



Mettre en place une chaîne de valeur résiliente et durable : un levier de compétitivité

Guide pratique à destination
des PME genevoises

4

Pourquoi cette démarche est-elle essentielle pour votre PME ?

5

Comprendre votre chaîne de valeur : de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce que la chaîne de valeur de votre PME ?

Quelles sont les exigences légales concernant la chaîne de valeur ?

8

Marche à suivre pour analyser sa chaîne de valeur

Etape 1 : Cartographier sa chaîne de valeur

Etape 2 : Identifier ses parties prenantes

Etape 3 : Reconnaître les nœuds

Etape 4 : Appliquer une stratégie de renforcement de sa chaîne de valeur

Droits humains : principes clés à retenir pour les PME

19

Appel à l'action

20

Pour aller plus loin

Quelques outils et ressources complémentaires

Les exigences et réglementations légales concernant la chaîne de valeur

La chaîne de valeur dans la CSRD

Le devoir de diligence dans le droit Suisse

Trois exemples de PME et leurs actions pour rendre leur chaîne de valeur plus durable

Introduction

Dans un monde de plus en plus fluctuant où les crises se multiplient – sanitaires, géopolitiques, climatiques – plus que jamais, *gouverner c'est prévoir*. Si, de premier abord, on pourrait penser que les PME genevoises ne sont pas touchées directement par ces crises, nos chaînes de valeur étant devenues complexes et globales, elles sont dans les faits bel et bien impactées. Souvenez-vous des inondations à Sierre en juin 2024 et comment les entreprises valaisannes ont été contraintes d'arrêter leurs opérations pendant plusieurs semaines, ou comment l'augmentation du prix du cacao fait fondre les marges des entreprises utilisant l'or brun dans leur production.

Ainsi, anticiper et s'adapter à ces changements est désormais une nécessité pour toute entreprise, pour assurer leur pérennité sur le long terme et leur capacité à être transmises aux générations futures.

C'est dans ce contexte qu'une **chaîne de valeur durable** émerge non plus comme une simple option, mais comme un impératif stratégique pour minimiser les impacts sociaux et environnementaux d'une part, et pour gérer les risques d'autre part.

Ce guide a pour objectif de vous accompagner, de manière accessible et pratique, dans l'analyse, l'optimisation et la transformation de votre chaîne de valeur afin de la rendre plus **robuste**¹ et à même de faire face aux perturbations. En adoptant une approche plus durable, vous ne vous contentez pas d'anticiper et répondre aux défis à venir, vous créez un véritable **avantage compétitif** sur le long terme.

¹ Dans ce guide, les termes robustesse et résilience sont utilisés de manière interchangeable dans le sens de « la capacité à se maintenir, s'adapter et se transformer dans un environnement fluctuant ».

Pourquoi cette démarche est-elle essentielle pour votre PME ?

1. Pour gérer les risques et naviguer dans l'incertitude

Une chaîne de valeur non durable peut être une chaîne de valeur vulnérable. La dépendance excessive à des fournisseurs uniques, l'éloignement géographique, les pratiques non éthiques ou l'impact environnemental peuvent entraîner des ruptures d'approvisionnement, des atteintes à la réputation, des hausses de coûts imprévues ou des difficultés à respecter les délais. En analysant et en renforçant la durabilité de votre chaîne de valeur, vous identifiez les points de faiblesse, vous mettez en place des plans d'urgence et vous vous dotez d'une capacité accrue à absorber les chocs et à maintenir vos opérations, même en période de crise. Il s'agit de transformer les risques en opportunités de renforcement et d'innovation.

2. Pour anticiper les exigences réglementaires et les attentes du marché

Si la CSRD¹ et la potentielle modification du Code des obligations visent d'abord les grandes entreprises, leur impact se répercute inévitablement sur l'ensemble de l'écosystème économique, y compris les PME. Agir proactivement, c'est se conformer avant d'y être contraint et éviter de se retrouver exclu de certains marchés ou partenariats.

3. Pour renforcer votre robustesse et votre avantage compétitif

Une chaîne de valeur plus durable permet non seulement de réduire les risques et les coûts à moyen et long terme, mais aussi de bâtir une réputation solide et une marque forte. En montrant votre engagement, vous attirez les meilleurs collaborateurs et collaborateurs, une clientèle fidèle et des partenaires stratégiques, assurant ainsi la pérennité, la transmission et la croissance de votre PME dans un marché exigeant et en constante évolution.

¹ Corporate Sustainability Reporting Directive

Comprendre votre chaîne de valeur : de quoi parle-t-on ?

Pour naviguer dans ce contexte complexe, la première étape consiste à comprendre précisément le fonctionnement de votre entreprise, non pas comme une entité isolée, mais comme un maillon essentiel d'un écosystème plus large : votre chaîne de valeur.

