



Blossom & partenaires s'exprime !

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



SOMMAIRE

01

Le leadership féminin, moteur d'une transformation durable de l'entreprise ?

02

Former pour transformer : les entreprises s'engagent pour la durabilité

03

Une boussole pour aborder votre reporting extra-financier !

04

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

05

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

06

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

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 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 d'articles rédigés par Laurence De Cecco, fondatrice et directrice de Blossom et partenaires, depuis le début de ses chroniques en 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 2024 et 2025. L'intégralité des articles est disponible sur le site <https://www.bilan.ch/author/72248134/laurence-de-cecco>

01



Le leadership féminin, moteur d'une transformation durable de l'entreprise ?

Axe stratégique de transformation des entreprises, la durabilité a su, ces dernières années, gagner une place de plus en plus centrale et stratégique dans l'organisation de l'entreprise.

Dans le même temps, certains pays ont introduit des dispositifs pour accélérer la féminisation des instances dirigeantes. En France, la loi Rixain - officiellement appelée « loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle », adoptée en 2021, impose aux entreprises de plus de 1'000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, d'atteindre un minimum de 40% de femmes parmi leurs cadres dirigeants d'ici 2030 (Ginglinger, 2024, Rodier, 2025 et Lemaitre 2025).

En Suisse, depuis 2021, les entreprises cotées de plus de 250 salariés doivent viser 20% de femmes à des postes de direction. Même si encore peu de pays disposent de mesures de ce type, cette avancée légale soulève une interrogation : qu'apporte le leadership féminin à la gouvernance des entreprises ?

Dans quelle mesure la féminisation des instances de gouvernance peut-elle être un moteur d'impact durable ?

Les recherches les plus récentes (voir sources en fin d'article) convergent : les femmes, lorsqu'elles accèdent à des postes de direction, adoptent une approche plus inclusive, éthique et

orientée vers l'impact. Ce leadership durable, à la fois pragmatique et visionnaire, s'affirme comme un atout majeur face aux défis sociaux et environnementaux de notre époque.

Engagement et performance : la féminisation est-elle un atout stratégique durable ?

L'Observatoire Skema Business School de la féminisation des entreprises s'est penché, dans une étude de 2025, sur les premiers effets de la loi Rixain en France et sur l'impact de la mixité sur les performances des entreprises. Il en ressort que la rentabilité opérationnelle et la performance environnementale sont, en moyenne, plus élevées dans les entreprises où la féminisation du management au-delà du Comex est plus avancée. Ces résultats soulignent une association notable qui mériterait un approfondissement de l'ensemble des liens de causalité (type d'entreprise, secteur, index global femmes/hommes).

De même, la responsabilité sociale est très fortement corrélée à la présence de femmes dans les effectifs et aux postes

*« Il semble donc que,
plus le pourcentage
de femmes dans la
population cadre d'une
entreprise est important,
plus la rentabilité
opérationnelle est
élevée. »*

de responsabilité intermédiaires. En 2021, une étude Bpifrance Le Lab interrogeait plus de 1'300 dirigeantes et dirigeants de PME sur leurs motivations. Il en ressortait que les femmes étaient clairement surreprésentées dans le profil « capitaine humaniste », 60% d'entre elles plaçant le capital humain et la protection de l'environnement au cœur de leur stratégie et considérant leur rôle comme vecteur de transformation durable (Lalanne, 2022).

La durabilité est un terrain de prédilection féminin

Portées par une vision durable, les femmes dirigeantes sont davantage engagées en faveur de l'action climatique. Des recherches menées par les enseignants-chercheurs d'Excelia Business School confirment en effet que pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, l'économie circulaire ou encore les écogestes, les dirigeantes jouent en effet un rôle moteur dans la transition (Excelia, 2024). Les femmes décisionnaires se concentrent à la fois sur l'avantage

DISPOSITIFS DE PROMOTION DE LA PARITÉ DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES EN EUROPE ET DANS LE MONDE

