Blossom & partenaires s'exprime !

Recueil d'articles d'actualité sur la durabilité 2024 – 2026

SOMMAIRE

01
Communication et durabilité : les mots sous surveillance

02
IA et durabilité : zones d'ombre et promesses

03
Le leadership féminin, moteur d'une transformation durable de l'entreprise ?

04
Former pour transformer : les entreprises s'engagent pour la durabilité

05
Une boussole pour aborder votre *reporting* extra-financier !

06
Six bonnes raisons de se préparer au *reporting* extra-financier en matière de durabilité

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 2026. L'intégralité des articles est disponible sur le site https://www.bilan.ch/author/72248134/laurence-de-cecco

01

Communication et durabilité : les mots sous surveillance

Publié en octobre 2026

Entre un greenwashing désormais sanctionné par les tribunaux et un greenhushing qui gagne du terrain, les entreprises cherchent une juste voie. Dans ce contexte, la réglementation n'apparaît pas comme une menace, bien au contraire. Elle constitue un cadre sécurisant pour les entreprises sincères dans leurs actions et leur prise de parole.

Greenwashing : se dit lorsqu'un produit ou un comportement est présenté comme plus écologique qu'il ne l'est réellement.

Greenhushing : se dit lorsqu'on évite volontairement de communiquer la durabilité d'un produit alors que des mesures ont bel et bien été prises dans ce sens.

Quand les promesses ne suffisent plus

Le 23 octobre 2025, le tribunal judiciaire de Paris a condamné TotalEnergies et sa filiale de fourniture d'énergie pour pratiques commerciales trompeuses. Au terme d'une action engagée conjointement en 2022 par Greenpeace France, Notre Affaire à Tous et Les Amis de la Terre, une major pétrogazière a ainsi été sanctionnée pour avoir verdi son image. C'est une première mondiale.

Les formules jugées de nature à induire le consommateur en erreur, telles que l'« ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 », ou encore la présentation du groupe comme « acteur majeur de la transition énergétique », n'avaient pourtant rien d'extravagant. Des expressions que l'on retrouve encore, à quelques mots près, dans des dizaines de rapports annuels et de campagnes institutionnelles. Le groupe ayant renoncé à faire appel, la décision est définitive et le message adressé aux directions de la communication est limpide : il ne suffit plus d'afficher son intention, il faut apporter des preuves.

La fin de l'impunité

Ce jugement ne surgit pas de nulle part. Il s'inscrit dans une jurisprudence européenne qui s'étoffe depuis deux ans, sur le fondement d'un droit qui existait déjà, celui des pratiques commerciales déloyales issu de la directive européenne de 2005. Ainsi, dès juin 2023, le tribunal régional de Korneuburg (Autriche) jugeait trompeuse la publicité d'Austrian Airlines vantant des vols Vienne-Venise « neutres en CO_2 » parce qu'opérés avec du carburant durable, alors que celui-ci n'était incorporé qu'à un faible pourcentage.

En mars 2024, le tribunal d'Amsterdam condamnait KLM pour 19 messages publicitaires s'appuyant abusivement sur la compensation carbone et les biocarburants. La même année, l'autorité italienne de la concurrence infligeait 8 millions d'euros d'amende au transporteur GLS pour son programme « Climate Protect » et, à l'été 2025, contraignait l'embouteilleur San Benedetto à retirer la mention « neutre en carbone » de ses publicités. Compagnies aériennes, transporteurs, bien de consommation, énergie : pas un secteur n'échappe au mouvement avec des ONG ou des collectifs de citoyens prêts à se muer en lanceurs d'alertes.

Un cadre règlementaire qui se resserre

Les sanctions définies au cas par cas par les juges sont en cours de codification par le législateur européen. Adoptée en février 2024, la directive Empowering Consumers devait être transposée par les États membres au plus tard le 27 mars 2026. Les mesures nationales correspondantes le sont désormais depuis le 27 septembre 2026. Cette réglementation interdit les allégations environnementales génériques non étayées telles que « écologique », « vert » ou encore « respectueux de l'environnement ».

Elle proscrit également les allégations de neutralité fondées sur la seule compensation carbone. Enfin, elle réserve les labels environnementaux aux certifications tierces ou aux dispositifs établis par des autorités publiques. Fait notable, le tribunal de Paris s'y réfère déjà dans le jugement TotalEnergies, alors même qu'elle n'était pas encore applicable au moment du jugement.