Qu'est-ce que la chaîne de valeur de votre PME ?

Une définition simplifiée

Simplifions le concept : la chaîne de valeur de votre entreprise regroupe l'ensemble des activités interdépendantes qui concourent à la conception, à la production, à la livraison et à la vente de vos produits ou services, et ce, jusqu'à leur fin de vie. Elle englobe non seulement vos opérations internes, mais aussi toutes les interactions avec vos partenaires externes, en amont (fournisseurs et sous-traitants) et en aval (distribution, clientèle). Selon votre secteur et votre organisation, vous pouvez gérer une ou plusieurs chaînes de valeur distinctes.

Un système d'interdépendances

Loin d'être une simple succession d'étapes, il faut plutôt la voir comme un flux complexe où chaque maillon a un impact sur les autres. Cette interdépendance fait de la durabilité et de la résilience des chaînes de valeur un enjeu majeur pour assurer la pérennité de votre entreprise. Analyser cette chaîne vous permet d'identifier où et comment la valeur est créée, mais aussi

où se trouvent les risques et les opportunités d'améliorations environnementales et sociales. Penser à comment relocaliser les chaînes de valeur, vous le verrez, est une des étapes pour une chaîne de valeur plus résiliente et durable.

Des perturbations possibles

Des perturbations peuvent survenir à différentes étapes de la chaîne de valeur et impacter négativement votre entreprise. Par exemple, une inondation (plus fréquente à cause du changement climatique) dans l'usine de votre fournisseur (en amont) peut limiter la disponibilité des composants nécessaires à votre production. De même que des difficultés rencontrées plus en aval, comme une baisse des ventes, due à la non-conformité avec un changement réglementaire ou des attentes différentes de la part de votre clientèle, peuvent réduire la demande pour vos produits ou services.

Des leviers de résilience

Il est donc essentiel de revoir régulièrement votre chaîne de valeur pour identifier les points faibles — aussi appelés « nœuds » critiques — où une rupture pourrait provoquer un effet domino sur l'ensemble de votre activité. Il s'agit également de repérer les partenaires concernés à chaque étape, afin de mettre en place des actions concrètes pour renforcer la solidité et la capacité d'adaptation de votre chaîne face à ces risques.

Pour mieux comprendre ces notions, voici l'illustration simplifiée de la chaîne de valeur d'une chocolaterie, qui vous permettra de vous projeter :



À retenir : les fondamentaux de la chaîne de valeur

Une chaîne de valeur regroupe l'ensemble des activités, ressources et relations liées au modèle d'affaires d'une organisation et à l'environnement externe dans lequel elle opère.

- De l'extraction des matières premières à la fin de vie ;
- Analyse des dépendances de l'entreprise ;
- Chaîne de valeur mondiales ou nationales selon l'emplacement des étapes du cycle de vie ;
- Des perturbations peuvent se produire à diverses étapes de la chaîne de valeur et affecter l'offre ou la demande. Il est donc essentiel de cartographier sa chaîne de valeur et d'en analyser les vulnérabilités.

Quelles sont les exigences légales concernant la chaîne de valeur ?

Le cadre réglementaire autour de la durabilité évolue rapidement, en Suisse comme à l'international. Les entreprises, même de petite taille, sont de plus en plus touchées par des obligations de transparence et de gestion responsable tout au long de leur chaîne de valeur.

La chaîne de valeur est au cœur des nouvelles exigences : Les entreprises de grande taille doivent désormais surveiller et rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux, non seulement sur leurs propres activités, mais aussi sur l'ensemble de leurs partenaires, fournisseurs et clientèle.

Trois grands piliers réglementaires à connaître¹ :

- **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, UE) :** Oblige les grandes entreprises à publier des informations extra-financières couvrant toute leur chaîne de valeur (amont et aval). Les PME suisses sont indirectement concernées si elles travaillent avec des partenaires européens soumis à cette directive.
- **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, UE) :** Implique un devoir de vigilance sur les impacts négatifs des activités, y compris celles des fournisseurs et partenaires. Les PME peuvent être sollicitées pour fournir des informations ou garantir des pratiques responsables.
- **Législation suisse (art. 964 CO) :** Implique des obligations de diligence et de reporting sur des thématiques telles que les droits humains, l'environnement, le travail des enfants ou l'importation de minerais issus de zones à risque. Là aussi, les PME sont touchées plutôt de manière indirecte.

En résumé

Même si les PME ne sont pas directement soumises à ces obligations, elles devront de plus en plus répondre à des demandes de leurs partenaires financiers, de leur clientèle ou des autorités et démontrer une gestion responsable de leur chaîne de valeur.

