



Les moteurs stratégiques de la durabilité :
Un cadre pour des stratégies adaptatives

avril 2026

Résumé exécutif

La durabilité n'est pas un impératif universel. Bien que 83% des entreprises mondiales aient augmenté leurs investissements en matière de durabilité l'année dernière, les raisons pour lesquelles elles la poursuivent et l'intensité de leurs investissements varient considérablement en fonction de leur structure de propriété, de leur stade de maturité et de leur modèle d'affaires.

Une entreprise pharmaceutique cotée en bourse est confrontée à des obligations réglementaires et à la pression des investisseurs. Une entreprise manufacturière familiale privilégie la préservation du patrimoine et la transmission intergénérationnelle. Une entreprise de logiciels B2B doit répondre aux exigences de durabilité dans les appels d'offres (RFP) de grands clients. Une startup du secteur des technologies propres fait de la durabilité le cœur de sa proposition de valeur.

Ce ne sont pas des variations sur un thème, ce sont des impératifs stratégiques fondamentalement différents.

Cet article décrypte le **cadre à trois variables** qui détermine pourquoi les entreprises poursuivent la durabilité :

Structure de propriété (Cotée | Privée | Familiale)

Maturité de l'entreprise (Startup | Croissance | Mature)

Modèle d'affaires (B2C | B2B | B2G)

En comprenant le profil de votre entreprise selon ces trois dimensions, vous pouvez aller au-delà des conseils génériques en matière de durabilité pour prendre des décisions d'investissement ciblées et à fort impact. Ce cadre aide les cadres de direction et les responsables de la durabilité à répondre à la question critique : « *Pourquoi devrions-nous investir dans ce domaine, compte tenu de notre contexte spécifique ?* »

Le problème :

Pourquoi les messages génériques en matière de durabilité ne fonctionnent pas

Le discours sur la durabilité est devenu de plus en plus prescriptif. Les associations industrielles, les consultants et les régulateurs publient des cadres détaillés décrivant ce que les entreprises devraient faire : réduire les émissions de carbone, améliorer la diversité, renforcer la gouvernance, améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement, et ainsi de suite. Autant de sujets pertinents et importants auxquels la société doit répondre, à la fois par l'atténuation et par l'adaptation.

Pourtant, ces recommandations manquent souvent leur cible.

Une startup avec 5 millions de dollars de chiffre d'affaires ne peut pas mettre en œuvre la même infrastructure de durabilité qu'une multinationale de 50 milliards de dollars. Une entreprise familiale avec un horizon de 50 ans a des priorités différentes d'une entreprise soutenue par du capital-investissement se préparant à une sortie. Une marque B2C est soumise à une forte pression de la part des clients, à laquelle un fournisseur industriel B2B n'est pas confronté.

Le problème fondamental : les messages génériques en matière de durabilité traitent toutes les entreprises comme si elles faisaient face à des pressions identiques et disposaient de ressources identiques. En réalité, les moteurs de l'investissement en matière de durabilité sont hautement différenciés.

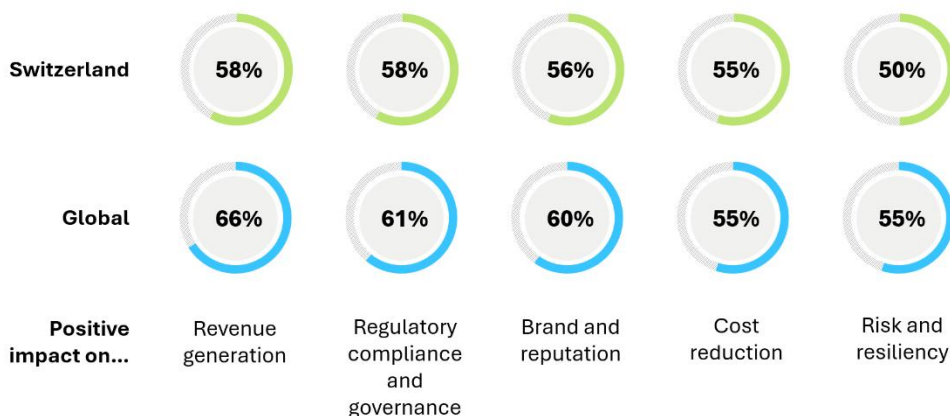
Illustration de cette différenciation

Bien qu'il existe un consensus selon lequel de nombreuses entreprises augmentent leurs investissements en matière de durabilité, les priorités d'action diffèrent selon les entreprises.