Les juges ont ainsi anticipé le nouveau cadre. Un second texte, la directive Green Claims, devait, initialement, aller plus loin encore, en imposant qu'un organisme tiers vérifie chaque allégation environnementale avant sa diffusion. Toujours en suspens dans le contexte de simplification réglementaire de ces derniers mois, le texte reste bloqué à Bruxelles depuis l'été 2025. Mais n'y voyez pas un relâchement pour autant, car le contrôle a simplement été déplacé après la communication, par la directive de 2024 et par le juge.

Et les récentes condamnations montrent que ces mesures sont bien réelles. Il incombe aux acteurs de s'organiser pour faire vérifier leurs messages en amont. C'est exactement ce que propose l'ARPP (Autorité de régulation de la publicité en France) à ses adhérents depuis de nombreuses années : une équipe de juristes donne des avis éclairés en amont de campagnes.

« Quasiment aucune communication environnementale ne sort indemne d'une relecture exigeante, y compris chez les annonceurs de bonne foi. »

La Suisse n'est pas en marge

Les entreprises suisses auraient tort de considérer ce mouvement comme une affaire uniquement européenne. La Suisse suit de près ses voisins, et son droit adopte la même logique que le cadre communautaire avec la preuve comme condition de l'allégation. Depuis le 1er janvier 2025, la loi contre la concurrence déloyale révisée qualifie de déloyales les indications sur l'impact climatique qui ne peuvent être prouvées sur des bases objectives et vérifiables. Les controverses autour de ces assertions n'ont pas tardé. La Fédération romande des consommateurs avait déjà déposé, en septembre 2024, une plainte contre la marque On pour son programme « Cyclon » qui faisait la promotion d'un système de baskets recyclables. Or, après enquête, deux ans après sa mise en place, aucune chaussure n'avait été recyclée.

La Poste a également été mise en cause pour avoir qualifié la distribution de ses envois postaux de « neutre en carbone », formule qu'elle remplace progressivement par la mention, plus factuelle, de « distribution électrique ». S'y ajoute un chantier législatif de plus grande ampleur.

Le Conseil fédéral a mis en consultation, du 2 avril au 9 juillet 2026, un avant-projet de loi fédérale sur la gestion durable des entreprises. Il constitue le contre-projet indirect à l'initiative populaire « Pour des grandes entreprises responsables – pour la protection de l'être humain et de l'environnement », communément appelée « initiative pour des multinationales responsables 2.0 ».

Le texte ne régit pas la publicité, mais prévoit, pour les grandes entreprises concernées, des devoirs de diligence dans les domaines des droits de l'homme et de l'environnement. Il maintient également une obligation de rapport de durabilité, dans un cadre conçu pour rester compatible avec les règles européennes. Autrement dit, ce que l'entreprise dit de son impact ne relèverait plus du discours volontaire mais de l'information réglementée, vérifiable et comparable. En Suisse aussi, la preuve devient la condition de la prise de parole.

Greenhushing, la tentation du silence

Face à ce durcissement, une tentation gagne les entreprises : se taire. Le phénomène porte un nom, le *greenhushing,* qui consiste à passer sous silence des actions ou des objectifs environnementaux bien réels par peur d'être accusé de greenwashing ou de voir ses incohérences exposées. La prudence se comprend évidemment. En France, depuis 2020, l'ARPP a demandé la modification de 96,5 % des projets publicitaires à argumentaire environnemental qui lui étaient soumis en conseil préalable avant diffusion. Quasiment aucune communication environnementale ne sort indemne d'une relecture exigeante, y compris chez les annonceurs de bonne foi.

