

BAROMÈTRE RSE 2026

HEG-Genève



h e g

Haute école de gestion
Genève

Cleantech
Western Switzerland
Sustainability Cluster **Alps**

Hes·so  **GENÈVE**
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Sommaire

<i>Préambule</i>	3
<i>Édito</i>	4
Andrea Baranzini, directeur HEG–Genève	4
François Sibille, maître d’enseignement HEG–Genève	4
Éric Plan, Secrétaire général de CleantechAlps	5
<i>Introduction</i>	6
<i>Méthodologie</i>	8
Caractéristiques des organisations interrogées	9
<i>Limites de l’enquête</i>	9
<i>Stratégie, gouvernance et pilotage</i>	11
Un engagement perçu en hausse, mais structuré de façon inégale	11
Mesurer, communiquer et piloter la durabilité	13
<i>Mesure, objectifs & actions environnementales</i>	16
Des actions concrètes, du tri des déchets à l'électrification	16
Le bilan carbone et la décarbonation, entre mesure et formalisation	17
Certifications, mobilité et gestion des ressources	19
La durabilité comme enjeu stratégique et économique	21
<i>Transformation, chaîne de valeur et engagement global</i>	23
Des fournisseurs difficiles à contrôler, une traçabilité encore partielle	23
Les collaborateurs au cœur des préoccupations	25
Le bien-être au travail, entre dispositifs formalisés et proximité	27
Le local, critère de durabilité quasi unanime	28
<i>Freins et perspectives</i>	30
L'inaction, un risque désormais concret et assumé	30
La direction, premier accélérateur et premier frein	31
Une transition durable de plus en plus stratégique et opérationnelle	35
La coopération entre pairs, moteur de la transition	36
Les entreprises, actrices reconnues de la transition	39
<i>Conclusion</i>	40
<i>Remerciements</i>	42

Préambule

À des fins de simplification, la forme masculine a été retenue dans ce rapport. Les termes s'entendent indifféremment du genre.

Édito

Andrea Baranzini, directeur HEG–Genève

François Sibille, maître d'enseignement HEG–Genève



Cette sixième édition du Baromètre RSE doit beaucoup au travail des étudiant-es de l'orientation Management Durable de la filière Économie d'entreprise de la HEG-Genève. Au-delà de l'intérêt que l'on peut porter à son contenu, ce rapport illustre une conviction pédagogique simple : c'est en allant directement au dialogue avec les organisations et en confrontant les enseignements à leurs problématiques concrètes que se forment de véritables compétences. En alternant d'une édition à l'autre entre les pratiques de responsabilité sociétale des organisations et celles liées à la consommation, ce baromètre explore les dynamiques de la durabilité sous toutes ses facettes.

Cette édition revient plus spécifiquement sur les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) genevoises, avec un accent sur la décarbonation, après l'édition 2025 consacrée aux comportements des consommateurs en matière de mode éthique. Les étudiantes et étudiants abordent ce sujet avec rigueur, en allant chercher des données là où l'on se contente souvent d'impressions. Cette année l'étude privilégie une approche qualitative, enrichie par la mise en perspective des résultats proposés par CleantechAlps, partenaire de cette édition. Les prochaines éditions permettront de mesurer si la publication de la norme internationale ISO 53001 (système de management des ODD de l'ONU), attendue à l'automne 2026, fera évoluer les pratiques - en particulier si elle facilitera l'intégration des enjeux de durabilité dans les organisations et leur gouvernance.

Il y a quelque chose de stimulant à analyser les pratiques RSE d'une organisation qui promeut elle-même la durabilité auprès de ses membres. Cela pose des questions concrètes : les valeurs affichées se retrouvent-elles dans les pratiques internes ? Où en est la formalisation de la démarche ? Quels freins persistent, même pour des organisations déjà sensibilisées ? Ce sont précisément ces questions que nos étudiantes et étudiants ont posées, avec méthode et exigence.

Ce projet s'inscrit pleinement dans notre vision de la formation en Management Durable : ancrer les apprentissages dans des situations réelles, développer la capacité d'analyse critique et produire des résultats utiles aux organisations concernées. Nous remercions chaleureusement Éric Plan, secrétaire général de CleantechAlps, ainsi que son équipe, dont Laura Schwery, pour cette collaboration.



Éric Plan, Secrétaire général de CleantechAlps



Depuis 2010, CleantechAlps s'est développé autour d'une conviction forte : les technologies propres constituent un formidable levier de développement économique pour la Suisse occidentale, à condition de favoriser les synergies entre celles et ceux qui les conçoivent, les financent et les déploient. Après quinze années d'activités consacrées à accélérer le déploiement d'innovations au service de la transition, une mission complémentaire est venue enrichir notre action : accompagner les PME dans leur démarche de durabilité. L'esprit d'ouverture et l'approche transversale qui ont guidé notre développement au fil des années ont permis à CleantechAlps de s'imposer comme un acteur de référence de l'écosystème cleantech, au service des PME, des cantons, des institutions académiques et de l'ensemble de ses partenaires.

C'est dans cet esprit de transversalité et de collaboration que nous avons répondu avec enthousiasme à la proposition de la HEG Genève de participer à cette édition du Baromètre RSE. La démarche consistant à confronter les résultats de notre enquête sur le degré d'engagement des PME en matière de durabilité, entendue au sens large de la résilience, à une analyse qualitative menée sur le territoire genevois nous a immédiatement séduits.

Cette approche croisée fait pleinement écho à notre volonté de mieux comprendre les besoins et les contraintes des PME face aux enjeux de la durabilité, en nous appuyant sur des observations concrètes plutôt que sur des considérations théoriques. Les analyses présentées dans ce rapport nous offrent un regard structuré, objectif et précieux sur les réalités du terrain.

Toute l'équipe de CleantechAlps tient à remercier chaleureusement les étudiantes et étudiants pour leur engagement dans cette étude, mais aussi, et surtout, pour l'énergie qu'ils mettront au service de ces enjeux dans les années à venir. Nos remerciements s'adressent également à leurs encadrants pour leur accompagnement, leur disponibilité et leur soutien tout au long de cette réflexion. Ce partenariat avec la HEG Genève illustre parfaitement une conviction qui nous anime au quotidien : la transition vers une société plus durable se construit collectivement, grâce au dialogue, à la coopération et au partage des connaissances.

Introduction

Les crises se succèdent et s'accumulent : instabilité géopolitique, pression sur les chaînes d'approvisionnement, durcissement réglementaire, urgence climatique. Dans ce contexte, les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer les risques à court terme. Le management durable et la gouvernance responsable s'imposent comme des leviers de résilience, pas comme des contraintes supplémentaires, mais comme des réponses structurelles à un environnement incertain. Cette conviction traverse l'ensemble du tissu économique suisse, des grandes entreprises aux petites structures, en passant par les clusters et plateformes d'innovation qui jouent un rôle croissant dans la structuration des écosystèmes régionaux.

Mais entre l'intention et la pratique, l'écart peut être considérable. Il ne suffit plus d'afficher des valeurs ou de signer des engagements : les organisations sont désormais attendues sur la réalité de leurs actions, la transparence de leurs pratiques et leur capacité à mesurer leurs progrès. Quelles démarches ont été concrètement mises en place ? Quels freins persistent ? Quel écart subsiste entre les engagements affichés et leur traduction opérationnelle ? C'est précisément ce que ce baromètre cherche à explorer.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la 6ème édition du Baromètre RSE HEG-Genève sur les pratiques de durabilité. Pour cette édition, nous avons eu la chance de collaborer avec CleantechAlps, qui a réalisé une vaste enquête en Suisse occidentale sur les pratiques de durabilité et de décarbonation des PME dans le cadre du programme RIS-SO 2024-2027. Cette collaboration nous a permis de croiser les résultats de notre propre étude qualitative avec les données recueillies auprès de plus de 680 PME romandes, offrant ainsi une mise en perspective territoriale précieuse. Un groupe d'étudiantes et étudiants en dernière année du Bachelor en Économie d'Entreprise, Orientation Management Durable, a été pleinement impliqué dans ce projet entre février et juin 2026, de la construction du questionnaire à la rédaction du rapport final, en passant par la conduite des entretiens et l'analyse des données.

Ce partenariat illustre bien les valeurs communes des deux organisations. CleantechAlps et la HEG-Genève partagent un engagement fort pour la durabilité et la transition énergétique en Suisse occidentale. Il reflète également la volonté de la HEG-Genève de former des managers responsables, capables de comprendre les enjeux des organisations et de produire des analyses pertinentes, pour contribuer concrètement à la transition vers une économie plus durable.

Les premiers résultats ont été présentés lors du Forum Management Durable qui a eu lieu le 4 juin 2026 à la HEG-Genève. Ce rapport propose une analyse détaillée des données récoltées et permet de mieux comprendre les tendances actuelles en

matière de durabilité au sein des PME genevoises, avec un focus particulier sur les enjeux climatiques et carbone. Réalisé tous les deux ans par la HEG-Genève, ce baromètre permet également de suivre l'évolution des pratiques RSE dans le temps et d'observer les progrès accomplis d'une édition à l'autre. Les résultats viennent par ailleurs compléter et enrichir les données recueillies par CleantechAlps auprès des PME genevoises, offrant un éclairage qualitatif supplémentaire sur les réalités de terrain.