La recherche de Deloitte Global, qui a interrogé plus de 2'100 cadres de direction, indique que la plupart abordent la durabilité soit en transformant leur modèle d'affaires, soit en l'intégrant dans toute leur organisation¹. 83% des répondants ont augmenté leurs investissements en matière de durabilité au cours de la dernière année. Cet engagement est motivé par la reconnaissance que la durabilité répond à une logique économique réelle, plutôt que d'être poursuivie uniquement pour elle-même. Cependant, ce que recouvre cette « logique économique » varie considérablement d'une entreprise à l'autre.

En Suisse, 70% des cadres suisses s'attendent à ce que le changement climatique ait un impact significatif sur la stratégie et les opérations de leur entreprise au cours des trois prochaines années, une proportion plus élevée que la moyenne mondiale de 60%².

Figure 1. Les méthodes utilisées par les entreprises pour évaluer l'impact du développement durable sur chaque dimension².



¹ [2025 C-suite Sustainability Report | Deloitte Global](#)

² [Rapport sur le développement durable 2025 | Deloitte Suisse](#)

Cette préoccupation accrue des cadres est bien justifiée, compte tenu de la plus grande vulnérabilité de la Suisse aux impacts climatiques graves par rapport à la moyenne mondiale³. À l'échelle mondiale, lors de l'évaluation de l'impact des efforts de durabilité sur leur entreprise, les cadres identifient principalement la génération de chiffre d'affaires, suivie de la conformité, de la marque et de la réputation, de la réduction des coûts et de la résilience aux risques (voir figure 1). Cependant, l'impact positif perçu en Suisse est inférieur à la moyenne mondiale, ce qui suggère que des dynamiques de marché uniques sont en jeu.

Il existe des variations géographiques reflétant des environnements réglementaires différents, des pressions des parties prenantes et des niveaux d'exposition liés au modèle d'affaires. Une entreprise suisse ou européenne doit respecter les échéances de conformité de l'ordonnance suisse sur la divulgation du climat (CH-OCD) ou de la Directive sur la durabilité des entreprises (CSRD), tandis qu'une entreprise asiatique peut privilégier la résilience climatique en raison des risques climatiques physiques.

De même, les entreprises à un stade antérieur peuvent faire face à des obstacles internes, tels qu'une absence de stratégie ESG, des lacunes en matière de compétences et des défis de mesure. En revanche, les entreprises matures peuvent être confrontées à des obstacles externes tels que les lacunes des politiques publiques ou l'incertitude géo-économique. Ce ne sont pas les mêmes problèmes : les entreprises à un stade antérieur ont besoin de renforcer les capacités fondamentales, tandis que les entreprises matures ont besoin de clarté du cadre réglementaire et de soutien externe.

Conséquence : les stratégies de durabilité universelles échouent parce qu'elles ignorent les moteurs, les contraintes et les opportunités spécifiques auxquels sont confrontés les différents profils d'entreprises.

Le cadre :

Propriété × Maturité × Modèle d'affaires

Les moteurs de la durabilité sont déterminés par l'intersection de trois variables (voir figure 2). Comprendre votre position selon ces dimensions révèle votre véritable impératif de durabilité.

³ [Climate CH2025 | Federal Office of Meteorology and Climatology MeteoSwiss](#)