Mais garder le silence est un mauvais calcul. En invisibilisant les efforts réels, le greenhushing freine la diffusion des bonnes pratiques et nourrit un effet d'inaction collective. Il prive également l'entreprise du bénéfice de son propre travail. Et il ne protège de rien, car en 2026, entre les obligations de reporting, la notation extra-financière et la vigilance des investisseurs, le silence est lu comme de l'inaction ! Les obligations d'information jouent en réalité le rôle inverse de celui qu'on leur prête : elles offrent aux entreprises un cadre clair et sécurisé pour communiquer. La règlementation protège en quelque sorte « ceux qui font le job »…

Jouer cartes sur table

Entre «slogan simpliste et verdoyant» et mutisme, il existe pourtant une troisième voie, exigeante mais fidèle : le compte-rendu d'une trajectoire. Elle se construit en cinq temps. Poser un premier bilan carbone ou bilan d'impact pour objectiver le point de départ. Conduire une analyse de matérialité pour identifier les enjeux réellement significatifs. Tracer une feuille de route avec des objectifs datés et des moyens. Mesurer et progresser, avec des indicateurs suivis dans le temps et des écarts assumés. Rendre compte des efforts déployés en toute transparence, y compris sur ce qui n'avance pas. Rien de spectaculaire, rien d'inaccessible non plus.

La communication sur la durabilité en 2026 ne se joue plus entre trop en dire et n'en rien dire, mais entre affirmer et démontrer. La juste mesure, c'est la mesure, tout court !

« Mais garder le silence est un mauvais calcul. En invisibilisant les efforts réels, le greenhushing freine la diffusion des bonnes pratiques et nourrit un effet d'inaction collective. »

https://www.bilan.ch/story/greenwashing-comment-les-entreprises-peuvent-communiquer-sans-risque-159716259624



02

IA et durabilité : zones d'ombre et promesses

Publié en juin 2026

L'IA s'est imposée comme un sujet incontournable ces dernières années, et à une vitesse telle ces derniers mois, que nous n'avons pas nécessairement le temps d'en mesurer tous les impacts. Elle s'est installée dans les débats, dans les outils et dans les pratiques bien avant que nous ayons réellement pris le temps d'en interroger les effets. Dans les entreprises, elle nourrit à la fois beaucoup d'espoirs et de nombreuses interrogations, en particulier pour les équipes en charge de la durabilité. Car derrière les promesses d'accélération, d'automatisation et d'optimisation, l'IA soulève aussi des questions de fond sur ses propres effets environnementaux, sociaux et éthiques. Entre gains d'efficacité et externalités négatives, la frontière est mince. L'IA peut être un formidable levier de transformation, à condition de ne pas la considérer comme une solution miracle. Tour d'horizon d'un outil puissant, à utiliser avec discernement.

De la donnée à la décision : l'IA au service d'une durabilité plus stratégique

L'intelligence artificielle s'est rapidement imposée comme un outil structurant pour les entreprises. Dans le domaine de la durabilité, son impact est particulièrement significatif. Bien au-delà de l'automatisation de tâches administratives, elle accélère les analyses de double matérialité, facilite l'identification des risques et opportunités ESG, améliore la veille réglementaire, consolide des données provenant de sources multiples, détecte des incohérences, contribue au suivi des indicateurs de performance et facilite la préparation des travaux de reporting. Elle devient ainsi un véritable levier d'analyse et de pilotage des démarches de durabilité.

En automatisant les tâches les plus répétitives, notamment la collecte, la structuration, le contrôle de cohérence et l'agrégation des données, l'IA libère un temps précieux pour les équipes. Ce temps peut être réinvesti là où il crée le plus de valeur : dans l'analyse, l'interprétation et l'aide à la décision. Les métiers de la durabilité évoluent ainsi en profondeur. Les responsables RSE, comme les consultants spécialisés, consacrent moins de temps aux tâches opérationnelles et davantage à l'accompagnement stratégique des organisations. Ils deviennent des partenaires privilégiés des directions générales et des conseils d'administration, capables d'éclairer les décisions, d'arbitrer les investissements, de prioriser les actions à impact et d'aligner les enjeux ESG avec la performance économique, la gestion des risques et la stratégie de l'entreprise. Dans un environnement devenu plus complexe, mieux exploiter l'information et en tirer des enseignements pertinents constitue un avantage concurrentiel majeur.

Cette évolution repose toutefois sur une condition essentielle : la qualité des données. Dans les démarches de durabilité, celles-ci demeurent souvent fragmentées, hétérogènes, incomplètes ou issues de déclarations dont le niveau de fiabilité varie. Or, une intelligence artificielle, aussi performante soit-elle, ne transforme pas une donnée fragile en information fiable. Elle peut même amplifier des biais, des incohérences ou des erreurs si les fondations ne sont pas suffisamment solides. Plus que jamais, la gouvernance des données, leur traçabilité et leur qualité deviennent des prérequis indispensables pour exploiter pleinement le potentiel de l'intelligence artificielle et prendre des décisions éclairées.