Méthodologie

Cette étude a été menée par une équipe de 7 étudiants de la Haute École de Gestion à Genève, sous la supervision de François Sibille, Barbara Chastellain-Fanti, Emma Simon et Luis Miranda.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Afin de limiter l'échantillon, cette étude se concentre sur des entreprises ayant leur siège dans le canton de Genève, de tailles et de secteurs d'activités variés. Cette diversité a permis d'obtenir une vision plus large des pratiques et perceptions liées aux enjeux de responsabilité sociétale.

Les entreprises ont été contactées par courriel et via les réseaux sociaux, principalement LinkedIn, ainsi que par la newsletter de la CCIG afin d'élargir la diffusion de l'étude auprès des organisations genevoises. Celles-ci pouvaient s'inscrire à l'étude à l'aide d'un formulaire en ligne. Au total, 16 entreprises genevoises issues de secteurs et de tailles variés ont accepté de participer aux entretiens de cette édition du baromètre. Bien que cet échantillon soit plus restreint que lors des éditions précédentes, il permet néanmoins d'obtenir un aperçu des pratiques et perceptions actuelles en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Les entretiens ont été conduits sur la base d'un questionnaire élaboré par les étudiants dans le cadre du projet. Ce guide d'entretien avait pour objectif de structurer les échanges autour de plusieurs dimensions de la RSE, notamment la gouvernance, les pratiques sociales, les enjeux environnementaux avec un focus sur la décarbonation, les relations avec les parties prenantes, ainsi que les difficultés et les leviers rencontrés dans la mise en place d'actions concrètes.

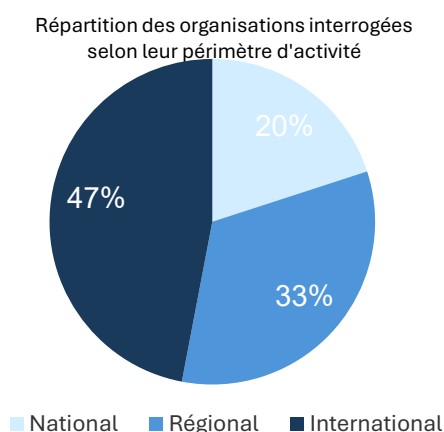
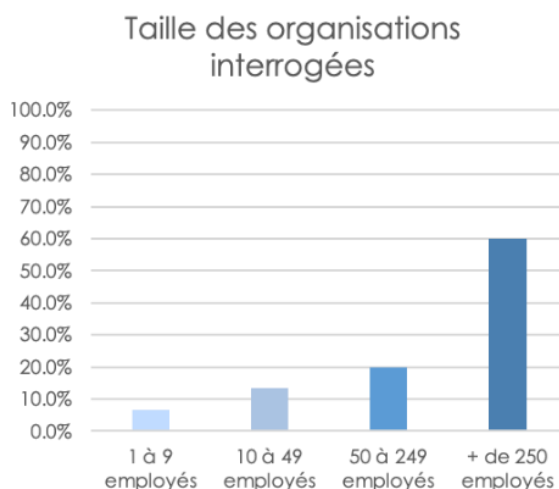
Les entretiens se sont déroulés durant les mois d'avril et de mai 2026. Ils ont permis d'apporter des exemples concrets d'actions mises en place dans leurs activités. Cette approche a également permis d'identifier certaines tendances communes, mais aussi des différences importantes selon la taille, le secteur ou le niveau de maturité des organisations en matière RSE.

Cette démarche, basée sur un échantillon volontaire, ne vise pas à représenter l'ensemble des entreprises genevoises, mais permet d'obtenir une vision concrète et diversifiée des pratiques observées ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux rencontrés dans le développement des démarches RSE. Afin de mieux contextualiser ces résultats, les caractéristiques des entreprises participantes sont présentées dans les graphiques ci-dessous.

Caractéristiques des organisations interrogées

Les graphiques ci-dessus présentent les principales caractéristiques des organisations interrogées dans le cadre de l'étude.

Le premier met en évidence la taille des entreprises participantes : une majorité d'entre elles sont de grandes entreprises de plus de 250 employés (60 %). Les petites et moyennes structures représentent néanmoins une part significative de l'échantillon. Cette diversité permet d'intégrer des réalités organisationnelles variées dans l'analyse des pratiques RSE.



Le second graphique présente la répartition des organisations selon leur périmètre d'activité. Près de la moitié des entreprises interrogées exercent leurs activités à l'échelle internationale (47 %), contre 33 % à l'échelle régionale et 20 % à l'échelle nationale. Ces différences de périmètre permettent de mieux comprendre la variété des enjeux et des pratiques rencontrés en matière de responsabilité sociétale.

Limites de l'enquête

Comme toute enquête de ce type, ce baromètre comporte des limites qu'il convient de mentionner pour une lecture éclairée des résultats.

L'échantillon, composé de 16 organisations, reste restreint. Il constitue un point de départ utile pour identifier des tendances, mais ne prétend pas à la représentativité statistique. Les résultats sont à lire comme des signaux qualitatifs plutôt que comme des vérités généralisables à l'ensemble du tissu économique genevois.

Un biais de sélection est par ailleurs probable : les organisations qui ont accepté de participer sont vraisemblablement déjà sensibilisées aux enjeux de durabilité. Celles qui peinent encore à s'engager sur ces questions sont peut-être précisément celles

que cette étude n'a pas pu atteindre, ce qui tend à donner une image légèrement plus favorable de la réalité que ce qu'elle est.

Enfin, cette étude a été réalisée dans le cadre du cursus académique, avec les contraintes de temps que cela implique. Certains approfondissements n'ont pas pu être menés aussi loin que souhaité.

Ces limites n'invalident pas les résultats, mais invitent à les interpréter avec la prudence qui s'impose.

Stratégie, gouvernance et pilotage

Quelle est votre définition de la durabilité ?

Les définitions collectées convergent largement vers une vision tridimensionnelle, environnementale, sociale et économique, sans hiérarchiser l'une au détriment des autres, en écho implicite au cadre de Brundtland. Deux tendances se distinguent toutefois : d'un côté, des conceptions opérationnelles et intégrées, où la durabilité irrigue les décisions quotidiennes et vise la

création de valeur collective ; de l'autre, des approches plus restreintes, centrées sur la réduction de l'empreinte carbone ou sur la pérennité de l'organisation elle-même. Cette diversité de représentations n'est pas anodine. Elle conditionne directement l'ambition des démarches RSE mises en œuvre et invite à lire les résultats du baromètre avec cette hétérogénéité en tête.

« La durabilité est un ensemble complet de mesures et de gouvernance permettant à l'entreprise de développer une activité économique tout en créant du bien-être collectif pour ses parties prenantes, en préservant l'environnement et en garantissant une pérennité économique pour tous les acteurs concernés. »

Un engagement perçu en hausse, mais structuré de façon inégale

Sur une échelle de 0 à 10, comment estimez-vous le niveau d'engagement actuel de votre entreprise en termes de durabilité ?

Les répondants ont été invités à estimer le niveau d'engagement actuel de leur organisation en matière de durabilité, sur une échelle de 0 à 10. Les réponses reflètent leur perception subjective de cet engagement et ne constituent pas une mesure objective — il convient de les interpréter comme telle. Avec une moyenne perçue de **6,3 sur 10**, le panel exprime globalement une image positive, même si ce chiffre masque des

réalités très contrastées selon les profils et les secteurs représentés.

Le plus frappant est la capacité de plusieurs répondants à nuancer spontanément leur propre perception, en **distinguant l'engagement officiel affiché par leur organisation de ce qu'ils estiment être sa traduction concrète dans les pratiques quotidiennes**. Certains ont ainsi fourni deux notes distinctes, révélant une conscience

claire de l'écart qui peut exister entre le positionnement formel et la réalité opérationnelle.

« Ça va dépendre de quel niveau. L'engagement officiel de l'entreprise c'est 9. De **l'application** et dans la **maturité** c'est 5-6, suivant quel département. »

Ces constats rejoignent le Baromètre RSE HEG-Genève 2024, qui soulignait déjà un écart significatif entre la perception des enjeux RSE et leur traduction opérationnelle. La comparaison entre les deux éditions confirme que **cet écart entre discours et pratique constitue un phénomène structurel et persistant**. Il convient toutefois de noter un biais de sélection inhérent à cette démarche : les organisations ayant accepté de participer sont vraisemblablement celles qui se sentent déjà concernées par les enjeux de durabilité, ce qui tend à surestimer le niveau d'engagement perçu par rapport à l'ensemble du tissu économique genevois

Vos démarches de durabilité sont-elles structurées ?

Les réponses dessinent un paysage contrasté. Certaines organisations ont atteint un niveau d'**intégration abouti, avec des objectifs mesurables et un suivi formalisé**. D'autres en sont encore au **stade d'actions isolées**. Entre ces

deux extrêmes, la majorité des répondants dispose d'une politique structurée, mais dont le suivi reste partiel, souvent concentré sur la dimension environnementale au détriment du social.