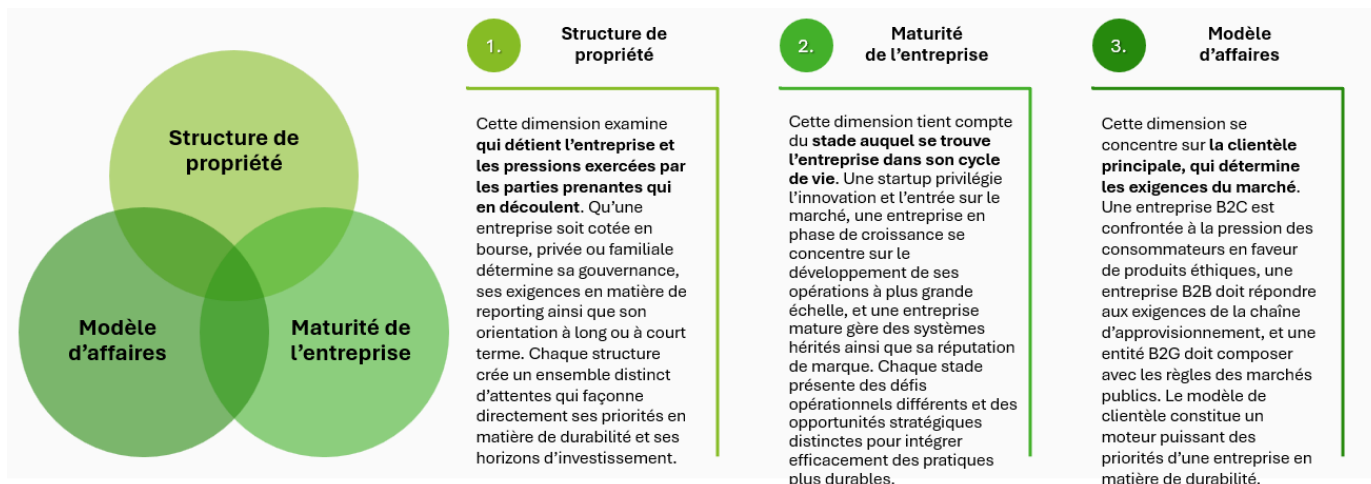


Figure 2. Le cadre : propriété, maturité et modèle économique.

Variable 1 : structure de propriété

La structure de propriété façonne fondamentalement les motivations en matière de durabilité car elle détermine qui détient le pouvoir décisionnel et quels résultats ils privilégient.

Variable	Entreprises cotées	Entreprises privées	Entreprises familiales
Moteur principal	Conformité et licence d'exploitation	Flexibilité et marge de manœuvre stratégique	Patrimoine et transmission intergénérationnelle
Description	Les entreprises cotées sont confrontées à plusieurs parties prenantes externes ayant des intérêts concurrents : investisseurs institutionnels, régulateurs, clients, employés et groupes militants. La durabilité est souvent une <i>exigence</i> plutôt qu'un choix.	Les entreprises privées ont une plus grande flexibilité dans le calendrier et l'investissement en matière de durabilité. Elles ne sont pas soumises à l'examen public ou à la pression des investisseurs institutionnels. Cependant, beaucoup se préparent à une sortie éventuelle (introduction en bourse [IPO] ou acquisition), ce qui crée un moteur secondaire : la réduction des risques.	Les entreprises familiales opèrent selon un horizon temporel différent de celui des investisseurs institutionnels. L'objectif n'est pas de maximiser les rendements à court terme, mais de préserver et de développer la richesse familiale à travers les générations. Cela crée un moteur spécifique en matière de durabilité : la responsabilité intergénérationnelle.
Caractéristiques clés	<p>Mandats réglementaires : l'ordonnance sur la divulgation du climat et l'art. 964 (CH), CSRD (UE), normes de reporting en matière de durabilité (RU), adoption des IFRS dans les pays asiatiques (Chine), imposent des obligations de reporting.</p> <p>Pression de la chaîne d'approvisionnement : les grands clients exigent des données de durabilité des</p>	<p>Flexibilité temporelle : peut retarder ou accélérer les investissements en matière de durabilité en fonction des priorités commerciales.</p> <p>Préparation à l'IPO : les entreprises se préparant à une introduction en bourse peuvent accélérer leur maturité ESG pour augmenter la valorisation pré-IPO.</p>	<p>Horizon à long terme : une perspective multigénérationnelle crée une incitation à investir dans des pratiques durables.</p> <p>Ancrage dans les valeurs : la durabilité reflète souvent les valeurs familiales et la volonté de transmettre un patrimoine.</p> <p>Relations avec les parties prenantes : les entreprises</p>