Une profonde transformation opérationnelle

La puissance de l'IA contribue à l'évolution d'un grand nombre de fonctions, et c'est peut-être ainsi qu'elle apporte le plus à la durabilité des entreprises. En matière d'achats, par exemple, elle permet de cartographier plus finement et plus rapidement les chaînes de valeur et d'évaluer les risques relatifs aux fournisseurs. L'analyse croisée des factures, des certifications, des données satellites et des informations locales permet de déceler des zones d'ombre. Unilever, par exemple, utilise l'IA pour tracer l'origine de ses matières premières agricoles sensibles (huile de palme et cacao) et détecter les risques de déforestation.

L'IA est également un atout précieux pour les opérateurs du transport et pour les fonctions logistiques. Le système ORION d'UPS, optimise ainsi depuis plusieurs années les tournées des chauffeurs-livreurs, permettant d'économiser plusieurs kilomètres chaque jour… et des millions de kilomètres à l'échelle d'une année. Au-delà des gains opérationnels, ces optimisations se traduisent aussi par une réduction de la consommation de carburant, des émissions de CO_2 et, plus largement, de la pollution liée au transport. Nombre d'enseignes de commerce de détail optimisent également leur chaîne logistique grâce à l'IA, notamment par une meilleure prévision de la demande et une gestion plus fine des stocks, des chargements et des tournées des camions.

Les exemples de la profonde transformation opérationnelle générée par l'IA sont nombreux. En matière d'énergie, l'IA s'appuie sur les réseaux intelligents (smart grids) pour ajuster en temps réel la production, la distribution ou encore la consommation, et facilite ainsi l'intégration des énergies renouvelables. La modélisation climatique permet pour sa part, grâce à des prévisions de plus en plus fines, d'anticiper les risques liés aux événements extrêmes. L'agriculture s'appuie, notamment, sur des modèles qui optimisent l'usage de l'eau ou des engrais, afin d'en utiliser la juste quantité.

La fiabilité des contenus

Au cœur des préoccupations éthiques de l'IA se trouve la fiabilité des contenus qu'elle génère. Sujette à des « hallucinations », elle crée des contenus incorrects sans signaler ses incertitudes. Une étude de 2025 publiée dans la Columbia Journalism Review, menée sur 200 requêtes, a relevé 60 % d'erreurs d'identification de sources sur huit outils d'IA générative, avec un score alarmant de 94 % pour Grok-3, tandis que Perplexity obtenait le taux d'erreur le plus bas avec 37 %. Dans un espace informationnel déjà fragilisé, la prolifération des fake news, diffusées sur internet à des fins géostratégiques, pourrait encore accentuer ces dérives.

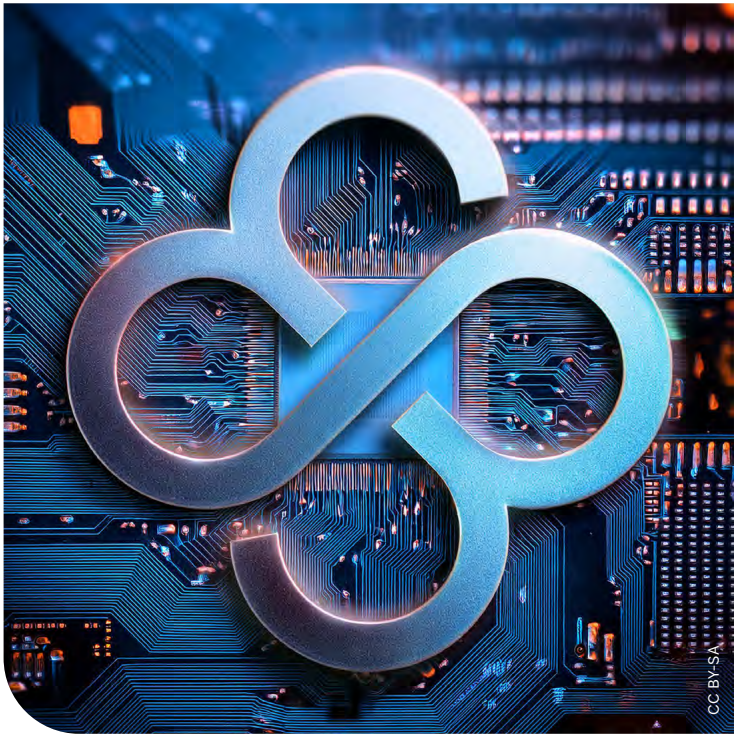
L'IA peut également devenir un outil de « greenwashing » augmenté si elle sert à produire plus vite des récits convaincants, des rapports bien présentés ou des argumentaires séduisants sans amélioration réelle des pratiques. Le risque n'est alors pas seulement les erreurs, mais la sophistication du discours au détriment de la sincérité et du suivi des actions.