« Sur l'aspect environnemental oui, on est **certifiés ISO 14001**. Mais la partie sociale c'est beaucoup plus approximatif. »

Le Baromètre RSE HEG-Genève 2024 indiquait que 53% des entreprises avaient mis en place une démarche structurée et que 22% n'avaient encore engagé aucune action. En 2026, aucune organisation de notre panel ne se retrouve sans démarche, et **82%** disposent d'une **politique formalisée**. Cette progression doit toutefois être interprétée avec prudence : les organisations ayant accepté de participer sont vraisemblablement celles déjà les plus sensibilisées aux enjeux RSE, ce qui introduit un biais de sélection à prendre en compte dans la lecture des résultats.

Quels sont vos axes prioritaires ?

Trois grandes tendances se dégagent des réponses. L'axe environnemental et

climatique domine clairement, porté par les obligations de décarbonation et

la montée en puissance des bilans carbone. **Plusieurs organisations travaillent désormais sur le scope 3** (le scope 3 regroupe l'ensemble des émissions indirectes liées à la chaîne de valeur d'une organisation, déplacements des collaborateurs, voyages professionnels, achats de biens

et services. C'est généralement **le poste d'émission le plus important et le plus difficile à maîtriser**, car il échappe au contrôle direct de l'organisation), identifiant les déplacements domicile-travail des collaborateurs comme leur principal poste d'émission.

« Pour l'environnement, c'est préparer le **net zéro**. On a des objectifs assez importants qu'on doit atteindre. »

L'axe social constitue la deuxième priorité, avec des déclinaisons variées telles que les conditions de travail, la diversité et l'inclusion ou encore la place des femmes. **Plusieurs répondants identifient explicitement l'axe social comme le domaine présentant la plus grande marge de progression.**

La gouvernance reste peu citée comme axe prioritaire en tant que tel.

Ces résultats contrastent avec le Baromètre 2024, dans lequel le social dominait avec 51% des réponses, devant l'environnement à 37% et la gouvernance à 12%. En 2026, l'environnement prend la tête, signe d'une transition vers une phase de mise en œuvre concrète davantage centrée sur le climat.

« Actuellement, les aspects sociaux et de gouvernance, car c'est là que la marge de progression est la plus importante. L'environnement et la santé ont déjà beaucoup avancé. »

Mesurer, communiquer et piloter la durabilité

Votre organisation a-t-elle mis en place des indicateurs pour mesurer les aspects de durabilité ?

La mise en place d'indicateurs progresse mais reste fortement inégale. Certaines organisations disposent de **systèmes complets alignés sur des référentiels reconnus comme GRI ou l'ISO 14001**. D'autres en sont encore dépourvues. Un constat traverse l'ensemble des réponses : les

organisations mesurent ce qui est directement quantifiable comme l'énergie, le carbone ou les déchets, mais **peinent à construire des indicateurs robustes sur les enjeux sociaux et de gouvernance**.

En 2024, 60% des entreprises genevoises interrogées disposaient d'indicateurs RSE. En 2026, cette proportion atteint **73%** dans notre panel. La progression

est réelle, mais l'angle mort de la dimension sociale reste persistant et constitue l'un des principaux défis à venir.

« On a des indicateurs sur **la formation** et **la consommation d'énergie**. Mais on n'a pas encore mis les indicateurs pour les achats. »

« Le pilier social est **moins bien doté en indicateurs**. »

Votre organisation communique-t-elle sur ses engagements RSE ?

La quasi-totalité des organisations interrogées communique sur ses engagements RSE. Les formats varient entre **rapports annuels, publications sur les réseaux professionnels, intranets dédiés et communication ciblée vers les parties prenantes directes**. Certains répondants nuancent cependant leur réponse en soulignant qu'ils **communiquent davantage sur leurs actions concrètes** que sur la RSE en tant que démarche formelle.

Un répondant reconnaît ne pas suffisamment communiquer malgré des démarches réelles et structurées, soulignant que la communication RSE

n'est pas encore perçue comme une priorité dans toutes les organisations.

« On ne **communique pas forcément sur la RSE**, mais on communique sur ce qui est fait dans le cadre de notre stratégie. »

En 2024, 78% des entreprises interrogées disaient communiquer sur leurs engagements RSE. En 2026, cette proportion atteint **82%** dans notre panel, avec une part plus élevée de communications structurées touchant à la fois les parties prenantes internes et externes.

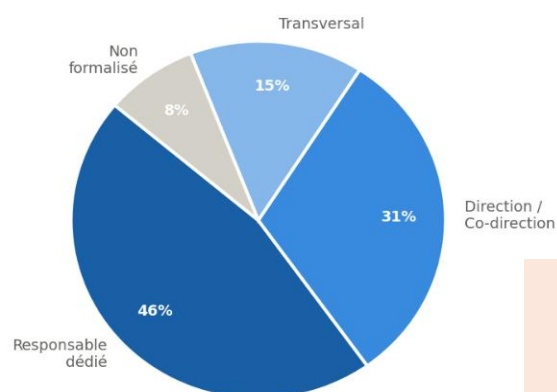
« On **publie notre bilan carbone annuellement** sur LinkedIn, ainsi que des communications sur notre certification B Corp. »

Comment la durabilité est-elle structurée en interne ? Qui en porte la question ?

Les réponses révèlent trois modèles distincts. Le premier, le plus répandu, repose sur un **responsable RSE dédié** avec un mandat clair. Le deuxième place le sujet **sous la**

responsabilité directe de la direction, parfois appuyée par un groupe de travail. Le troisième, plus rare, fonctionne sur un **mode transversal avec des relais dans chaque département**.

« Un **groupe de travail dédié**, piloté directement par la co-directrice.



Le Baromètre 2024 relevait que 85% des organisations sans responsable dédié ne communiquaient pas sur leurs engagements RSE, un lien direct entre ressource allouée et visibilité de la démarche que nos entretiens confirment pleinement.

« **Toutes les actions sont gérées de manière transversale.** Pour la transition écologique dans les soins, c'est une personne dans cette équipe qui s'en occupe. »

À quelle fréquence les enjeux de durabilité sont-ils abordés au sein de la direction ?

Les réponses montrent une grande hétérogénéité, allant de **séances dédiées toutes les deux semaines à une à deux fois par semestre seulement**. Cette fréquence est directement **corrélée à la taille de l'organisation et à son modèle de gouvernance**.

« Le **conseil d'administration** valide une fois par an et c'est lui qui a validé la stratégie »

Pour **les grandes entreprises interrogées, la gouvernance fonctionne à plusieurs niveaux** : validation stratégique annuelle par le conseil d'administration, remontées ponctuelles à la direction et groupes de travail opérationnels plus fréquents. **Les petites structures abordent le sujet plus régulièrement**, mais cette fréquence reflète davantage leur agilité organisationnelle que la robustesse de leur démarche.

« Toutes les deux semaines lors de séances dédiées, et plus fréquemment pendant les périodes de re-certification. »

Mesure, objectifs & actions environnementales

Des actions concrètes, du tri des déchets à l'électrification

Sur une échelle de 0 à 10, comment estimez-vous vos engagements pour mesurer et réduire votre impact environnemental ?

La note moyenne s'établit à **6,1 sur 10**, très proche du score enregistré pour l'engagement global. Les réponses révèlent cependant des situations très contrastées, allant d'**organisations disposant de démarches solides et certifiées** à d'autres dont les **engagements restent peu formalisés**.

La réponse la plus instructive du panel pointe une tension structurelle que plusieurs organisations partagent sans toujours l'exprimer aussi clairement, celle qui oppose la capacité à mesurer

et la capacité à réduire effectivement les émissions.

Ces constats rejoignent les résultats de l'enquête de CleantechAlps, selon lesquels les ressources financières constituent le principal frein à la mise en œuvre des démarches de durabilité pour près de 60% des organisations interrogées. La mesure progresse, mais le passage à l'action bute encore sur des obstacles financiers et organisationnels que les seuls outils de mesure ne suffisent pas à lever.

« On a eu un projet de **plan climat** mais finalement on ne l'a pas fait car personne ne nous le demandait. Et on a beaucoup de mal à chiffrer ce que va représenter la décarbonation de notre parc immobilier. Donc avant de dire qu'on va atteindre le net zéro, **on a besoin de savoir combien ça va coûter**. »

Quelles sont vos actions en faveur de l'environnement ?

Les réponses montrent une grande diversité d'actions, allant de l'absence totale d'engagement pour certaines organisations à des démarches très structurées pour d'autres. Les actions les plus citées sont le **tri des déchets**, la **mobilité douce** (train, vélo, abonnements CFF), les **énergies renouvelables** et la sensibilisation **numérique** (Digital Clean up Days). Plusieurs entreprises mettent également en place des actions

environnementales concrètes, comme l'**électrification des véhicules**.

Le baromètre 2024 indiquait que 54 % des entreprises utilisaient des énergies renouvelables, une tendance confirmée par les entretiens réalisés en 2026. En revanche, certaines organisations déclarent ne mener aucune action environnementale spécifique, leur priorité étant

d'avantage centrée sur les enjeux humains et sociaux.

Cette disparité reflète un écart entre les entreprises matures et entreprises plus petites.