- **Norvège:** Le pays précurseur avec un quota de 40% de femmes minimum dans les Conseils d'administration depuis 2003.
- **France:** La loi Rixain (2021) impose un objectif de 40% de femmes parmi les cadres dirigeants dans les entreprises de plus de 1'000 salariés et de plus de 50 M€ de chiffre d'affaires, d'ici 2030.
- **Union européenne:** La directive « Women on Boards », adoptée en 2022, impose aux grandes entreprises cotées (plus de 250 salariés et 50 M€ de CA) un seuil de 40% de femmes parmi les administrateurs non exécutifs ou 33% au total d'ici 2026.
- **Suisse:** Depuis 2021, les entreprises cotées de plus de 250 salariés doivent viser 30% de femmes dans leurs Conseils d'administration et 20% dans leurs postes de direction. Il n'y a pas de sanction mais une obligation d'expliquer publiquement tout écart.
- **États-Unis:** Il n'existe pas de loi fédérale équivalente. Des initiatives locales, comme en Californie (Loi SB 826), ont été annulées en 2022 par une cour supérieure de Los Angeles, au motif d'une anticonstitutionnalité (violation de l'égalité devant la loi). Certaines places boursières comme le Nasdaq ont tenté d'imposer des critères de diversité, mais ceux-ci sont encore contestés.

concurrentiel de l'entreprise et sur le développement durable. Toujours selon cette même étude, la présence de femmes dans les conseils d'administration contribue à réduire l'écart entre les émissions de carbone et les objectifs de réduction. Une étude de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) souligne par ailleurs que les banques gérées par des femmes prêtent moins aux gros pollueurs.

Cet engagement envers l'impact se retrouve aussi dans l'entrepreneuriat : en 2023, la création ou l'intention de création d'entreprises par des femmes avait progressé de 5 points par rapport à 2018, et 73% d'entre elles déclaraient vouloir y intégrer une finalité sociétale, contre seulement 52% des hommes (Lalanne, 2022).

Dans ce contexte, on ne peut que déplorer la sous-représentation des femmes à la tête des grandes entreprises suisses. Ainsi, dans le SMI (Swiss Market Index), si on compte 28,4% de femmes dans les directions d'entreprises en 2024, elles ne sont plus que 24,7% dans les Conseils d'administration et absentes des postes de PDG (6% pour le CAC 40) (swissinfo.ch, 2025). De la même manière, 93% des capitaux investis dans l'Union européenne vont à des équipes fondatrices exclusivement masculines. A l'heure où 20% des grandes entreprises visent la neutralité carbone en 2050 (Balke & Östros, 2023), ouvrir les instances de gouvernance à une plus grande diversité de genre serait assurément un levier pour y parvenir!

Une sensibilité accrue déterminée par les stéréotypes de genre

Selon une étude de Mintel, un cabinet d'études indépendant britannique, 71% des femmes cherchent à vivre plus éthiquement, contre 59% des hommes. Ce fossé, appelé eco gender gap, s'explique en partie par les stéréotypes de genre : les femmes sont socialement conditionnées à prendre soin des autres - et donc de la planète - à travers des rôles liés à la maternité, à l'empathie et à la douceur. À l'inverse, les hommes sont élevés à être forts et ambitieux, moins poussés à développer cette sensibilité.

Ce n'est pas une question de nature, mais bien de construction sociale. Les hommes ne sont pas dénués d'empathie, mais ils y sont souvent moins préparés. Dès l'enfance, les filles sont encouragées à développer des compétences relationnelles comme l'écoute, la coopération ou la gestion des émotions — des qualités précieuses pour créer du consensus et construire des solutions collectives. Ces apprentissages sociaux façonnent des approches plus inclusives et collaboratives dans la vie adulte.



Par ailleurs, les femmes sont en première ligne face aux crises climatiques, notamment dans les pays du Sud, où elles assurent une grande part des responsabilités liées à l'alimentation, à l'eau et aux soins. Quand surviennent sécheresses, inondations ou déplacements forcés, ce

sont elles qui subissent les premières conséquences, exposées à l'insécurité alimentaire, aux violences et à la précarité. Cette réalité nourrit une conscience aiguë des enjeux environnementaux et sociaux, qui renforce encore leur engagement pour des modèles plus durables.

Leadership féminin : vers une gouvernance plus éthique, plus durable et mieux préparée aux enjeux ESG

C'est sans doute, l'un des points sur lequel convergent toutes les études récentes à propos de l'impact de la féminisation de la gouvernance d'entreprise : les femmes font preuve d'une meilleure anticipation des attentes sociétales et des évolutions réglementaires. Ensuite, d'une manière générale, elles ont une approche plus ouverte et éthique des relations avec les parties-prenantes et sont plus rigoureuses en matière de reporting. L'étude d'Excelia Business School relève d'ailleurs que les administratrices sont plus susceptibles de respecter des pratiques éthiques par rapport à leurs homologues masculins (Execelia, 2024).