Derrière l'apparente autonomie des modèles d'IA se trouve une réalité humaine souvent ignorée. Avant de produire des réponses, les modèles doivent être entraînés, testés et corrigés à partir de très grandes quantités de données. Ce travail repose en grande partie sur des interventions humaines, souvent peu visibles. Des travailleurs de plateformes identifient les contenus d'images, vérifient si les réponses sont correctes ou comparent plusieurs résultats générés par l'IA afin d'indiquer lesquels sont les plus pertinents.

« Une IA utile à la durabilité n'est pas seulement une IA performante. C'est une IA dont l'usage est proportionné, dont les finalités sont claires, dont les effets sont mesurés, et dont les résultats peuvent être discutés. »

Ces tâches indispensables sont fréquemment réalisées dans des conditions précaires et pour des rémunérations très faibles. Les contenus produits par l'IA ne sont donc pas entièrement autonomes : ils dépendent du travail humain nécessaire à l'entraînement des modèles, ainsi que des données utilisées pour les alimenter.

Les modèles d'IA reproduisent les biais présents dans les données d'entraînement et soulèvent des questions éthiques majeures, notamment en termes d'équité. Un algorithme de recrutement entrainé sur des CV majoritairement masculins tendra, par exemple, à défavoriser les candidatures féminines. L'automatisation de certaines tâches (support client, rédaction, traduction ou encore simple analyse) pourra pour



sa part transformer le marché du travail au risque d'exclure certaines catégories socioprofessionnelles du marché de l'emploi. Enfin, la concentration des bénéfices de l'IA chez quelques grandes entreprises technologiques renforce les inégalités et crée une dépendance structurelle qui impacte la souveraineté numérique des états. Une question centrale ravivée par les récentes tensions géopolitiques entre les États-Unis et l'Europe.

Une dépendance cognitive

Un dernier enjeu, plus discret mais important, mérite d'être souligné : celui de la dépendance cognitive. À mesure que l'IA produit des synthèses, propose des arbitrages ou rédige des analyses, les organisations peuvent être tentées de moins recourir à leur propre capacité d'examen critique. Le risque n'est pas seulement technologique ; il est aussi humain, avec un possible affaiblissement progressif de certaines compétences intellectuelles, mémorielles et créatives.

Toutes les tâches ne nécessitent pas les modèles IA les plus puissants. Avant tout projet, il est essentiel de se poser la ques-

tion : « En ai-je vraiment besoin ? ». Cette interrogation préalable permet notamment d'éviter le recours systématique à l'IA générative lorsque d'autres approches, plus simples et plus sobres, peuvent s'avérer tout aussi efficaces.

Plusieurs approches permettent de réduire l'empreinte de l'IA générative. Il s'agit d'abord d'adapter la puissance mobilisée à la tâche en privilégiant des solutions frugales, optimisées pour des besoins précis plutôt que des outils généralistes surdimensionnés. Ensuite, il convient d'optimiser les données et le calcul en réduisant le volume de données à traiter, en réutilisant des modèles open source sans procéder à un entraînement complet et en recourant à des techniques comme l'early exit qui consiste à interrompre le calcul dès lors qu'un niveau de qualité suffisant est atteint.

Dans le champ de la durabilité mais pas uniquement, cette vigilance suppose aussi une capacité minimale à comprendre comment un résultat a été produit. Une recommandation générée par l'IA, un score de risque ou une aide à l'arbitrage n'ont de valeur que si l'on peut en retracer l'origine, les hypothèses et les limites. Sans traçabilité ni vérification possible, la confiance dans l'outil reste fragile, en interne comme vis-à-vis des parties prenantes externes.