« On n'a pas le **luxe** de s'en occuper on doit **survivre** en tant qu'entreprise.

Le bilan carbone et la décarbonation, entre mesure et formalisation

Quel type d'analyse avez-vous réalisé en lien avec l'environnement ?

Le bilan carbone est l'analyse la plus courante. La plupart des entreprises interrogées en ont réalisé un.

Certaines se limitent aux scope 1 et 2, d'autres intègrent déjà le scope 3. Une entreprise précise que 90% de son empreinte carbone vient des achats alimentaires. Quelques autres entreprises vont plus loin : **analyse de cycle de vie, analyses de risques,**

analyse de biodiversité, vulnérabilité climatique des bâtiments.

D'autres, en revanche, n'ont pas encore de bilan carbone global, mais indiquent que cela pourrait être intégré. Le baromètre 2024 indiquait 43% des entreprises interrogées avaient une stratégie carbone. Les entretiens 2026 montrent que les grandes entreprises ont souvent franchi le pas, contrairement aux plus petites.

Comment avez-vous défini le périmètre du scope 3 de votre bilan carbone ?

Les pratiques sont très variables. Les entreprises incluent les **achats, la mobilité des collaborateurs, le numérique** et les **déchets**. D'autres incluent les déplacements en avion des collaborateurs venant de l'étranger.

Certaines excluent volontairement certaines postes car **la collecte est trop**

lourde comme le déplacement des patients par exemple.

Cela confirme la tendance observée dans le baromètre 2024, selon laquelle **les entreprises peinent à mesurer leurs impacts indirects.**

Avez-vous défini une stratégie de décarbonation ?

Les réponses sont très différentes selon les entreprises. Certaines **suivent régulièrement leurs objectifs ou ont intégré la décarbonation** au cœur de leur stratégie. D'autres font des actions sans plan formalisé. Une entreprise explique que 70% de ces émissions viennent des achats. Une autre agit sur

l'optimisation énergétique de son parc immobilier sans stratégie chiffrée. Le baromètre 2024 indiquait que 43 % des entreprises interrogées avaient une stratégie carbone, contre 40% pour l'enquête menée par Cleantech Alps. Les entretiens 2026 confirment que **la formalisation reste difficile**.

Disposez-vous d'objectifs chiffrés et datés de réduction des émissions carbone ?

Seules les entreprises les plus matures ont des objectifs précis, comme **la neutralité carbone 2030 ou une réduction des émissions directes**. Une entreprise vise l'impact carbone 0 à 2050, une autre la neutralité carbone

nette d'ici 2030 avec des objectifs sectoriels.

Beaucoup d'entreprises n'en ont pas. Le baromètre 2024 note que 60% des entreprises ont des indicateurs RSE, mais les objectifs chiffrés de réduction restent rares.

Quelles actions concrètes votre entreprise a-t-elle mises en place pour réduire son empreinte carbone ?

Les entreprises interrogées ont mis en place des actions variées. Une entreprise a choisi de végétaliser son offre alimentaire avec le label Fourchette Verte, d'acheter durable et de lutter contre le gaspillage. Une autre encourage ses clients à prendre le train même si cela coûte plus cher. Certaines entreprises vont beaucoup plus loin. L'une d'elles interdit la voiture pour ses collaborateurs, limite les vols long-courriers liés aux déplacements professionnels, impose un repas végétarien un mois sur deux, organise

des fresques du climat et participe au programme Mon entreprise durable. Une autre a rejoint l'Agence de l'énergie pour l'économie et bénéficie de remboursements liés à la taxe carbone.

Ces exemples montrent que **les actions ne se limitent plus au tri des déchets ou aux énergies renouvelables**. Les entreprises développent aussi la sensibilisation, l'économie circulaire et les certifications.

Comment organisez-vous la récolte de données pour le bilan carbone ?

Les méthodes varient. Une entreprise fait le travail principalement en interne avec une **responsable dédiée, aidée d'un cabinet externe**.

Une autre stocke les données dans un simple fichier. Une entreprise explique que le scope 1 et 2 n'est pas difficile, mais que **le scope 3 est très compliqué**. Une autre décrit sa méthode : d'abord un **outil mis à disposition par le canton**, puis un mandat externe pour créer un

fichier Excel, les gérants complétant eux-mêmes les données.

Une entreprise mentionne l'optimisation des systèmes de chauffage et de ventilation, le suivi des performances et l'accompagnement des propriétaires.

Ces pratiques montrent qu'il **n'existe pas d'outil standardisé**, ce que confirme l'enquête de CleantechAlps.

Êtes-vous accompagnés par des prestataires externes pour la réalisation de votre bilan carbone et le suivi des engagements de décarbonation ?

Les réponses sont contrastées. Certaines entreprises font **appel à des organismes externes pour les accompagner dans leurs démarches RSE**, notamment pour la réalisation de **bilans carbone**, l'obtention de **certifications** ou la mise en place **d'actions durables**. D'autres privilégient une **gestion entièrement interne**, tout en prévoyant un premier audit externe, notamment afin de répondre à des exigences de transparence institutionnelle.

Certaines entreprises collaborent avec des partenaires externes pour le suivi énergétique, la collecte de données ou l'accompagnement lié aux certifications environnementales, notamment dans le cadre de démarches telles que l'ISO 14001.

Globalement, les grandes entreprises ont recours à des prestataires, tandis que **les petites structures restent souvent seules, par manque de budget**.

Certifications, mobilité et gestion des ressources

Votre entreprise détient-elle des certifications ou labels liés à la durabilité ?

Selon l'enquête CleantechAlps, **46%** des entreprises suisses ne sont pas certifiées. **19%** des entreprises interrogées possèdent la norme ISO 14001 et **3%** le label B Corp. Selon le Baromètre RSE HEG 2024, **64%** des

entreprises interrogées ne sont pas engagées dans une démarche de labellisation, tandis que **36%** sont investies dans des certifications telles que l'ISO 14001, B Corp, ISO 45001 ou d'autres labels spécifiques. Les

entretiens de 2026 témoignent d'une certaine diversification : les grandes entreprises sont certifiées par des labels tels que B Corp, E Durable ou Ecomobile, tandis que **les petites**

entreprises sont moins souvent certifiées, principalement en raison des coûts élevés. Parmi les normes, l'**ISO 14001** est la plus fréquemment mentionnée.

Quelle est votre position actuelle concernant la mise en place d'un plan de mobilité ? Si vous en avez déployé un, comment celui-ci a-t-il accueilli par vos collaborateurs ?

Selon l'enquête de CleantechAlps, **22%** des entreprises suisses disposeraient d'un plan de mobilité, et **18%** ne connaissent pas ce dispositif. Dans le Baromètre RSE 2024, la mobilité figure parmi les actions environnementales recensées. Les entretiens de 2026 montrent que les grandes entreprises ont mis en place un plan de mobilité.

En revanche, le plan de mobilité d'une entreprise interrogée explique le refus qui considère que le moment n'est pas opportun pour le mettre en œuvre. Il ressort également que la mise à disposition d'un **support visuel** facilite l'appropriation du plan par les employés.

Craignez-vous des pénuries de ressources ? Si oui, que mettez-vous en place pour anticiper ceci ?

L'enquête de CleantechAlps confirme que **la moitié des entreprises suisses ne disposent pas de plan de gestion des risques.** Le Baromètre RSE 2024 n'aborde pas directement ce sujet. Les entretiens

de 2026 révèlent cette fragilité : une grande entreprise dispose d'un tel plan. **Les autres entreprises genevoises interrogées n'ont pas de stratégie en cas de pénurie.**

Votre entreprise a-t-elle mis en place des pratiques d'économie circulaire pour réduire sa dépendance aux ressources critiques ? Qu'en est-il quant à l'achat de matériaux risquant de mettre en péril leur production ?

D'après l'enquête CleantechAlps, **21% des PME suisses se sont penchées sur l'économie circulaire**, ce qui témoigne d'une appropriation encore limitée du

sujet. Dans le Baromètre RSE 2024, l'éco-conception et la gestion des déchets apparaissent comme des pratiques relativement courantes. Les entretiens

de 2026 montrent que la grande majorité des entreprises se situe au niveau des « ajustements partiels » : certaines entreprises en sont des exemples. Une entreprise pratique le

compostage, envisage des achats de seconde main et a testé le Fairphone. Une des organisations interviewée collabore avec des **fournisseurs locaux** et privilégie la **location de matériel**.

La durabilité comme enjeu stratégique et économique

Dans quelle mesure la durabilité influence-t-elle l'évolution de votre modèle d'affaires ?

Selon CleantechAlps, les actions des PME en matière de durabilité sont souvent isolées et **peu ancrées dans leur stratégie globale**. Le Baromètre RSE 2024 n'aborde pas directement ce sujet. Les entretiens de 2026 révèlent des situations très contrastées : des grandes entreprises sont engagées dans une évolution majeure de leur modèle d'affaires ; une entreprise constate un

impact positif sur les choix des visiteurs. Une grande entreprise ne dispose pas d'un modèle d'affaires classique en lien avec la durabilité. Une entreprise se distingue du reste du marché en lien avec la durabilité. Certaines entreprises se situent au niveau des « ajustements partiels », tandis que des entreprises en sont encore au stade de la réflexion dans leur business model.