Mais l'impact de la féminisation des entreprises dépasse le simple cadre du reporting. Selon une étude Springer, la présence de femmes dans les Conseils d'administration renforce non seulement la supervision éthique, mais aussi la gestion des risques et la vision stratégique de long terme (Khan et al., 2024). Cette approche durable permet aux entreprises d'intégrer plus efficacement les enjeux ESG, d'anticiper l'activité dans un monde de plus en plus instable et de continuer à créer de la valeur. Là où certains modèles de leadership restent centrés sur la performance à court terme, les femmes dirigeantes tendent à mettre la robustesse au cœur du logiciel de l'entreprise.

Les femmes, vigies d'un futur plus durable et plus éthique ?

Au-delà même de l'entreprise, les femmes incarnent, dans la société, des choix plus vertueux. En matière de mobilité, elles privilégient davantage les modes de transport décarbonés : marche, vélo, transports en commun. En Île-de-France, 46% des femmes les utilisent quotidiennement, contre 36% des hommes. Des différences notables s'observent également dans les comportements alimentaires, avec une consommation nettement plus élevée de viande et de charcuterie chez les hommes que chez les femmes, traduisant là encore une approche plus sobre et responsable du côté féminin (Damgé, 2023).

La place occupée par les femmes dans nos sociétés est un vecteur de progrès. Pourtant, l'élargissement de leurs droits civiques n'a été acquis que depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale en Europe ! Et les reculs sont toujours possibles : sous l'administration Trump, plusieurs agences fédérales américaines ont reçu pour consigne de supprimer ou d'éviter des termes tels que « femme », « DEI » (diversité, équité, inclusion), « pollution » ou « changement climatique » dans leurs communications officielles, sites web et documents internes.

Préoccupant également, l'intelligence artificielle (IA) risque d'amplifier les biais existants. En effet, aujourd'hui, les femmes représentent uniquement 12 à 14 % des professionnel·le·s développant des systèmes d'intelligence artificielle dans le monde, selon les estimations les plus récentes. Faiblement représentées dans l'entraînement de ces technologies, leurs voix sont marginalisées, au risque de voir se reproduire et s'amplifier des stéréotypes sexistes.

La transition vers des sociétés plus justes est inévitable. La question est simple: allons-nous la subir ou la construire? Moi, je choisis un leadership féminin, éthique et visionnaire. Prêt·e à faire ce choix avec moi?

De nombreuses sources pour lecture

«CAC 40: les femmes occupent 28% des postes de dirigeants», Claire Lemaitre, Boursier.com, 2025

«Climat: pour les transports, l'alimentation ou la gouvernance d'entreprise, les femmes ont une approche plus vertueuse que les hommes», Mathilde Damgé, Le Monde, 2023

«Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40», Pr Michel Ferrary, Skema Business School, 2025

Global Gender Gap Report 2024, WEF, 2024

«Comex, Codir: la féminisation à la tête des entreprises avance à pas comptés», Anne Rodier, Le Monde, 2025

«Driving change: the influence of female directors on ESG performance in the automotive industry», Kashif Ullah Khan, Wajahat Ali, Fouzia Atlas, Farhan Khan, Doscover Sustainability, 2024

«Entreprises dirigées par des femmes: ça change tout?», Clarisse Watine, Monde des grandes écoles et universités, 2024

«L'avenir de la mobilité» Lea Kusano, suisse.ing, 2022

«La part des femmes à la tête des entreprises suisses stagne», nd, swissinfo.ch, 2025

«Les femmes aux postes de direction: quelques visions pour l'avenir de nos filles», Sonja A. Buholzer, La Vie économique, 2014

«Les femmes dirigeantes, un catalyseur des performances environnementales et sociales pour les entreprises», Edith Ginglinger, the Conversation, 2024

«Les femmes influencent positivement la transition écologique des entreprises», nd, excelia, 2024

«Parlements nationaux et européen: quelle représentation pour les femmes?», Valentin Ledroit, toute l'europe.eu, 2025

«Pour la prédominance des femmes, Barbara Balke et Thomas Östros, Banque européenne d'investissement, 2023

«RSE: ces femmes qui accélèrent le mouvement», Mallory Lalanne, Les Echos, 2022

<https://www.bilan.ch/story/leadership-feminin-moteur-dune-transformation-durable-900132412633>

02



Former pour transformer: les entreprises s'engagent pour la durabilité

Face aux enjeux sociétaux et climatiques, de plus en plus d'entreprises forment leurs collaborateurs à la durabilité via des académies internes, des ateliers ou des partenariats avec le monde académique.