Des externalités négatives à ne pas négliger

L'empreinte environnementale de l'IA fait l'objet de débats et d'estimations variables. Les premières études menées en 2023 évoquaient une consommation d'énergie de 2 à 3 Wh par requête sollicitant l'IA générative, soit dix fois plus qu'une recherche web classique. Les analyses de 2025 suggèrent que les gains d'efficacité des puces ont ramené ce chiffre autour de 0.3 Wh pour les requêtes simples, se rapprochant ainsi de la consommation d'une recherche Google.

Mais cette amélioration technique ne doit pas donner l'illusion d'un problème réglé. Tout d'abord parce que l'entraînement des modèles de langage mobilise plusieurs gigawattheures d'électricité. Ensuite, parce que les gains d'efficacité énergétique sont rattrapés par deux phénomènes : l'élargissement massif de l'usage de l'IA générative et le déploiement de modèles de raisonnement qui « réfléchissent » pendant plusieurs secondes avant de répondre, et consomment donc sensiblement plus d'énergie que les modèles classiques. Enfin, la production des puces et des serveurs génère elle-même un impact environnemental majeur.

La consommation d'eau par l'IA est également importante puisque les data centers en emploient de grandes quantités pour refroidir leurs serveurs. Selon une étude de 2023 par le Rochester Institute of Technology, un dialogue de 20 à 50 échanges avec ChatGPT « consommerait » environ

un demi-litre d'eau. Dans de nombreuses régions du monde, cet usage entre en concurrence directe avec les besoins quotidiens des habitants, suscitant tensions et oppositions locales. Le développement de ces infrastructures devrait s'accompagner d'une plus grande transparence et d'une implication des parties prenantes locales dans les processus décisionnels. Enfin, la fabrication des processeurs repose sur l'extraction de métaux rares avec des impacts environnementaux et sociaux associés. De plus, le cycle de renouvellement rapide des serveurs, de l'ordre de trois ans, génère des volumes croissants de déchets électroniques.

Le piège du « toujours plus »

La puissance de calcul a été multipliée par dix ces dernières années pour une consommation d'énergie similaire. Ce progrès aurait pu se traduire par une réduction de l'empreinte globale ; malheureusement, c'est l'inverse qui se produit. En effet, les développeurs poursuivent une logique de croissance avec des modèles toujours plus grands et des capacités toujours plus étendues : la logique du « toujours plus » reste dominante ! Les gains d'efficience sont ainsi absorbés par l'augmentation des usages. Cet effet rebond, qui évoque le paradoxe de Jevons en économie d'énergie, constitue l'un des principaux obstacles à une IA réellement durable.

La sobriété de l'IA ne peut toutefois pas être pensée isolément. Elle s'inscrit dans un enjeu plus large de sobriété numérique : infrastructures, stockage, transfert de données, renouvellement des équipements, usages logiciels. Autrement dit, une IA plus frugale ne suffira pas si elle s'insère dans un système numérique globalement non maîtrisé.

Structurer une démarche de sobriété IA

Le collectif Green IT, référence française du numérique responsable, formule trois recommandations structurantes pour une IA frugale. La première est la création d'un plan ou d'une charte « sobriété IA » au niveau de l'organisation afin d'encadrer l'usage de l'IA. La seconde s'appuie sur la formation des dirigeants et des collaborateurs aux enjeux environnementaux et économiques de l'IA frugale, avec un partage sectoriel des meilleures pratiques. Enfin, Green IT recommande de privilégier l'hébergement dans des pays ou régions - dans la mesure du possible - où l'électricité est la moins impactante, tout en rappelant que cette solution, bien qu'utile à court terme, ne résout pas le problème de fond.

Une IA utile à la durabilité n'est pas seulement une IA performante. C'est une IA dont l'usage est proportionné, dont les finalités sont claires, dont les effets sont mesurés, et dont les résultats peuvent être discutés. Autrement dit, une IA mise au service d'une stratégie cohérente, et non l'inverse.

Intégrer l'IA dans la stratégie RSE

L'IA utilisée par une entreprise fait partie de son empreinte environnementale. Elle doit être intégrée dans les démarches de mesure d'impact et de reporting. Des outils comme Code Carbon permettent de calculer l'empreinte carbone des modèles en temps réel.