Avez-vous observé de nouvelles attentes de vos clients liées à la décarbonation et à la durabilité en général ?

L'enquête met en évidence une **pression croissante de la part des partenaires européens et des multinationales**. La CRSD était plus impactante ce qui a permis d'avoir un taux élevé.

Dans le Baromètre RSE 2024, **17%** des clients formulent des exigences fortes en matière de durabilité et **30%** un niveau d'exigence élevé. Les entretiens de 2026 illustrent cette dynamique à travers les cas de certaines entreprises.

Une entreprise observe que les grands clients imposent des obligations de reporting, contrairement aux petits clients. Une entreprise souligne l'engagement de ses propriétaires en faveur du respect des règles environnementales. Une entreprise, pour sa part, identifie deux axes convergents : la demande de durabilité et l'exigence de performance de la part de ses clients.

Quel a été l'impact économique global de votre démarche en termes de durabilité ?

Les réponses montrent que les entreprises perçoivent la durabilité comme un **investissement nécessitant des coûts importants à court terme**, notamment en matière d'adaptation des processus, de conformité et de transformation des activités. Toutefois, plusieurs entreprises reconnaissent également des **effets positifs à moyen et**

long terme, comme une **amélioration de l'image**, une **meilleure efficacité** ou des **opportunités de création de valeur**.

Cela montre que la durabilité n'est plus uniquement perçue comme une contrainte, mais progressivement comme un **levier stratégique**.

Quel serait selon vous le coût potentiel de l'inaction en termes de durabilité pour votre entreprise ?

Les entreprises interrogées identifient principalement des **risques économiques, réglementaires et réputationnels liés à l'absence d'action durable**. Plusieurs réponses mentionnent une augmentation potentielle des coûts futurs, une perte de compétitivité ou encore une détérioration de l'image de

l'entreprise. Certaines entreprises évoquent également des **impacts sur les collaborateurs et les parties prenantes**. Les résultats montrent donc une **prise de conscience importante des conséquences possibles de l'inaction**.

Transformation, chaîne de valeur et engagement global

Des fournisseurs difficiles à contrôler, une traçabilité encore partielle

Dans quelle mesure votre entreprise intègre-t-elle les critères de durabilité dans la gestion de sa chaîne de valeur ?

Les entreprises cherchent de plus en plus à intégrer des critères de durabilité dans leur chaîne de valeur, notamment à travers les achats responsables et les **relations avec les fournisseurs**. Certaines entreprises

soulignent que **les achats représentent une part importante de leur empreinte carbone**, ce qui montre une meilleure compréhension des impacts indirects de leurs activités.

Avez-vous identifié vos parties prenantes (acteurs qui ont un intérêt dans les activités ou les décisions d'une entreprise) ?

La majorité déclarent avoir identifié leurs principales parties prenantes. Les réponses montrent que les entreprises prennent en compte différents acteurs comme les collaborateurs, les clients,

les fournisseurs, les autorités ou encore les partenaires économiques. Cela traduit une volonté d'avoir **une vision plus globale des impacts** de l'entreprise sur son environnement.

Les discussions avec vos parties prenantes vous aident-elles à identifier les enjeux prioritaires ? Si oui, comment cela se traduit-il concrètement ?

Les réponses montrent que plusieurs entreprises mettent en place des **échanges réguliers** avec leurs parties prenantes, notamment par des **consultations**, des **questionnaires** ou des **discussions internes**. Cependant, le

niveau de formalisation varie selon les organisations. Certaines entreprises semblent avoir une démarche structurée, tandis que d'autres restent dans une approche plus ponctuelle.

Jusqu'à quel niveau de la chaîne de valeur connaissez-vous vos clients et fournisseurs, et disposez-vous d'une traçabilité formalisée ?

Il y a une **volonté commune d'améliorer la traçabilité et la connaissance de la chaîne de valeur**, principalement via des politiques d'achats responsables et l'intégration

de critères minimaux pour les fournisseurs. Certaines entreprises cherchent également à mieux suivre les impacts environnementaux et sociaux liés à leurs partenaires.

Comment vous assurez-vous que vos fournisseurs respectent des critères de durabilité ?

Les entreprises reconnaissent rencontrer des **difficultés dans le contrôle effectif des fournisseurs**, notamment en raison du **nombre élevé de partenaires** ou du **manque de visibilité** sur certaines étapes de la

chaîne de valeur. Malgré ces limites, plusieurs entreprises tentent d'agir par le biais d'**exigences minimales**, de **labels**, de **consultations** ou d'actions de **sensibilisation**.

Avez-vous mis en place des procédures pour prévenir certains risques éthiques dans votre chaîne de valeur (conflits d'intérêts, corruption, blanchiment d'argent) ?

Les entretiens qualitatifs 2026 montrent que la prévention des risques éthiques varie fortement selon les organisations.

Les structures les plus réglementées disposent généralement de **procédures formalisées, d'audits ou de règles internes strictes**, tandis que les plus petites entreprises ont souvent des démarches moins structurées,

principalement par **manque de ressources**.

Ce constat rejoint le Baromètre RSE HEG-Genève 2024, où 54% des entreprises ne disposaient pas de politique officielle en matière d'éthique des affaires. L'enquête CleantechAlps confirme également que les petites structures sont moins équipées que les grandes sur ce volet.

Avez-vous des fournisseurs identifiés comme durables ? et si oui, en quelles proportions ?

Les entretiens qualitatifs 2026 montrent que **la majorité des organisations déclarent collaborer avec des fournisseurs durables**, mais leur identification reste souvent **informelle**. Certaines privilégient des partenaires engagés sans indicateurs précis, tandis que d'autres disposent déjà de systèmes structurés de traçabilité et d'audits. À l'inverse, certaines soulignent l'**absence de définition commune d'un fournisseur durable**.

Ces résultats rejoignent le Baromètre RSE HEG-Genève 2024 : 54% des entreprises déclaraient avoir des fournisseurs durables identifiés, tandis que 44% n'évaluaient pas l'impact social et environnemental de leurs fournisseurs.

L'enquête de CleantechAlps 2026 confirme aussi que les PME ont surtout des approches informelles, contrairement aux grandes structures, plus formalisées.

Les collaborateurs au cœur des préoccupations

Dans quelle mesure les enjeux de durabilité influencent-ils la gestion des ressources humaines et les conditions de travail ?

Les enjeux de durabilité **influencent de plus en plus les pratiques RH** et les conditions de travail, notamment à travers l'**équité salariale**, l'**inclusion**, la **non-discrimination**, le **bien-être**, la **flexibilité des horaires** et l'**équilibre vie privée/vie professionnelle**. Dans certaines organisations, cela a aussi mené à la **création ou au renforcement de fonctions dédiées**, ainsi qu'à l'**intégration de nouvelles responsabilités RSE dans des postes**

existants. Cette influence reste toutefois inégale.

Ces résultats prolongent ceux du Baromètre RSE 2024, où les enjeux sociaux étaient déjà l'axe prioritaire des démarches RSE, avec le bien-être des employés en première position, suivi de la santé et sécurité au travail.

L'enquête de CleantechAlps confirme cette tendance : 65% des PME déclarent avoir engagé des actions sur les aspects sociaux.

Avez-vous fait évoluer vos postes pour y intégrer des compétences en termes de durabilité ?

Plusieurs organisations ont **adapté certains postes** pour intégrer des compétences en durabilité. Les grandes structures peuvent davantage créer des fonctions spécifiques ou transversales, tandis que **les plus petites intègrent plutôt ces responsabilités dans des tâches existantes**, selon leurs ressources et leur maturité RSE.

Le Baromètre RSE 2024 montrait déjà que 39% des organisations avaient un

collaborateur dédié à la RSE, au moins à temps partiel. Cela indique une progression, mais aussi que **la majorité ne dispose pas encore de ressource dédiée**.

L'enquête de CleantechAlps confirme que les démarches les plus structurées restent concentrées dans les entreprises les plus avancées, alors que **de nombreuses PME manquent encore d'outils, de ressources ou de compétences**.

Envisagez-vous de former les managers et membres de la direction aux méthodes et pratiques de gouvernance et de management responsable et durable ?

Les entretiens 2026 montrent que **la formation des managers et de la direction est perçue comme un levier clé** pour renforcer les démarches de durabilité. Plusieurs organisations ont déjà mis en place des formations, ateliers ou séances de sensibilisation sur le climat, la gouvernance durable ou le management responsable. Pour d'autres, cette formation serait

pertinente, mais reste encore peu prioritaire ou insuffisamment structurée.

Ce constat rejoint le Baromètre RSE 2024, qui identifiait le manque de compétences comme un frein important, dans un contexte où les compétences attendues évoluent avec les enjeux de durabilité.

Le bien-être au travail, entre dispositifs formalisés et proximité

Comment votre entreprise prend-elle en compte le bien-être et la qualité de vie au travail des employés ?

Le **bien-être** et la **qualité de vie** au travail occupent une **place importante** dans les préoccupations des organisations. Les mesures citées concernent surtout la **flexibilité**, le **télétravail**, la **santé** au travail, l'**équité salariale**, l'**inclusion**, la **prévention du harcèlement**, la **médiation** et l'amélioration des **espaces de travail**.