Cette démarche répond à des pressions réglementaires, sociétales et économiques, tout en renforçant leur performance et leur image. Des grands groupes comme LVMH, Richemont, AXA ou Schneider Electric innovent en intégrant ces enjeux dans leurs métiers, leurs filières et leur culture d'entreprise. Ces initiatives montrent que la formation est un levier central pour accélérer la transformation durable des organisations et de leurs écosystèmes.

De plus en plus de grandes entreprises forment leurs collaborateurs aux enjeux climatiques et de durabilité. Au-delà d'ateliers de sensibilisation tels que «La Fresque du climat ou de la biodiversité» qui se sont multipliés ces dernières années, certaines entreprises s'engagent plus avant et créent leurs propres académies de la durabilité. En dédiant des équipes, en créant des lieux ou en tissant des partenariats avec des écoles prestigieuses, ces marques ouvrent une nouvelle voie : celle de la transformation profonde des métiers et des façons de les opérer. Mettons en lumière ces engagements inspirants pour encourager d'autres à suivre le mouvement !

Pourquoi les entreprises investissent dans la formation en matière de durabilité ?

Leurs motivations sont multiples, à la fois endogènes et exogènes. Exogènes d'abord. Les réglementations, comme la directive européenne sur le reporting extra-financier (CSRD), imposent une plus grande transparence aux entreprises sur leur impact et les poussent à la transformation. Les attentes des parties prenantes sont également un facteur d'accélération : consommateurs et investisseurs privilégient de plus en plus les entreprises engagées dans une démarche de développement durable. Et ces dernières ne s'y trompent pas : elles bénéficient d'une image de marque renforcée, attirant ainsi de nouveaux talents et fidélisant tant leurs collaborateurs que leurs clients.

Les raisons endogènes sont, elles aussi, multiples. La première est plutôt pragmatique. En effet, réduire l'impact carbone (par exemple minimiser la consommation d'énergie) permet, par ricochet, d'optimiser les dépenses de l'entreprise. Ensuite, il s'agit d'adapter les compétences internes aux enjeux de pérennisation de la société. Les formations spécialisées permettent

aux collaborateurs d'évoluer vers des pratiques – et même des métiers – plus responsables, notamment en matière d'éco-conception et de politique d'achats. Ces choix stratégiques durables des entreprises sont des leviers d'innovation et d'engagement des équipes en interne. Sensibilisés et formés, ils s'approprient pleinement ces sujets et deviennent à leur tour ambassadeurs.

Les groupes de luxe à la pointe des programmes de formation intégrés

Ces académies dédiées à la durabilité, souvent conçues en interne, visent la transformation linéaire de leur filière afin réduire leur impact sur l'environnement, notamment grâce à l'analyse du cycle de vie de leurs produits, de leurs chaînes de valeur et des pratiques de leurs fournisseurs.

LVMH LIFE Academy

Le groupe de luxe LVMH a développé la LIFE Academy dans la Vallée de la Millière (près de Rambouillet, en France), un site de 30 hectares classé zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF), fondé par Yann Arthus-Bertrand. Ce lieu rénové de manière écologique permettra de sensibiliser et former 100% de ses collaborateurs, d'ici fin 2026, aux enjeux de préservation des ressources naturelles, de la biodiversité et du changement climatique. Le programme propose également des sessions adaptées aux spécificités des métiers du groupe afin d'intégrer progressivement des pratiques durables à chaque niveau de la création, la chaîne de production, la distribution ou l'in-

formatique. En plus de former les employés de LVMH, la LIFE Academy s'ouvre à des publics externes, notamment des écoles, des ONG et des associations locales.

Par ailleurs, dès octobre 2025, LVMH lancera l'Executive Master in Leading Sustainable Excellence in Luxury Retail & Hospitality en collaboration avec l'EHL Hospitality Business School. Un programme de dix mois qui conjuguera rigueur académique sur le campus de l'EHL à Lausanne et stages pratiques au sein des maisons emblématiques de LVMH avec l'exploration de thématiques clés telles que l'attractivité des marques, le leadership en matière de durabilité, l'excellence opérationnelle et l'économie circulaire.

