

# Boussole pour la durabilité

Guide sur la stratégie de durabilité pour les conseils d'administration de PME

Publication: 1er novembre 2024

## **Boussole pour la durabilité – Guide sur la stratégie de durabilité pour les conseils d'administration de PME**

La durabilité est désormais un impératif stratégique pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans le monde entier. Elle n'est plus simplement perçue comme une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise, mais bien comme un atout essentiel assurant la compétitivité, la résilience et la réputation de l'entreprise à long terme. Bien que de taille plus modeste, et même en comparaison avec les grandes entreprises, les PME ont une incidence considérable sur l'environnement, la société et l'économie locale. Il est donc crucial que le conseil d'administration de PME se prépare de manière adéquate et se penche activement sur la question de la durabilité afin de garantir la viabilité à long terme de l'entreprise elle-même mais aussi de l'écosystème dans lequel elle opère. Il est intéressant de noter que ce sont souvent les entreprises familiales qui se concentrent intrinsèquement sur les questions de durabilité. La version actuelle du guide du CA «Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise» d'economiesuisse tient également clairement compte de la notion de «durabilité» et recommande l'application de certaines pratiques de gouvernance également dans les petites et moyennes entreprises. La durabilité s'est définitivement implantée dans l'ensemble de l'économie! Aussi est-il primordial que le conseil d'administration définisse la stratégie et la marche à suivre.

La présente liste de contrôle a été conçue pour aider les conseils d'administration à acquérir – le plus rapidement possible et de manière pratique – une compréhension approfondie des risques et des opportunités liés à la durabilité et à mener l'entreprise sur une voie pérenne et rentable à long terme.

En tant que personnes de confiance des propriétaires, des conseils d'administration et des membres de la direction, les fiduciaires s'efforcent d'accompagner et de conseiller leurs clients dans leur démarche. Cela implique notamment d'identifier les thèmes centraux pour l'entreprise, d'établir une analyse de matérialité et, dans l'esprit d'une évaluation globale des risques, de procéder à une évaluation de la pertinence et de l'incidence de ces thèmes. C'est pourquoi l'association professionnelle EXPERTsuisse a élaboré des outils, qui facilitent cette analyse de la situation et la mise en œuvre des mesures nécessaires. Il s'agit de la Sustainability Scorecard d'EXPERTsuisse et de la méthodologie de transformation pour des modèles d'entreprise stratégiquement durables. Vous trouverez de plus amples informations à la fin de ce document.

## Guide pour le conseil d'administration en matière de durabilité:

### **a. Orientation stratégique de la durabilité au sein de l'entreprise**

1. Avons-nous défini une stratégie en matière de durabilité?
2. Quel est notre impact environnemental, social et économique actuel en tant qu'entreprise?
3. Connaissons-nous l'incidence de l'évolution des besoins des clients et des attentes des parties prenantes – et celle-ci a-t-elle un impact sur notre modèle d'entreprise?
4. Quels sont les principaux risques et opportunités liés à la durabilité pour notre activité?
5. Quels sont nos objectifs de durabilité à court, moyen et long terme?
6. Quelles sont les mesures nécessaires à court terme pour atteindre nos objectifs de durabilité à long terme?
7. Comment comparer nos objectifs de durabilité à ceux de la branche ou à des valeurs de référence pertinentes (benchmarks)?
8. Comment pouvons-nous intégrer efficacement la durabilité dans notre stratégie et nos processus commerciaux?
9. Quelles pratiques durables pouvons-nous mettre en œuvre dans nos opérations quotidiennes, y compris en matière de gestion des ressources et d'activités de la chaîne d'approvisionnement?
10. Comment pouvons-nous adapter et développer notre stratégie en matière de durabilité face aux changements de l'environnement externe et aux défis émergents?

### **b. Structure de la gouvernance pour la durabilité dans l'entreprise**

1. La durabilité fait-elle partie intégrante de notre culture d'entreprise et est-elle encouragée par les dirigeants?
2. Quelles mesures pouvons-nous prendre pour favoriser l'innovation et le développement de produits et de prestations durables?
3. Quels sont les mécanismes mis en place dans notre entreprise pour éviter le *greenwashing*?
4. Avons-nous besoin d'une vérification externe (assurance) des informations que nous publions, en raison du contexte de la branche ou des demandes de nos parties prenantes?
5. Quels sont les critères que nous utilisons pour sélectionner notre prestataire d'assurance ESG?
6. Quels sont les principaux créateurs de valeur en matière de durabilité (à la fois positifs et négatifs) pour notre stratégie et la durabilité de notre modèle d'entreprise?