Les grandes organisations ont généralement des dispositifs plus formalisés, tandis que les petites structures privilégient une approche

plus informelle, basée sur la proximité, le dialogue et la culture d'entreprise.

Ces résultats confirment le Baromètre RSE 2024, où le bien-être des employés était la première priorité sociale, devant la santé et sécurité au travail.

L'enquête de CleantechAlps confirme aussi l'importance du volet social, avec **65 %** des PME ayant engagé des actions sur ces aspects.

En termes de conditions de travail, quels aspects vous semblent prioritaires ?

Les entretiens 2026 montrent que les priorités en matière de conditions de travail portent surtout sur l'équité, la flexibilité, le bien-être, l'inclusion, la santé au travail et le développement des compétences. Plusieurs organisations mentionnent aussi l'équilibre vie privée/vie professionnelle, l'évolution de carrière et l'équité dans la charge de travail. Ces attentes **dépassent** donc **le salaire** ou **les horaires** et **intègrent davantage** la **qualité de vie**, le **sens du travail**, la

reconnaissance et le **développement professionnel**.

Le Baromètre RSE 2024 identifiait déjà cinq priorités : l'intérêt pour le travail, la formation, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, l'ambiance et la flexibilité. Les résultats montrent aussi une attention croissante à l'équité salariale, à l'inclusion et à la formalisation des politiques RH, tendance également confirmée par l'enquête de CleantechAlps pour les PME.

Le local, critère de durabilité quasi unanime

Dans quelle mesure votre entreprise contribue-t-elle au développement durable de son territoire ?

Les réponses montrent **un engagement territorial réel** mais aux formes très diverses. Certaines organisations font de la contribution locale, tel reversement de bénéfices à une **fondation, achats locaux** formalisés, **ancrage** dans l'écosystème genevois, un élément qui structure leur modèle. D'autres agissent de façon plus ponctuelle à travers des partenariats associatifs, des événements ou des initiatives de sensibilisation.

« Nous contribuons en valorisant ce qui fait l'ADN et le patrimoine genevois et en favorisant la promotion de l'économie locale et de l'économie du terroir. »

Pour certaines organisations, la contribution territoriale est indissociable de leur raison d'être pour préserver les emplois locaux, soutenir les PME du territoire, accompagner les propriétaires dans la transition énergétique de leur parc immobilier. Pour d'autres, elle passe par des gestes plus symboliques comme des ruches, des plantations d'arbres ou des partenariats locaux ponctuels.

Le Baromètre 2024 n'abordait pas directement cet angle territorial. En 2026, les entretiens révèlent que la contribution locale est souvent perçue comme une extension naturelle de la démarche RSE, mais que son niveau de formalisation varie fortement selon la taille et la mission de l'organisation.

*Nous contribuons en valorisant ce qui fait l'**ADN** et le **patrimoine genevois** et en favorisant la promotion de l'économie locale et de l'économie du terroir. »*

Votre entreprise privilégie-t-elle des partenaires ou fournisseurs locaux ?

La quasi-totalité des organisations interrogées répondent positivement à cette question. **Le local est largement perçu comme un critère de durabilité à part entière**, combinant réduction de l'empreinte carbone liée aux transports, soutien à l'économie

régionale et relations de confiance avec les partenaires.

*« **94%** de nos fournisseurs sont situés en Suisse. »*

Plusieurs organisations précisent que le critère local est systématiquement combiné à d'autres exigences, notamment l'engagement environnemental des partenaires. Une organisation souligne que ce choix fait partie intégrante de sa stratégie de résilience face aux tensions d'approvisionnement.

Le Baromètre 2024 indiquait que les achats responsables constituaient une pratique étendue, particulièrement dans les grandes entreprises. En 2026, les entretiens confirment que la

préférence pour les fournisseurs locaux est aujourd'hui largement partagée, y compris dans des structures de taille modeste, même si le niveau de formalisation de cette politique varie d'une organisation à l'autre.

L'enquête CleantechAlps 2025-2026 va dans le même sens : les plans d'achats responsables figurent parmi les pratiques les plus répandues dans les PME romandes, même si leur mise en œuvre reste souvent partielle et peu formalisée.

« Nous privilégions les fournisseurs locaux, surtout s'ils sont **engagés** dans des **démarches** environnementales **reconnues**. »

Votre entreprise mène-t-elle des initiatives ayant un impact positif sur son territoire (emploi local, partenariats, environnement) ?

Les réponses sont toutes positives. Les initiatives citées sont diverses : soutien à des **associations** locales, organisation d'**événements**, **approvisionnement** quasi intégralement local, préservation des **emplois** de PME partenaires, **accompagnement** des propriétaires

« **L'essence** même de notre entreprise est d'offrir la possibilité aux entreprises locales de continuer leurs activités et donc d'y préserver les emplois. »

dans la rénovation énergétique, campagnes en faveur des transports publics.

Plusieurs organisations distinguent les **initiatives internes** (réduction de leur propre empreinte) des initiatives à **impact externe** sur le territoire. Les deux types d'initiatives sont souvent réalisés en parallèle, ce qui renforce le rôle des entreprises comme acteurs de transition locale.

Freins et perspectives

Les questions de cette partie du baromètre portent principalement sur l'évolution des enjeux de durabilité, les freins rencontrés par les entreprises, les besoins d'accompagnement ainsi que les leviers permettant de faciliter la transition durable. Les réponses recueillies montrent globalement que **les organisations interrogées considèrent la durabilité comme un enjeu désormais incontournable, mais encore complexe à mettre en œuvre de manière concrète et structurée.**

L'inaction, un risque désormais concret et assumé

Pensez-vous que l'absence de stratégie de durabilité puisse nuire au développement d'une organisation au vu du contexte actuel ?

La grande majorité des répondants considère que l'absence de stratégie de durabilité constitue un **risque réel** pour les organisations, bien que quelques nuances émergent selon la taille de l'entreprise.

« La RSE fait la **cartographie des risques.** »

Deux réponses nuancent ce constat. L'une estime que cela dépend de la taille de l'organisation. Une petite entreprise est moins dépendante de cette exigence qu'une grande. L'autre reconnaît que la durabilité aide mais ne la perçoit pas comme absolument indispensable dans l'immédiat.

« Oui, absolument. C'est **un risque stratégique majeur.** »

Le Baromètre 2024 indiquait que 80 % des organisations considéraient l'absence de stratégie RSE comme un

danger. En 2026, ce consensus reste fort et se précise. Les risques évoqués sont désormais plus **concrets et ancrés dans l'actualité** comme la **dépendance aux énergies fossiles**, exposition aux **crises géopolitiques**, perte de **crédibilité** auprès des parties prenantes, non-conformité réglementaire.

« L'entreprise ne serait pas **résiliente** face aux crises énergétiques et géopolitiques et resterait **dépendante** des énergies fossiles. »

L'enquête CleantechAlps 2025-2026 converge sur ce point : **la gestion des risques y est identifiée comme la porte d'entrée la plus pertinente pour embarquer les entrepreneurs vers plus de durabilité et de résilience**, ce qui confirme que le registre du risque est aujourd'hui le levier le plus efficace pour convaincre les organisations encore peu engagées.

Ce constat invite toutefois à la prudence : selon l'enquête CleantechAlps, 50% des répondants

déclarent ne pas disposer d'un plan formalisé de gestion des risques.

« Oui, totalement. Il y a des problèmes environnementaux très sérieux qui ne peuvent pas ne pas avoir de **conséquence** sur les entreprises. »

La direction, premier accélérateur et premier frein

Quels sont aujourd'hui les principaux **freins** qui limitent la mise en œuvre d'initiatives de décarbonation et de durabilité au sens général ?

Les freins identifiés sont nombreux. Le manque de **ressources financières** et de **temps** est très fréquemment cité, comme le manque de **compétences internes** ou d'**expertise spécialisée**. Des freins plus structurels sont également

cités : **priorités stratégiques** différentes, **manque d'alignement de la gouvernance, culture** d'entreprise, et dans certains cas **l'absence de réglementation contraignante** ou de **demande marché suffisante**.

« Priorités stratégiques différentes et manque de compétences ou d'expertise interne de la part de la **gouvernance** actuelle. La **culture d'entreprise** est le frein principal. »

Certaines organisations soulignent également que le manque d'enthousiasme des équipes constitue un frein réel lorsque les initiatives ne font pas **sens par rapport au métier**. À l'inverse, une organisation explique que **l'initiative spontanée** de certains collaborateurs peut devenir un levier puissant. Par exemple certains des collaborateurs ont eux-mêmes proposé l'électrification des véhicules.

Le Baromètre 2024 identifiait, en tête, le manque de temps, le manque de budget et la difficulté à évaluer l'impact. En 2026, ces freins sont

toujours présents et se précisent : le **manque d'alignement de la gouvernance et la culture d'entreprise** émergent comme des obstacles supplémentaires, reflétant une phase où les organisations ne butent plus seulement sur des ressources mais aussi sur des résistances internes plus profondes.