Richemont Sustainability Online Academy

Cette académie en ligne a été lancée en 2024 avec pour mission d'accompagner l'ensemble des collaborateurs du groupe Richemont en leur fournissant les outils nécessaires et l'opportunité d'accroître leur compréhension des enjeux ESG. Accessibles à tous, des débutants aux experts en durabilité, elle vise à sensibiliser, développer les compétences et fournir une véritable expertise aux collaborateurs du groupe. Par ailleurs, dans le cadre d'un partenariat académique avec l'Enterprise for Society Center (E4S) fondé par l'UNIL-HEC Lausanne, l'IMD et l'EPFL à Lausanne, Richemont soutient et parraine le programme de Master en Sustainable Management & Technology qui vise à doter la prochaine génération de leaders des compétences et des connaissances nécessaires pour créer de la valeur pour leurs organisations et la société.

Les groupes qui s'engagent et embarquent leur écosystème

D'autres approches sont plus systémiques. Citons à ce titre la Sustainability School de Schneider Electric ou encore la Climate School d'AXA.

Schneider Electric sensibilise et fournit des outils à son secteur

Créée en 2023, la Sustainability School a été créée pour former les partenaires de Schneider Electric et aider les entreprises – notamment les PME – à comprendre les enjeux du changement climatique et des limites des ressources planétaires. Ce programme propose des outils pour comprendre les risques ESG et mettre en place des stratégies de décarbonisation et de développement durable adaptées à leurs secteurs d'activité. Disponible en 7 langues (allemand, anglais, chinois, espagnol, français, italien, portugais), c'est un programme volontairement très ouvert et accessible le plus simplement possible en ligne.

AXA s'empare de la formation sur les risques climatiques avec une approche

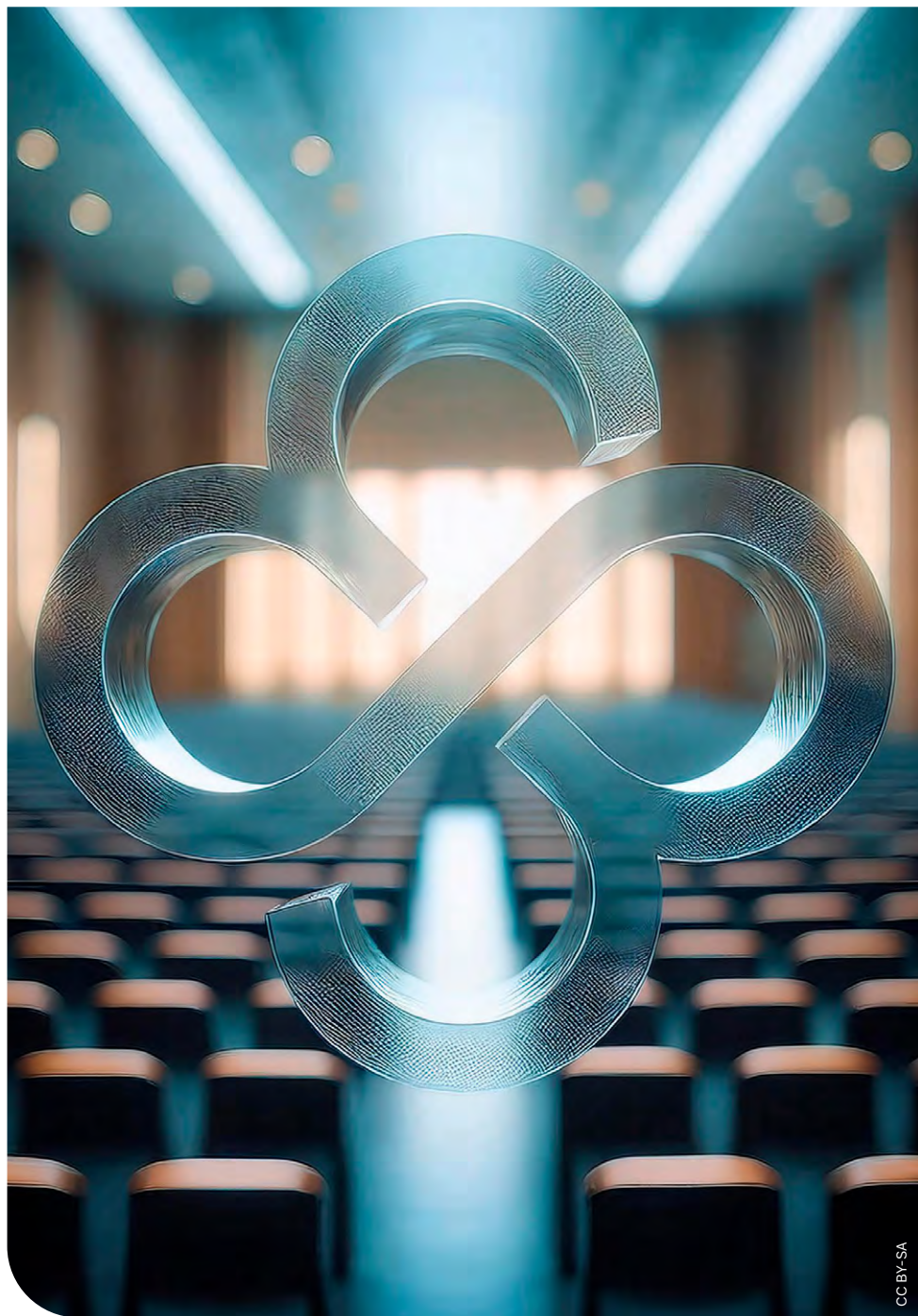
La Climate School est une expérience de formation en ligne pour engager et former les collaborateurs.trices d'AXA et ses clients sur la transition durable. Animée par une équipe d'une cinquantaine de créateurs de contenus dans le monde, elle s'appuie sur des contributeurs experts (scientifiques, professeurs, chercheurs) et propose plus de 200 modules en plusieurs langues. Elle propose également,