### **c. Responsabilités pour la mise en œuvre des objectifs de durabilité**

1. Qui est responsable de la question de la «durabilité» dans notre entreprise?
2. Qui, dans notre entreprise, est mandaté pour mettre en œuvre la stratégie de durabilité définie par le conseil d'administration au sein des activités opérationnelles?
3. Communiquons-nous nos ambitions, nos objectifs et nos réussites à nos collaborateurs?
4. Comment pouvons-nous motiver activement nos collaborateurs à adopter et à promouvoir des pratiques durables sur leur lieu de travail?
5. Quelles relations et quels partenariats pouvons-nous établir avec des parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les organisations non gouvernementales en vue de promouvoir la durabilité?

**d. Suivi et évaluation de la performance en matière de durabilité**

1. Comment suivons-nous et évaluons-nous en continu nos progrès et la réalisation de nos objectifs de durabilité?
2. Quels engagements en matière de durabilité prenons-nous et comment nous assurons-nous que nous les respectons?
3. Quels sont les instruments que nous utilisons pour effectuer les ajustements nécessaires?
4. Quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) que nous utilisons pour mesurer nos progrès en matière de durabilité?
5. À quelle fréquence contrôlons-nous et ajustons-nous les progrès accomplis par rapport à nos objectifs de durabilité?
6. Comment pouvons-nous nous assurer que nous avons mis en place des données, des processus et des contrôles solides au niveau du *reporting* sur la durabilité?
7. Comment pouvons-nous évaluer et réduire les risques liés à la durabilité, y compris ceux liés à la réputation et à la conformité réglementaire?
8. Quelles mesures prenons-nous en cas d'écart significatifs par rapport à nos objectifs de durabilité?

**e. Communication interne et externe sur les questions de durabilité**

1. Comment pouvons-nous améliorer la transparence et la communication concernant notre performance et notre impact en termes de durabilité?
2. Avons-nous une stratégie de communication et publions-nous des chiffres clés dans un rapport?
3. Comment gérons-nous les risques de greenwashing?
4. Quelles sont les mesures de formation et de sensibilisation que nous pouvons prendre afin d'informer sur les questions de durabilité, tant en interne qu'en externe?
5. Comment communiquons-nous nos progrès et nos défis en matière de durabilité aux parties prenantes externes?
6. Comment gérons-nous les échecs, lorsque les objectifs ne sont pas atteints ou que les ambitions sont irréalistes?

**f. Stratégies de financement et d'investissement en matière de durabilité**

1. Quel est l'impact financier de nos initiatives en matière de durabilité et comment pouvons-nous obtenir un retour sur nos investissements durables?
2. Avons-nous évalué les nouvelles possibilités de financement à notre disposition lorsque nous abordons la question de la durabilité?
3. Comment intégrons-nous les aspects de la durabilité dans nos décisions d'investissement et de financement?
4. Comment nous assurons-nous que nos ressources financières sont utilisées efficacement pour nos initiatives durables?
5. Les aspects de durabilité jouent-ils un rôle dans nos décisions d'investissement (p. ex. dans le cas de fusions et d'acquisitions, d'achat de nouveaux moyens de production, etc.)?

## Assistance fournie par votre fiduciaire

Dans le but d'obtenir des réponses fondamentales à certaines de ces questions, EXPERTsuisse a travaillé intensivement ces derniers mois à un outil de soutien destiné à ses membres et à leur clientèle. De ce travail est née l'EXPERTsuisse Sustainability Scorecard.

L'EXPERTsuisse Sustainability Scorecard est un outil de travail qui permet d'établir, de manière simple et pragmatique, un diagnostic *high-level* de la santé d'une entreprise en matière de durabilité. Il s'agit d'évaluer et d'améliorer le statu quo en matière de durabilité. Cette démarche implique de prendre de la hauteur afin d'identifier les domaines d'action.

La Scorecard propose, à l'aide d'un système de feux tricolores, une évaluation de la situation établie par la fiduciaire pour chaque KPI/aspect analysé. Cette évaluation repose sur les données quantitatives et qualitatives collectées dans l'outil.

Nous recommandons de réaliser par la suite une analyse de matérialité sous l'angle de la double matérialité afin de confirmer les champs d'action identifiés, leur pertinence et les thèmes à approfondir.

La méthodologie de transformation d'EXPERTsuisse permet de structurer les projets de manière à aborder les champs d'action de façon efficace et ciblée, à aboutir de façon pratique et pragmatique à des résultats présentables et à créer ainsi une valeur ajoutée claire pour les PME.

De plus amples informations sont disponibles sous ce [lien](#).

Contactez EXPERTsuisse ou votre fiduciaire pour tout renseignement complémentaire.