d'euros dans l'UE au cours des deux dernières années consécutives —, ainsi que celles qui possèdent une filiale cotée dans l'UE — ayant généré un chiffre d'affaires supérieur à 40 mios d'euros l'année précédente.

Ce que la CSRD va changer pour les entreprises

En matière de durabilité, la matérialité simple entendue sous l'angle financier (impact des aspects comptables sur la performance de l'entreprise, donc la valeur de ses actions) est la seule utilisée en matière de *reporting* RSE. Elle permet de hiérarchiser les enjeux RSE en fonction de leur pertinence et de leur importance pour l'entreprise, mais également d'en évaluer l'impact sur la performance économique de l'entreprise. Cette vision est toutefois uniquement financière. Ainsi, émettre plus de gaz à effet de serre (GES) n'a par exemple pas d'impact significatif sur les comptes d'une entreprise. Cet impact environnemental n'est donc pas « comptabilisé ». L'entreprise n'est, de ce fait, redevable qu'après de ses actionnaires et non envers l'ensemble de la société.

« Les entreprises suisses ont tout intérêt à emboîter le pas aux référentiels de l'UE qui, tôt ou tard, se transformeront en avantages concurrentiels... Qui peut le plus peut le moins ! »

La force de cette directive : la prise en compte de la double matérialité

La matérialité simple — dite matérialité financière — évoquée précédemment, est une vision *outside-in* qui ne prend en compte que les impacts positifs (= opportunités) ou négatifs (= risques) des enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance économique de l'entreprise. Or les impacts du réchauffement climatique peuvent aussi bien engendrer des risques que des opportunités. Ainsi, une société de fret ferroviaire s'expose par exemple à des risques matériels dus à l'augmentation des températures (ex. pannes électroniques du matériel), mais cette solution décarbonée de transport peut aussi bénéficier d'un report modal de la route vers le rail, ce qui constitue une opportunité d'accroissement d'activité.

La double matérialité ou matérialité socio-environnementale va mesurer les impacts (positifs ou négatifs) de l'entreprise sur l'environnement et la société, dans une logique *inside-out*. Si on reprend le même exemple, la fabrication de nouveaux trains pour répondre à une hausse du transport ferroviaire, cette activité nécessitera de puiser dans les ressources planétaires et de consommer de l'énergie, ce qui aura inévitablement un impact sur l'environnement et la société. Dans ce cadre, l'entreprise est donc considérée comme en interaction avec son environnement global (économique, social ou naturel).

Une méthodologie qui correspond aux enjeux de transition

Jusqu'alors — sauf certifications ou labels (normes ISO, EcoVadis, CDP trajectoire validée par la SBTi) —, il n'existait pas de cadre prédéfini pour le *reporting* extra-financier, ce qui laissait aux entreprises le choix des informations à divulguer et la méthodologie à suivre pour les mesurer. Les normes européennes de *reporting* de durabilité ESRS (European Sustainability Reporting Standards) vont venir combler cette lacune. Cette standardisation facilitera la comparaison entre les entreprises puisque certaines normes seront définies par secteurs et d'autres seront communes à tous. Ces normes couvrent notamment les grands domaines suivants :

Environnement

Changement climatique / pollution / ressources hydriques et marines / biodiversité et écosystèmes / utilisation des ressources et économie circulaire

Social

Main-d'œuvre propre à l'entreprise / travailleurs de la chaîne de valeur / communautés affectées / utilisateurs et consommateurs finaux

Gouvernance

Conduite des affaires

Prenons un exemple. Plusieurs acteurs du domaine de la grande distribution commencent à valoriser ce que représente le gaspillage alimentaire chaque année dans leur groupe (produits donnés ou jetés, car non vendables) et mesurent leurs efforts pour le

réduire. Aujourd'hui, certaines enseignes s'expriment en tonnes, d'autres en euros. Demain, avec la CSRD, tout sera comparable avec un indicateur d'impact (tonnes) plutôt qu'un indicateur financier.