Certaines initiatives démontrent qu'il est possible de transformer l'impact environnemental de l'IA en opportunité. À Genève, l'hébergeur Infomaniak a inauguré en 2024 un data center qui récupère 100 % de la chaleur produite par ses serveurs pour l'injecter dans le réseau de chauffage urbain. À pleine capacité d'ici 2028, cette infrastructure permettra de chauffer 6'000 logements et d'éviter la combustion de 3'600 tCO_2eq de gaz naturel par an. Ce modèle, qui fonctionne sans climatisation et sans consommation d'eau pour le refroidissement, illustre qu'une infrastructure pensée autrement peut transformer une contrainte en bénéfice collectif.

Pour qu'une solution d'IA soit considérée comme réellement vertueuse, ses gains environnementaux doivent être significativement supérieurs à ses coûts de mise en œuvre. Ce principe, défini par le Think Tank Impact AI en partenariat avec l'Institut du Numérique Responsable, permet d'évaluer objectivement la performance environnementale des projets à travers des indicateurs extra-financiers de référence. Les professionnels de la durabilité ont ici un rôle clé de tiers de confiance : garantir la qualité des données utilisées, identifier les biais potentiels, s'assurer de la cohérence entre les résultats produits par l'IA et la réalité des impacts. Sans cette gouvernance, l'IA peut fragiliser la crédibilité des démarches ESG.

Le sujet n'est d'ailleurs plus seulement éthique ou stratégique, il devient aussi réglementaire. Avec l'AI Act européen et le renforcement progressif des exigences de transparence, de documentation et de maîtrise des risques, les entreprises devront de plus en plus justifier leurs usages de l'IA, en particulier lorsque ceux-ci influencent des décisions ou des informations sensibles.

De la nécessité d'un pilotage lucide

L'intelligence artificielle n'est ni neutre, ni infaillible, ni immatérielle. Elle repose sur des infrastructures, consomme des ressources, véhicule des biais et produit des effets bien réels tant sur les organisations que sur la société. Simultanément, elle peut aussi devenir un formidable accélérateur de transformation, à condition d'être pensée comme un outil au service d'une stratégie, et non comme une finalité en soi.

Pour les acteurs de la durabilité, l'enjeu n'est donc plus de savoir s'il faut ou non recourir à l'IA mais de définir dans quels cas elle crée réellement de la valeur, à quelles conditions elle reste cohérente avec les engagements de l'entreprise, et jusqu'où il est acceptable d'en déléguer l'usage. Car une IA utile à la durabilité n'est pas seulement efficace : c'est une technologie dont on comprend les mécanismes, dont on maîtrise les effets, et dont on peut encore librement discuter les résultats.

La vraie modernité n'est sans doute pas dans l'adoption systématique des outils les plus puissants, mais dans la capacité à en faire un usage lucide, proportionné et responsable. C'est à ce prix que l'IA pourra devenir un levier crédible de durabilité, plutôt qu'une dissonance cognitive supplémentaire à gérer.

https://www.bilan.ch/story/intelligence-artificielle-un-outil-puissant-pour-la-durabilite-des-entreprises-127883660879

03

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

Publié en juillet 2025

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 règlementaires. 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 (Execlia, 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 infuence 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

04

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

Publié en mai 2025

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 chaines 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'informatique. 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 nécessaire et l'opportunité d'accroitre 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