« **Incompatibilité** avec le *business model*, difficulté à engager les parties prenantes. »

L'enquête CleantechAlps 2025-2026 confirme ce diagnostic : près de 60% des PME citent les ressources financières comme premier frein, tandis que plus de 40% mentionnent des **priorités** jugées plus urgentes.

La synthèse des réponses permet d'identifier les principaux freins suivants, classés par ordre d'importance :

1. Ressources financières et humaines

Difficulté à dégager du budget, du temps et des ressources dédiées à la durabilité.

« L'argent et la **maturité** de ceux qui gèrent l'argent.»

« La **zone de confort** de tout à chacun.»

2. Gouvernance et soutien de la direction

Manque d'alignement stratégique, d'engagement de la direction et de compétences internes.

3. Contraintes réglementaires et économiques

Réglementations jugées insuffisantes ou incohérentes et difficulté à répercuter les coûts des démarches durables sur les clients.

« Politiques publiques **régressives** et réglementation **incohérente**.»

Quels types de **leviers** faciliteraient l'accélération de vos initiatives de décarbonation et de durabilité au sens large ?

Les leviers identifiés sont variés mais convergent autour de quelques axes principaux : le renforcement des **compétences internes**, les **aides**

publiques et l'accès au **financement**, le développement de **réglementations** plus incitatives, et des **outils pratiques** de mesure et de pilotage

« Outils simples et concrets avec des bonnes pratiques et **mesures d'impact**. Des modules de **formation** individualisés et des explications ciblées sur la durabilité, accessibles et flexibles.»

Une organisation met en avant le besoin de standardisation des indicateurs tout en reconnaissant que chaque entreprise doit développer ses

propres KPI. Une autre pointe l'importance du temps disponible comme condition première de tout progrès.

Le Baromètre 2024 indiquait que les subventions et financements publics constituaient le besoin le plus souvent exprimé par les entreprises genevoises interrogées.

L'enquête CleantechAlps nuance ce tableau à l'échelle des PME romandes : si près de la moitié des répondants estiment ne pas avoir besoin d'accompagnement, l'autre moitié exprime un besoin concret d'outils pour structurer un plan d'action, obtenir une

recommandation de certification ou réaliser un bilan carbone.

En 2026, ce besoin persiste mais se double d'une demande plus marquée de formation, d'outils pratiques et de cadres réglementaires cohérents. Les organisations ne cherchent plus seulement des ressources financières : elles expriment également un **besoin de structuration et d'accompagnement méthodologique**, signe d'une progression dans leur maturité RSE.

La synthèse des réponses permet d'identifier les principaux leviers suivants, classés par ordre d'importance :

1. Gouvernance engagée

Intégration de la durabilité dans la stratégie et soutien actif de la direction.

« Aides publiques financières, **fiscalité cohérente**. »

« Compétences internes, formation de la **gouvernance**, partenariats, et une plus grande intégration de la stratégie RSE dans la **stratégie globale**. »

2. Incitations publiques

Subventions, fiscalité avantageuse (TVA verte), aides financières et cadre réglementaire favorable.

3. Formation, sensibilisation et accompagnement

Développement des compétences ESG, accompagnement externe et partage de bonnes pratiques.

« Développement de **formations spécialisées** et réforme de la législation. »

Quels acteurs exercent aujourd'hui la plus forte influence pour **accélérer** vos démarches de durabilité ?

Les réponses font ressortir plusieurs catégories d'acteurs influents, souvent combinées : la **direction** et la **gouvernance interne**, les **clients**, les réglementations et **pouvoirs publics**, et dans certains cas les **employés** eux-mêmes. Certaines organisations mentionnent également la réputation et la crédibilité comme moteurs indirects, tandis que d'autres pointent les obligations imposées par leur groupe d'appartenance comme principale source d'impulsion, renforcées par les exigences des clients.

Plusieurs organisations soulignent **la direction interne peut influencer positivement mais également négativement**. Lorsque la direction

interne est alignée, elle accélère fortement les démarches mais lorsqu'elle est absente ou résistante, elle constitue le principal frein. Une organisation note que le soutien de la hiérarchie est précieux mais fragile dès que d'autres priorités opérationnelles s'accumulent dans les équipes.

Le Baromètre 2024 relevait que les clients et la réglementation constituaient les deux principales sources d'influence externe. En 2026, ce constat se confirme. L'importance de la gouvernance interne comme facteur décisif se fait plus ressentir. La direction étant citée aussi bien comme accélérateur que comme frein principal selon les cas.

« Les **clients** et **collectivités** locales, exercent une pression plus rapide et plus concrète que les acteurs au niveau national et international. »

Quels acteurs exercent aujourd'hui la plus forte influence pour **freiner** vos démarches de durabilité ?

Les freins identifiés sont principalement **internes**. La **direction générale** ou le **CODIR**, lorsqu'ils ne sont pas alignés sur

les enjeux de durabilité, sont cités comme le principal obstacle.

Une divergence intéressante est présente. Certaines organisations pointent l'absence ou l'incohérence de

la réglementation comme frein, notamment une fiscalité qui continue de favoriser des comportements peu

durables. Cependant d'autres identifient comme frein les mêmes acteurs réglementaires ou clients qui, dans d'autres contextes, constituent

des accélérateurs. Cela illustre **l'ambivalence du rôle de chaque partie prenante** selon le contexte de l'organisation.

Une transition durable de plus en plus stratégique et opérationnelle

Comment pensez-vous que les enjeux de durabilité vont évoluer dans votre secteur au cours des prochaines années ?

Les réponses montrent que les entreprises interrogées perçoivent une **montée progressive des exigences liées à la durabilité**. Plusieurs répondants évoquent notamment une évolution vers des enjeux davantage liés à la **gestion des risques**, aux **certifications**, à la **crédibilité** des engagements ou encore aux futures **réglementations**.

Cette évolution semble traduire une montée en maturité des démarches de durabilité. Alors que le Baromètre RSE HEG-Genève 2024 mettait

principalement en évidence l'existence des démarches RSE et leur intégration progressive dans les organisations, les réponses de cette année montrent davantage une volonté de structuration et d'opérationnalisation des démarches.

Plusieurs entreprises soulignent également que les enjeux de durabilité ne relèvent plus uniquement de la communication ou de l'image, mais deviennent progressivement des **enjeux stratégiques directement liés à la pérennité des activités**.

« Il faut aligner la **gouvernance** avec les principes de durabilité pour intégrer la stratégie RSE au **cœur du business model**. »

Certaines entreprises considèrent que les enjeux de durabilité pourraient devenir **progressivement incontournables dans leurs secteurs d'activité**, notamment sous l'effet des réglementations, des certifications et des exigences croissantes en matière de crédibilité des engagements environnementaux et sociaux. Cette

perception rejoint les constats de l'enquête CleantechAlps, qui souligne un renforcement progressif des attentes réglementaires ainsi qu'un besoin croissant pour les entreprises de structurer leurs démarches afin de répondre aux futures exigences économiques et légales.

Si vous deviez identifier une priorité pour votre entreprise dans les prochaines années, laquelle serait-elle et pourquoi ?

Les priorités identifiées par les entreprises traduisent une volonté croissante de concrétisation des démarches de durabilité. Les réponses mettent principalement en avant des objectifs très opérationnels, tels que la **réduction des émissions de CO₂**, le développement de la **mobilité** durable, la réduction des **déchets**, l'**économie circulaire** ou encore l'amélioration des taux de recyclage.

Certaines entreprises souhaitent également renforcer le suivi et la **mesure** de leurs impacts environnementaux afin d'améliorer le pilotage de leurs actions.

Cette tendance rejoint les résultats de l'enquête CleantechAlps, qui montre que les entreprises engagées dans des démarches de durabilité privilégient principalement des actions concrètes liées aux bilans carbone, à l'efficacité énergétique ou à l'optimisation environnementale.

Parallèlement aux enjeux environnementaux, plusieurs répondants mettent également en avant des **priorités sociales**, notamment autour de l'équité, de l'inclusion, du respect des travailleurs ou encore de la sensibilisation des collaborateurs.

La coopération entre pairs, moteur de la transition

Dans quelle mesure la coopération avec d'autres entreprises, institutions ou réseaux pourrait-elle faciliter la mise en œuvre de vos initiatives de durabilité ?

Face à ces difficultés, plusieurs leviers apparaissent dans les réponses comme des éléments facilitateurs importants. La **coopération** avec d'autres entreprises, institutions ou réseaux est notamment largement perçue comme un moyen efficace d'accélérer les démarches de durabilité.

Les **échanges entre pairs**, le **partage de bonnes pratiques** et les **retours d'expérience** sont particulièrement valorisés par les répondants, qui considèrent ces dynamiques collectives comme des sources importantes de motivation et d'apprentissage.

« Ce qui fonctionne le mieux, c'est **d'échanger avec ses pairs**, car ils parlent avec les mêmes contraintes, **mêmes besoins**. »

Cette logique rejoint directement les conclusions de CleantechAlps, qui souligne l'importance des collaborations et des accompagnements externes pour soutenir les entreprises dans leurs démarches de transition durable.