Ces indicateurs visent donc à orienter des choix stratégiques dans les chaînes de valeur des entreprises. Cela aura notamment un impact sur la fonction Achats qui devra opérer des choix en sélectionnant les fournisseurs les plus vertueux. Ainsi, à performances égales, les meilleures performances ESG d'une entreprise permettront d'arbitrer des achats plus responsables.

La complexité de la CSRD est aussi son talon d'Achille

Décriée pour la complexité de mise en œuvre de la double matérialité, la CSRD devra vite corriger ses défauts de jeunesse. En attendant, les quelque 600 indicateurs (*data points*) à renseigner dans les différentes catégories du *reporting* feront certainement transpirer les experts de la conformité au sein des entreprises. Ce qui est certain, c'est que l'Europe est à un tournant, et c'est sa force de persuasion qui permettra, ou non, de faire adhérer le reste des acteurs économiques mondiaux à sa vision. Une vision qui cherche à valoriser en premier lieu la durabilité des entreprises à long terme.

Où en est la Suisse ?

La Suisse a, elle aussi, commencé à encadrer la responsabilité des entreprises établies sur son territoire, avec l'entrée en vigueur, en 2022, d'une ordonnance sur les devoirs de diligence et de transparence en matière de minerais et de métaux provenant de zones de conflit et en matière de travail des enfants (ODiTr). Dans le même ordre d'idées que la loi européenne sur le devoir de vigilance, cette ordonnance vise la transparence, l'évaluation et le partage des risques identifiés avec la mise en place de mécanismes de signalement sur des chaînes d'approvisionnement à risque.

Une seconde ordonnance relative au rapport sur les questions climatiques prendra effet en 2024. Pour rappel, elle fait suite à l'introduction en janvier 2022 de nouveaux articles (art. 964a à 964c) dans le Code des obligations suisse (CO). Ces articles faisaient partie du contre-projet indirect du Conseil fédéral qui a été adopté le 19 juin 2020 à la suite de l'échec en votation populaire de l'initiative «Entreprises responsables». Inscrite dans le Code des obligations suisse, cette ordonnance obligera les grandes entreprises, dès 2025, à publier un rapport basé notamment sur des questions sociales et sur les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), groupe de travail international créé en 2015 par le Conseil de Stabilité financière. Cette ordonnance concerne les sociétés suisses d'intérêt public (sociétés cotées en bourse, ainsi que les institutions réglementées par la Finma) comptant plus de 500 employés, ainsi que plus de 20 millions de francs d'actifs totaux au bilan ou plus de 40 millions de francs de chiffre d'affaires.

La faiblesse de cette ordonnance est cependant de ne pas prescrire de norme pour la divulgation d'informations non financières. Quoi qu'il en soit, les entreprises suisses ont tout intérêt à emboîter le pas aux référentiels de l'UE... Qui peut le plus peut le moins! D'autant plus que le Conseil fédéral a annoncé en septembre 2023 son intention d'aligner sur les normes européennes les principes de la loi relative aux publications dédiées à la durabilité. La CSRD qui s'applique déjà aux filiales de grandes entreprises suisses actives dans les pays de l'UE ne devrait donc pas tarder à exercer son influence à l'intérieur de nos frontières.

Alors que la COP28 s'achève et que l'Accord de Paris célèbre ses huit ans, force est de constater que les décisions d'investissement des entreprises ne sont encore pas suffisamment mises au service de l'amélioration des trajectoires climatiques et environnementales. Il y a pourtant urgence. L'Europe — au sens géographique — est en première ligne avec un réchauffement deux fois plus rapide que dans le reste du monde (+2,3°C en 2022). Les normes ESG et le *reporting* extra-financier ont donc un rôle majeur à jouer dans ce contexte. Même si les normes ne sont pas encore toutes matures, il faut humblement se former, faire de la veille et recruter les spécialistes qui permettront aux entreprises d'avancer en ce sens.

<https://www.bilan.ch/story/finance-durable-la-directive-europeenne-csr-d-une-opportunit-e-de-transformation-de-leconomie-296059787564>





 **BLOSSOM**
& partenaires