	<p>fournisseurs (via CDP, EcoVadis).</p> <p>Risque réputationnel : les sociétés cotées s'exposent à des conséquences immédiates sur le marché en cas d'échec de la durabilité.</p> <p>Pression des investisseurs : les investisseurs institutionnels exigent de plus en plus la divulgation et la performance ESG.</p>	<p>Exposition de la chaîne d'approvisionnement : les entreprises privées dans les chaînes d'approvisionnement B2B sont confrontées aux exigences de durabilité de grands clients, même sans pression réglementaire directe.</p> <p>Priorités du propriétaire : l'investissement en matière de durabilité reflète les valeurs du propriétaire et la vision à long terme.</p>	<p>familiales privilégient souvent les relations avec les employés et les communautés, créant des moteurs de durabilité sociale.</p> <p>Flexibilité : peut faire des investissements à long terme sans pression sur les bénéfices trimestriels.</p>
Implication stratégique	<p>Pour les entreprises cotées, la durabilité est une licence d'exploitation. La question n'est pas de savoir s'il faut investir, mais comment investir efficacement pour répondre aux exigences réglementaires et aux attentes des investisseurs tout en gérant les coûts.</p>	<p>Pour les entreprises privées, la durabilité est une option stratégique. La décision d'investir dépend du calendrier de sortie, de l'exposition de la chaîne d'approvisionnement et des priorités du propriétaire. Les entreprises se préparant à une IPO devraient accélérer la maturité ESG ; les autres peuvent optimiser le calendrier.</p>	<p>Pour les entreprises familiales, la durabilité est un investissement au service de la transmission. La question n'est pas le retour sur investissement au cours des trois à cinq prochaines années, mais l'impact à travers les générations. Cela crée une opportunité pour des investissements en matière de durabilité plus profonds et plus transformateurs que ce que les investisseurs institutionnels soutiennent généralement.</p>

Variable 2 : maturité de l'entreprise

La maturité de l'entreprise détermine la capacité à mettre en œuvre la durabilité et les *obstacles* qui entravent les progrès.

Variable	Startups	Entreprises en croissance	Entreprises matures
Moteur principal	La durabilité reste un enjeu secondaire (sauf si elle est au cœur du modèle d'affaires)	La durabilité comme facteur de différenciation et capacité à répondre aux appels d'offres	La durabilité comme transformation des systèmes intégrés
Description	Les startups font face à des contraintes existentielles : capital limité, petites équipes et priorité donnée à l'adéquation produit-marché. La durabilité est généralement une préoccupation secondaire sauf si elle est au cœur du modèle d'affaires (par exemple, une startup de technologies propres).	Les entreprises en croissance développent leurs opérations à plus grande échelle et entrent sur de nouveaux marchés. La durabilité devient stratégiquement importante pour trois raisons : (1) la différenciation sur les marchés concurrentiels, (2) la capacité à répondre aux appels d'offres dans les ventes B2B, et (3) l'attraction des talents.	Les entreprises matures ont des opérations établies, des systèmes hérités et des processus ancrés. La durabilité nécessite une transformation de ces systèmes intégrés. Les obstacles ne sont pas principalement financiers mais organisationnels et techniques.
Caractéristiques clés	Contraintes de ressources : budget et effectifs limités pour les initiatives de durabilité.	Mise à l'échelle des opérations : la durabilité devient intégrée dans les systèmes opérationnels.	Conformité réglementaire : les entreprises matures font face au poids complet des

	<p>Priorité à la survie : la priorité est le développement de produits et l'acquisition de clients.</p> <p>Attentes des investisseurs : les investisseurs en capital-risque s'attendent de plus en plus à une gouvernance ESG, mais pas à des programmes de durabilité complets.</p> <p>Opportunité : les startups peuvent intégrer la durabilité dans les opérations dès le départ, en évitant les coûts de transformation liés aux systèmes existants.</p>	<p>Exigences des appels d'offres : les grands clients exigent de plus en plus des données et des certifications de durabilité.</p> <p>Attraction des talents : l'engagement en matière de durabilité devient un outil de recrutement et de fidélisation.</p> <p>Différenciation concurrentielle : la durabilité peut être un facteur de différenciation sur le marché dans les catégories encombrées.</p>	<p>exigences réglementaires (CH-OCD, CSRD, etc.).</p> <p>Systèmes hérités : les opérations, chaînes d'approvisionnement et processus existants nécessitent une transformation.</p> <p>Inertie organisationnelle : changer les pratiques ancrées est difficile et lent.</p> <p>Complexité des parties prenantes : plusieurs parties prenantes (investisseurs, clients, employés, régulateurs) ont des demandes de durabilité concurrentes.</p>
<p>Implication stratégique</p>	<p>Pour les startups, la durabilité est une décision fondatrice. Si la durabilité est au cœur du modèle d'affaires, investissez tôt. Sinon, concentrez-vous sur la gouvernance de base et évitez la dette technique héritée. Planifiez la mise à l'échelle de la durabilité à mesure que l'entreprise se développe.</p>	<p>Pour les entreprises en croissance, la durabilité est un avantage concurrentiel. Investissez dans les capacités en matière de durabilité permettant de répondre aux appels d'offres, intégrez l'ESG dans les systèmes opérationnels et utilisez la durabilité comme outil d'attraction des talents.</p>	<p>Pour les entreprises matures, la durabilité est une transformation des systèmes. Le succès nécessite d'intégrer l'ESG dans les fonctions commerciales principales (finance, opérations, chaîne d'approvisionnement), et non de la traiter comme une initiative séparée. Concentrez-vous sur la mise en œuvre opérationnelle des objectifs et la mesure de l'impact.</p>