« Si l'un peut le faire, **pourquoi pas l'autre** ? »

Toutefois, certaines entreprises soulignent également les limites concrètes de ces démarches collaboratives. Un répondant explique notamment qu'il serait très intéressé à participer davantage à des réunions d'échange de bonnes pratiques ou à des réseaux d'entreprises, mais que le temps mobilisé par un collaborateur

pour participer à ces rencontres représente un coût opérationnel difficilement supportable pour l'organisation.

Ce type de retour met en évidence une tension importante : bien que les échanges inter-entreprises soient largement perçus comme utiles et enrichissants, les ressources nécessaires pour y participer peuvent constituer un frein pour certaines structures. Cette remarque soulève également la question d'un éventuel soutien financier ou de mécanismes de subvention permettant aux entreprises, notamment les plus petites, de participer plus facilement à ces dispositifs d'accompagnement collectif.

Envisagez-vous de structurer votre démarche de durabilité en vous alignant sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) ?

Les réponses montrent que certaines entreprises envisagent progressivement de **structurer** davantage leurs démarches de durabilité par des certifications, des référentiels ou des approches inspirées des **Objectifs de Développement Durable**.

Toutefois, plusieurs répondants considèrent encore ces démarches comme **prématurées** au regard de leur taille ou des ressources disponibles. Cette hétérogénéité rejoint l'enquête

de CleantechAlps, qui montre que les démarches les plus structurées restent principalement portées par un nombre limité d'entreprises plus avancées dans leur transition durable.

Certaines entreprises mettent également en avant l'importance de former davantage les équipes dirigeantes et la gouvernance afin de développer une vision plus globale des enjeux économiques, sociaux et environnementaux liés à la durabilité.

De quel type de ressources ou d'accompagnement votre entreprise aurait-elle besoin pour intégrer davantage la durabilité dans ses activités ?

Les réponses mettent en évidence un **besoin important d'accompagnement** pour permettre aux entreprises d'intégrer davantage la durabilité dans leurs activités. Les attentes concernent principalement l'accès à des **ressources financières**, à du **temps** dédié ainsi qu'à des **compétences** spécialisées capables de soutenir la mise en œuvre des démarches de transition.

Ces constats rejoignent les résultats de l'enquête CleantechAlps, selon laquelle les ressources financières constituent le principal besoin exprimé par les entreprises, près de 60 % d'entre elles identifiant cet aspect comme un facteur déterminant pour accélérer leurs démarches de durabilité. Le Baromètre RSE HEG-Genève 2024 soulignait déjà l'importance du temps, du budget et des ressources disponibles pour permettre le déploiement d'actions concrètes.

Au-delà des aspects financiers, plusieurs répondants mettent en avant la nécessité d'un **accompagnement organisationnel**. Le soutien de la direction, l'alignement de la gouvernance et l'intégration de la durabilité dans la stratégie globale de l'entreprise sont perçus comme des conditions essentielles à la réussite des initiatives engagées.

Les entreprises expriment également un besoin d'accompagnement méthodologique et technique afin d'identifier des solutions réalistes, adaptées à leurs contraintes opérationnelles et économiquement viables. Certaines réponses soulignent notamment la difficulté de concilier ambitions durables et contraintes du marché lorsque les coûts supplémentaires associés aux initiatives responsables sont difficilement acceptés par les clients.

« Les **clients veulent des solutions durables**, mais ne sont **pas toujours prêts à payer plus**. »

Ces résultats montrent ainsi que les besoins d'accompagnement **dépassent largement la seule question du financement** et concernent également la gouvernance, les compétences, les outils de pilotage et la capacité à intégrer durablement ces enjeux dans le fonctionnement quotidien des organisations.

Les entreprises, actrices reconnues de la transition

À quel point pensez-vous que les pratiques des entreprises influencent la transition vers une société durable ?

Les réponses montrent que les entreprises interrogées perçoivent globalement le **secteur privé** comme un **acteur important de la transition** vers une société plus durable. Plusieurs répondants mettent notamment en avant la capacité des entreprises à influencer les comportements, à investir dans des solutions innovantes ou à entraîner progressivement leurs secteurs d'activité vers des pratiques plus responsables.

« La durabilité permet de **pérenniser** l'entreprise. »

Toutefois, certaines entreprises considèrent également que les pouvoirs publics doivent jouer un rôle central à travers les réglementations, les mécanismes d'incitation ou les politiques de soutien.

Quelles bonnes pratiques en termes de durabilité souhaitez-vous partager ?

Les bonnes pratiques évoquées par les entreprises traduisent principalement une approche **pragmatique** et **opérationnelle** de la durabilité. Les initiatives mentionnées concernent surtout des actions concrètes et directement applicables, telles que la réduction des déplacements en avion, le développement des transports publics, les ateliers de sensibilisation, la réduction du gaspillage alimentaire ou

encore la diminution progressive de la consommation de viande.

Certaines entreprises mettent également en avant l'importance des "petites actions cumulées", estimant que des changements progressifs mais réalistes permettent souvent une meilleure adhésion des collaborateurs et une intégration plus durable des nouvelles pratiques.

« Une somme de **petites actions** cumulées. »

Globalement, les réponses recueillies montrent donc que les entreprises interrogées perçoivent aujourd'hui la durabilité comme un enjeu incontournable mais encore difficile à opérationnaliser pleinement

Conclusion

Cette sixième édition du Baromètre RSE HEG-Genève offre un éclairage à la fois qualitatif et contextualisé sur les pratiques de durabilité des entreprises genevoises, enrichi pour la première fois par une mise en perspective avec les résultats de l'enquête CleantechAlps 2025-2026 menée auprès de plus de 680 PME romandes.

Si les résultats dessinent une progression réelle depuis l'édition 2024, ils révèlent aussi des tensions structurelles qui persistent et s'approfondissent. En un mot : la durabilité est aujourd'hui perçue comme un enjeu incontournable, mais encore difficile à opérationnaliser pleinement.

En 2026, aucune organisation de notre panel ne se retrouve sans démarche RSE. Les indicateurs progressent, la communication s'améliore, et les bilans carbone se généralisent parmi les structures les plus avancées. L'engagement est réel et en hausse. C'est le premier signal positif de cette édition. Cette dynamique est encourageante.

Le deuxième enseignement est celui de l'écart persistant entre discours et pratique. Cet écart, déjà documenté dans le Baromètre 2024, constitue un phénomène structurel et persistant. Il est particulièrement marqué sur le pilier social et de gouvernance, qui reste le moins bien doté en indicateurs, malgré une intention déclarée d'en faire une priorité. L'environnement prend désormais la tête des axes prioritaires en 2026, signe positif d'une transition vers une mise en œuvre plus concrète, mais au risque de reléguer au second plan des enjeux sociaux pourtant fondamentaux. La structuration des démarches est en cours, mais elle reste inégale selon les organisations, les secteurs et les tailles.

Le troisième enseignement touche aux freins, qui ont évolué dans leur nature. Si le manque de ressources financières et de temps reste en tête, un nouveau frein s'impose avec force en 2026 : le manque d'alignement de la gouvernance. Les organisations ne buttent plus seulement sur des contraintes opérationnelles ; elles se heurtent désormais à des résistances culturelles et stratégiques plus profondes. L'opérationnalisation reste le défi central : savoir quoi faire ne suffit plus, encore faut-il disposer des conditions internes pour le faire.

Le quatrième enseignement est celui des leviers qui émergent. La coopération entre pairs, l'accompagnement méthodologique et la formation de la gouvernance sont largement cités comme des accélérateurs essentiels. Les entreprises n'attendent plus seulement des subventions : elles expriment un besoin de structuration, d'outils pratiques et de cadres cohérents, signe tangible d'une progression dans leur maturité RSE.

Enfin, cette édition confirme que la durabilité est désormais perçue non plus comme une contrainte externe, mais comme une condition de pérennité. Le défi pour les prochaines années ne sera pas de convaincre les organisations que la durabilité est nécessaire car cette bataille est en grande partie gagnée. Il sera d'accompagner le passage de l'intention à l'action, en s'attaquant aux freins de gouvernance et aux manques de structuration qui constituent aujourd'hui les véritables verrous de la transition durable en Suisse romande.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce baromètre RSE.

Nous remercions chaleureusement **CleantechAlps**, et en particulier à Monsieur Éric Plan, Secrétaire Général, ainsi qu'à Madame Laura Schwery, pour leur disponibilité, la qualité des échanges et le partage généreux de leurs données et expertises tout au long de ce projet.

Nous remercions également Monsieur **Andrea BARANZINI**, directeur de la HEG-Genève, pour son soutien continu à cette initiative pédagogique, ainsi que l'ensemble des collaborateurs et représentants des organisations interrogées qui ont accepté de partager leur expérience, leurs doutes et leurs convictions avec une grande franchise.

Enfin, un grand merci à Monsieur **François SIBILLE**, Madame **Barbara CHASTELLAIN-FANTI**, Madame **Emma SIMON** et Monsieur **Luis MIRANDA** pour leur accompagnement exigeant et bienveillant tout au long de ce projet.

L'équipe de projet :



Raife Abdullahu — Dilara Biglic — Cécile Roqua — Jessica Munzekela
Mathilde Weber — Coline Boilat — Halim Uka

Étudiantes et étudiants en dernière année de Bachelor en Économie d'entreprise,
Orientation Management Durable

HEG-Genève – Juin 2026