en marque blanche, des courriels types – pour sensibiliser les responsables de départements aux enjeux de la durabilité, par exemple – jusqu'à des formations pour engager la décarbonation des activités (Net Zero School) en passant par une «web série» décalée pour embarquer différemment les collaborateurs dans la transformation environnementale de leur entreprise.

Les marques partenaires de grandes écoles

Kering et la mode durable

Le groupe Kering collabore depuis 2014 avec le Centre for Sustainable Fashion (CSF) du London College of Fashion. Fort de ce fructueux partenariat, le groupe de luxe français a annoncé en 2024, la création d'un cursus dédié à la gouvernance durable dans l'industrie de la mode. Cette formation vise à donner aux futurs dirigeants du secteur les outils nécessaires pour intégrer des pratiques écoresponsables au cœur de leurs métiers. Et pour aller plus loin, Kering a lancé en 2024 un MOOC intitulé « Fashion Sustainability – Global Perspectives and China Practices » ouvert à tous en collaboration avec l'Université Tsinghua (Chine) et l'Institut Français de la Mode.



« Les attentes des parties prenantes sont également un facteur d'accélération : consommateurs et investisseurs privilégient de plus en plus les entreprises engagées dans une démarche de développement durable. »

Piaget soutient les savoir-faire traditionnels

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale, la maison de joaillerie et d'horlogerie Piaget s'investit dans la transmission du savoir-faire et l'accompagnement des jeunes talents. Dans ce domaine social, elle a noué un partenariat avec la Haute École d'Art et de Design de Genève (HEAD) pour soutenir la formation et l'insertion professionnelle des étudiants. Chaque année, elle organise un concours pour les étudiants de première année en joaillerie et horlogerie avec, à la clé, un mentorat par les designers de la maison à la clé et un stage rémunéré de trois mois qui offre une opportunité concrète pour développer ses compétences au sein d'un environnement prestigieux.

Lire aussi : Sensibiliser et former ses équipes sur le sujet de la durabilité : par où commencer ?

Quelles perspectives pour ces nouveaux modèles ?

À l'heure où les États-Unis ont quitté L'Accord de Paris sur le climat, ces initiatives des grands groupes sont une nouvelle rassurante. D'abord pour eux-mêmes, car ces formations et académies contribuent à insuffler une nouvelle culture, plus responsable dans laquelle les employés sont partie prenante d'un changement durable. Ainsi, la durabilité s'intègre au cœur des modèles économiques des entreprises mais également des processus internes, ce qui ne peut qu'améliorer leur performance !