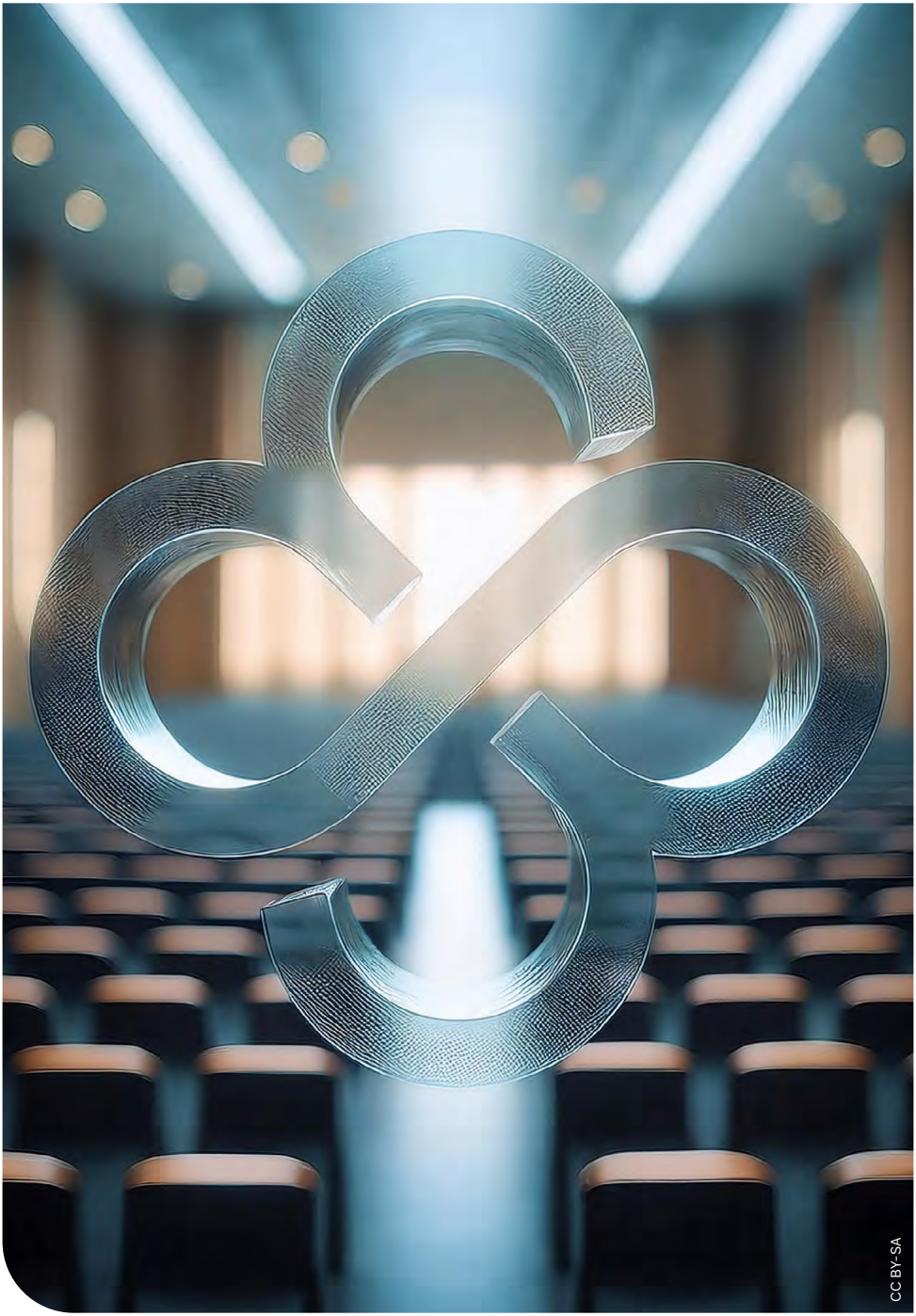
D'autres approches sont plus systémiques. Citons à ce titre la Sustainability School de Schneider Electric ou encore la Climate School d'AXA.

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.


CC BY-SA

« 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

05

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

06

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

Publié en octobre 2024

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 Sustainaibility 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 26 000 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 envisagiez-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

IMPRESSUM

Conception et design :
Blossom et partenaires, Genève
blossom-partenaires.ch

Rédaction : Laurence De Cecco

Relecture : lepetitcorrecteur.ch

Images :
Les images présentes dans cette brochure ont été générées par Blossom et partenaires à l'aide d'Adobe Firefly, à partir de prompts intégrant le symbole de notre logo.

Blossom et partenaires mobilise l'intelligence artificielle (IA) de manière pragmatique et maîtrisée, uniquement lorsque son apport enrichit réellement un projet. Loin d'altérer notre approche stratégique ou notre créativité, l'IA constitue un outil complémentaire qui élargit nos perspectives sans jamais se substituer au regard humain. Conscients des enjeux éthiques et environnementaux liés à l'usage de ces technologies, nous concevons chaque visuel de manière responsable, en privilégiant la qualité et la pertinence plutôt que la multiplication de contenus.

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

© Blossom et partenaires - Tous droits réservés (c)

Octobre 2026

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.

BLOSSOM
&partenaires