Variable 3 : modèle d'affaires

Le modèle d'affaires détermine la *source* de la pression en matière de durabilité et le *type* d'investissement en matière de durabilité qui crée de la valeur.

Variable	B2C (entreprises/consommateurs)	B2B (entreprises/entreprises)	B2G (entreprises/pouvoirs publics)
Moteur principal	Attentes des clients et réputation de marque	Exigences de la chaîne d'approvisionnement et des appels d'offres	Exigences gouvernementales et alignement politique
Description	Les entreprises B2C vendent directement aux consommateurs, qui exigent de plus en plus des produits et des pratiques durables. La durabilité est une question de marque et de réputation.	Les entreprises B2B vendent à d'autres entreprises, qui exigent de plus en plus des données et des certifications de durabilité des fournisseurs. La durabilité constitue une <i>exigence en matière d'achats</i> .	Les entreprises B2G (y compris les contractants publics, les services publics et les industries réglementées) doivent s'aligner sur les objectifs de durabilité gouvernementaux et les exigences des marchés publics. La durabilité est une exigence dictée par les <i>politiques publiques</i> .
Caractéristiques clés	<p>Demande des clients : les consommateurs préfèrent de plus en plus les marques durables.</p> <p>Vulnérabilité de la marque : les défaillances en matière de durabilité portent immédiatement atteinte à la réputation.</p> <p>Demandes de transparence : les consommateurs s'attendent à une communication claire sur les pratiques de durabilité.</p> <p>Amplification des médias sociaux : les problèmes de durabilité se propagent rapidement via les canaux sociaux.</p>	<p>Exigences des appels d'offres : les grands clients exigent des certifications et des données de durabilité.</p> <p>Exigences de la chaîne d'approvisionnement : les clients exigent des performances des fournisseurs en matière de durabilité.</p> <p>Évaluations des fournisseurs : la performance de durabilité affecte les relations avec les fournisseurs et les prix.</p> <p>Cascade réglementaire : les réglementations sur les grandes entreprises créent des exigences pour leurs fournisseurs.</p>	<p>Marchés publics : les marchés publics exigent de plus en plus des performances en matière de durabilité.</p> <p>Conformité réglementaire : les services publics, les entreprises énergétiques et les industries réglementées font face à des exigences de durabilité obligatoires.</p> <p>Alignement politique : les entreprises doivent s'aligner sur les objectifs climatiques gouvernementaux et les objectifs de durabilité.</p> <p>Responsabilité publique : les entreprises travaillant avec les pouvoirs publics sont soumises à un examen public et à des exigences de responsabilité.</p>
Implication stratégique	Pour les entreprises B2C, la durabilité est un <i>levier de marque et de réputation</i> . Investissez dans la transparence, les pratiques de durabilité authentiques et la communication avec les clients. Évitez le greenwashing, qui crée un risque réputationnel.	Pour les entreprises B2B, la durabilité est une <i>exigence des achats</i> . Investissez dans les capacités en matière de durabilité permettant de répondre aux appels d'offres, la transparence de la chaîne d'approvisionnement et les certifications externes (ISO, EcoVadis, etc.). La durabilité est une exigence concurrentielle, pas un différenciateur.	Pour les entreprises B2G, la durabilité est une <i>exigence politique</i> . Investissez dans la conformité réglementaire, les relations gouvernementales et l'alignement politique. La durabilité constitue une condition de la licence d'exploitation, et non un avantage concurrentiel.

Mise en pratique du cadre : Quel est votre impératif de durabilité ?

Pour illustrer les différentes voies qu'empruntent les entreprises pour aborder la durabilité, nous présentons deux études de cas distinctes (voir figure 3). Malgré des défis industriels similaires, une entreprise manufacturière privée et une entreprise de technologie médicale familiale illustrent des choix stratégiques fondamentalement différents. Leurs profils uniques, façonnés par la structure de propriété, la maturité organisationnelle et le modèle d'affaires, influencent directement leurs impératifs stratégiques, leurs actions et leurs priorités d'investissement, soulignant la nécessité de stratégies de durabilité adaptées plutôt qu'une approche universelle.