Il s'agit d'un levier clé de transformation des entreprises, et plus largement de la société. C'est aussi une belle façon de faire changer les filières et d'embarquer collectivement les écosystèmes des groupes dans des pratiques plus vertueuses. La formation est définitivement un outil incontournable pour bâtir des modèles économiques plus résilients et responsables... et nous en avons besoin !

Vous souhaitez vous en engager vous aussi ? Il y a pléthore d'exemples inspirants dont voici encore quelques exemples :

Lombard Odier x Oxford University :

Chaire de finance durable destinée à favoriser la recherche et l'enseignement sur la finance et l'investissement durables, avec un accent particulier sur le changement climatique, l'économie circulaire et la nature

Airbus x Institut pour l'Aviation Durable (ISA) à Toulouse :

Partenariat établi pour accélérer la transition écologique de l'aviation grâce à des approches scientifiques innovantes

BNP Paribas Wealth Management x University of Cambridge :

Programme développé avec le Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) pour soutenir les grands entrepreneurs face aux défis actuels en matière de durabilité

Holcim x ETH Zurich x Université de Cambridge :

Formation en ligne gratuite destinée aux professionnels du secteur du bâtiment (Holcim Sustainable Construction Academy), visant à leur fournir les compétences nécessaires pour décarboner l'industrie de la construction

L'Oréal R&D x LCPO (CNRS et Université de Bordeaux) :

Chantier de recherche commun dédié à l'innovation des polymères organiques «verts»

Nestlé x Université de Pretoria :

Partenariat pour promouvoir la recherche et l'éducation en matière de systèmes alimentaires durables et de nutrition

Total Energies x Université technique du Danemark :

Création du TU-TotalEnergies Excellence Centre of Clean Energy qui vise notamment à développer des solutions énergétiques fiables, rentables et à faibles émissions

Inditex x Université de Leeds :

Partenariat pour former les collaborateurs d'Inditex aux principes de durabilité dans la fabrication textile.

Glencore x Université de Lubumbashi :

Partenariat de la mine de cuivre KCC avec l'unité d'écologie, de restauration et du paysage la Faculté des Sciences Agronomiques en faveur d'une gestion environnementale permettant des bénéfices post-extraction immédiats par les communautés locales et le renforcement de leurs compétences en agriculture durable

<https://www.bilan.ch/story/formation-les-entreprises-sengagent-pour-la-durabilite-709457592411>

03



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 «communicante» 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>



CC BY-SA

04



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>

05



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 la pollinisation, dessinent des pistes 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>

06



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

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

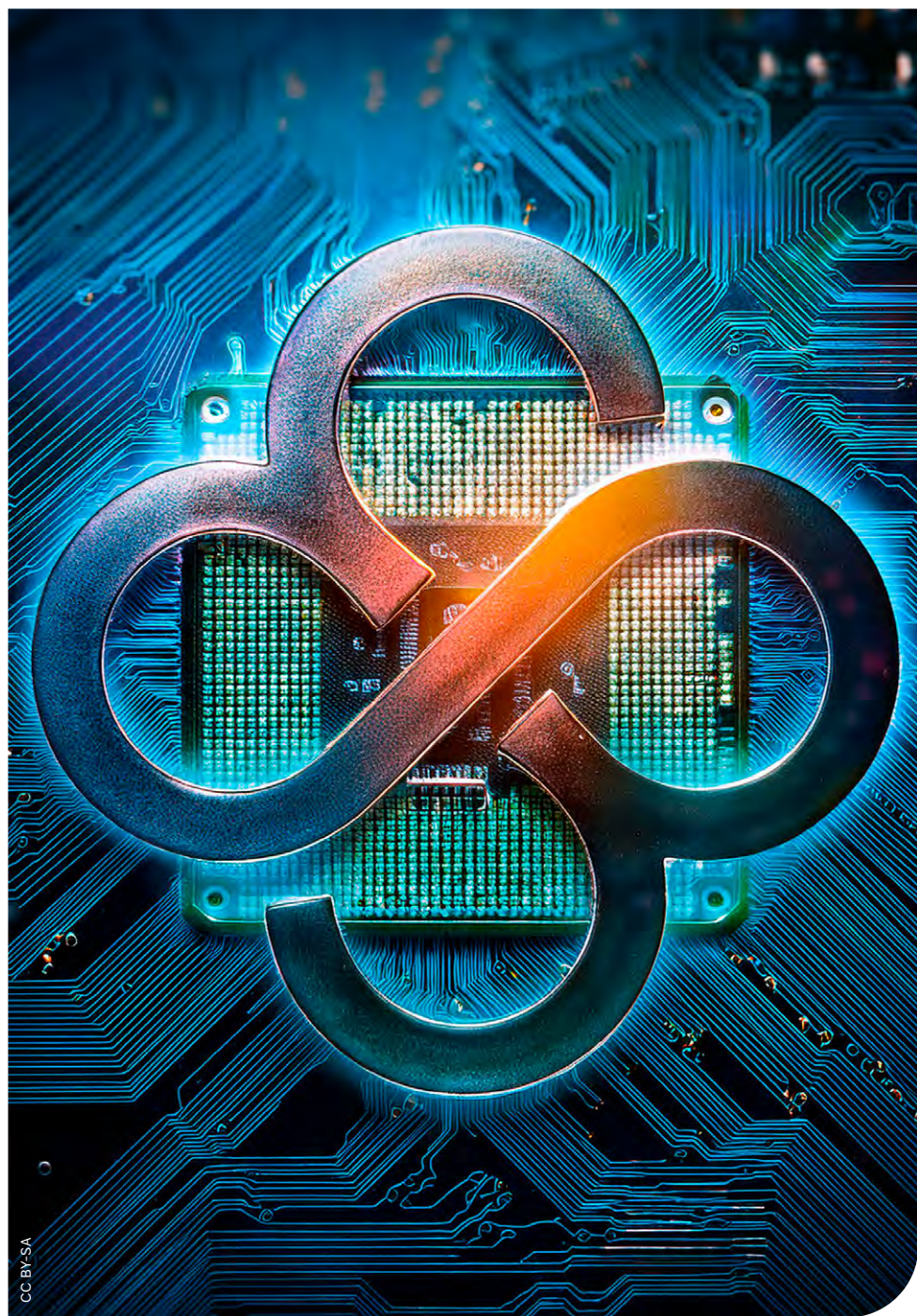
Compréhension et prise en compte des perspectives diverses et des préoccupations des parties prenantes, permettant de construire des relations solides et de favoriser une approche inclusive.

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>



IMPRESSUM

Conception et design :

Blossom et partenaires, Genève
blossom-partenaires.ch

Rédaction : Laurence De Cecco

Relecture : lepetitcorrecteur.ch

Images :

Les images qui jalonnent cette brochure ont été générées par Blossom et partenaires avec Adobe Firefly à partir d'un prompt intégrant le symbole de notre logo.

Blossom et partenaires sollicite l'intelligence artificielle (IA) de manière pragmatique, uniquement lorsque son apport enrichit véritablement les projets. Loin d'altérer notre approche stratégique ni notre créativité, l'IA est un atout complémentaire qui renforce nos perspectives sans jamais s'y substituer. Conscients des enjeux éthiques liés à l'IA, nous nous engageons à concevoir ces visuels de manière responsable, en privilégiant la qualité de chaque création plutôt que la multiplication de contenus.

Nous avons choisi de partager ces créations au sein de la communauté Adobe afin de contribuer à l'échange et à l'inspiration mutuelle entre créateurs.

© Blossom et partenaires - Tous droits réservés (c)

Octobre 2025

Creative Commons :

Ce contenu est distribué sous les termes de la licence Creative Commons CC BY-SA 4.0. Vous pouvez reprendre librement les textes et images y figurant à condition de créditer l'auteur de l'œuvre, et de ne pas restreindre son utilisation. Pour les illustrations ne contenant pas la mention CC BY-SA, l'autorisation de l'auteur est nécessaire.

Note aux lecteurs :

Les opinions défendues dans chaque article n'engagent que leur auteur. Le contenu de ce recueil peut être utilisé librement pour l'information personnelle du lecteur, ses recherches ou son enseignement, dès lors que la source est mentionnée. L'utilisation d'images ou de textes issus de ce recueil sur des sites Internet est soumise aux règles habituelles des droits de citation, c'est-à-dire limitée à de brefs extraits portant mention obligatoire et précise de leur source. Des autorisations de reprise plus étendues, voire intégrales, peuvent être accordées par Blossom et partenaires sur demande expresse. La consultation de ce recueil interdit toute exploitation commerciale ultérieure et toute altération du contenu. Des autorisations de reproduction peuvent être accordées, dans des conditions à négocier avec Blossom et partenaires.