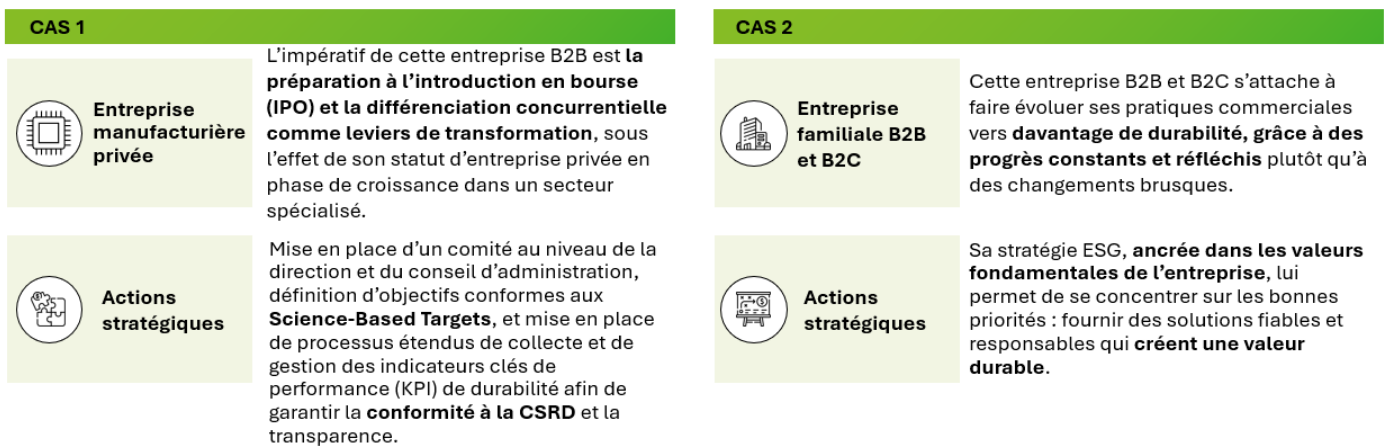


Figure 3. Exemples de différents types de structure de propriété des entreprises, de priorités stratégiques en matière de développement durable et de mesures différenciées.

Conclusion : une stratégie adaptée génère des résultats

L'impératif de durabilité n'est pas universel. Il est déterminé par l'intersection de la structure de propriété, de la maturité de l'entreprise et du modèle d'affaires.

Une entreprise pharmaceutique cotée doit privilégier la conformité réglementaire et la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Un fabricant familial peut investir dans une transformation opérationnelle à long terme alignée sur les valeurs familiales. Une entreprise B2B en phase de croissance doit se concentrer sur la préparation aux appels d'offres et la différenciation concurrentielle. Une marque de consommation B2C doit investir dans des pratiques de durabilité authentiques qui renforcent la fidélité des clients.

La conséquence stratégique est claire : la stratégie de durabilité doit être adaptée au profil spécifique de votre entreprise.

Pour les cadres de direction, les membres du conseil d'administration et les responsables de la durabilité

Utilisez ce cadre pour :

1. **Diagnostiquer votre impératif de durabilité** : identifiez votre position selon les trois variables (propriété, maturité, modèle d'affaires)
2. **Prioriser les investissements** : concentrez-vous sur les trois principaux investissements en matière de durabilité pour votre profil
3. **Définir des calendriers réalistes** : comprenez que différents profils nécessitent des calendriers de mise en œuvre différents
4. **Mesurer le succès** : suivez les indicateurs qui importent pour votre profil (conformité, taux de réussite des appels d'offres, réputation de marque, impact sur la transmission)
5. **Éviter les conseils génériques** : écarter les cadres de durabilité universels ; adaptez la stratégie à votre contexte

Contacts



Abetare Zymeri
Directrice, Sustainability Services
azymeri@deloitte.ch



Dr. Quinn Wenning
Senior Manager, Sustainability Services
qwenning@deloitte.ch

Cette publication a été rédigée en termes généraux. Avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base de son contenu, nous vous recommandons d'obtenir un avis professionnel. Deloitte SA décline toute responsabilité pour toute perte subie par quiconque aurait agi ou se serait abstenu d'agir sur la base de cette publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ch/fr/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers suisses (FINMA).