Tenez-vous informés des attentes de vos parties prenantes. Cela facilitera la mise en conformité progressive et renforcera la confiance dans vos relations d'affaires. Pour en savoir plus sur les réglementations, reportez-vous à [l'annexe](#) dédiée à ce sujet.

¹ Plus d'informations [en annexe](#)

Marche à suivre pour analyser sa chaîne de valeur

Maintenant que le contexte est posé, voici une marche à suivre en quatre étapes pour gérer votre chaîne de valeur de manière plus durable. Elles permettront de répondre à des questions telles que :

- Ai-je identifié mes fournisseurs et sous-traitants stratégiques ?
- Suis-je capable de retracer l'origine de mes matières premières ?
- Ai-je déjà des plans de secours en place s'il devait y avoir une rupture dans la chaîne d'approvisionnement ?
- Est-ce que mes partenaires partagent les mêmes critères en termes de durabilité ?

Aborder la chaîne de valeur sous l'angle de la durabilité amène parfois à prêter attention uniquement à sa politique d'achats (achats responsables), le choix de ses fournisseurs directs (charte d'approvisionnement) ou la préférence pour certains labels environnementaux et sociaux. Cette vision qui est un bon premier pas, peut cependant s'avérer réductrice et insuffisante : de nombreux enjeux – qu'ils soient environnementaux, sociaux ou liés à la conformité – se situent plus loin dans la chaîne d'approvisionnement, notamment chez les sous-traitants ou les fournisseurs de rang 2 et 3. De même, des enjeux souvent occultés peuvent apparaître en aval des opérations propres de l'entreprise, lors de l'utilisation ou la fin de vie des produits et services.

Etape 1 : Cartographier sa chaîne de valeur

La première étape pour analyser sa chaîne de valeur consiste à réaliser une cartographie. Celle-ci offre une vision plus claire des parties prenantes, des activités et des flux qui structurent votre organisation – de l'approvisionnement à la fin de vie du produit ou service. Elle met en évidence non seulement

les impacts et les dépendances, mais aussi les risques ou « nœuds » critiques qui peuvent fragiliser l'ensemble. La méthode proposée doit être adaptée à la taille de votre entreprise et à la complexité de vos opérations.

Périmètre

Que veut-on cartographier ?
Quel est le début et la fin du processus ?
Quelles activités ?

Collecte d'informations

Recueillir des détails sur le processus.
Solliciter les personnes concernées.

Cartographie

Créer la carte de l'état actuel.
Identifier les processus les plus sensibles pour la continuité de l'activité.

Comment procéder ?

a) Définir le périmètre et les objectifs

Spécifiez précisément ce que vous souhaitez cartographier :

- S'agit-il d'un produit, d'une famille de services, ou de l'ensemble de l'organisation ?
- Distinguez si nécessaire plusieurs chaînes de valeur parallèles (par gamme/marché/type de clientèle...). Ayez en tête les objectifs de la démarche (stratégie interne, demande clientèle, réglementation...)

b) Constituer une équipe projet : la dimension collaborative

Mobilisez une équipe multidisciplinaire :

- Impliquez des personnes issues de différents services (achats, production, logistique, qualité, vente, RSE...).
- Associez des partenaires externes (fournisseurs clés, distributeurs, clientèle, voire ONG pour la perspective sociétale/environnementale).

c) Recueillir et croiser l'information

- Rassemblez toutes les données disponibles : flux internes, modalités d'approvisionnement, fournisseurs, livraisons, retours, fin de vie, etc.
- Utilisez plusieurs méthodes complémentaires : Par exemple une analyse de documents existants (contrats, process internes, audits), des entretiens individuels ou groupes de discussion avec les parties prenantes internes et externes, des visites de terrain ou benchmarks (visite de sites, retour d'expérience d'autres filières), des recherches sur internet, bases de données sectorielles, voire outils d'IA ou cartographies interactives.

d) Schématiser les flux : représentations concrètes

Élaborez un schéma clair et lisible (carte ou tableau) illustrant :

- Les étapes-clés (approvisionnement, fabrication, logistique, distribution, utilisation, fin de vie).
- Les principaux acteurs impliqués à chaque étape.
- Les flux de matières/informations entre étapes.

e) Ne pas oublier les zones « hors champ » : amont & aval

Pour identifier les maillons cachés (ex : sous-traitants de second ou troisième rang, étapes après-vente ou recyclage), n'hésitez pas à :

- Questionner systématiquement chaque acteur direct : « D'où proviennent vos matières premières? Que devient le produit une fois vendu ? »
- Effectuer, dans la mesure du possible, des recherches sur les filières fournisseurs et la fin de vie du produit, même si les données semblent difficiles d'accès.
- S'inspirer de référentiels sectoriels ou guides proposés par des fédérations professionnelles, ONG ou autorités publiques.

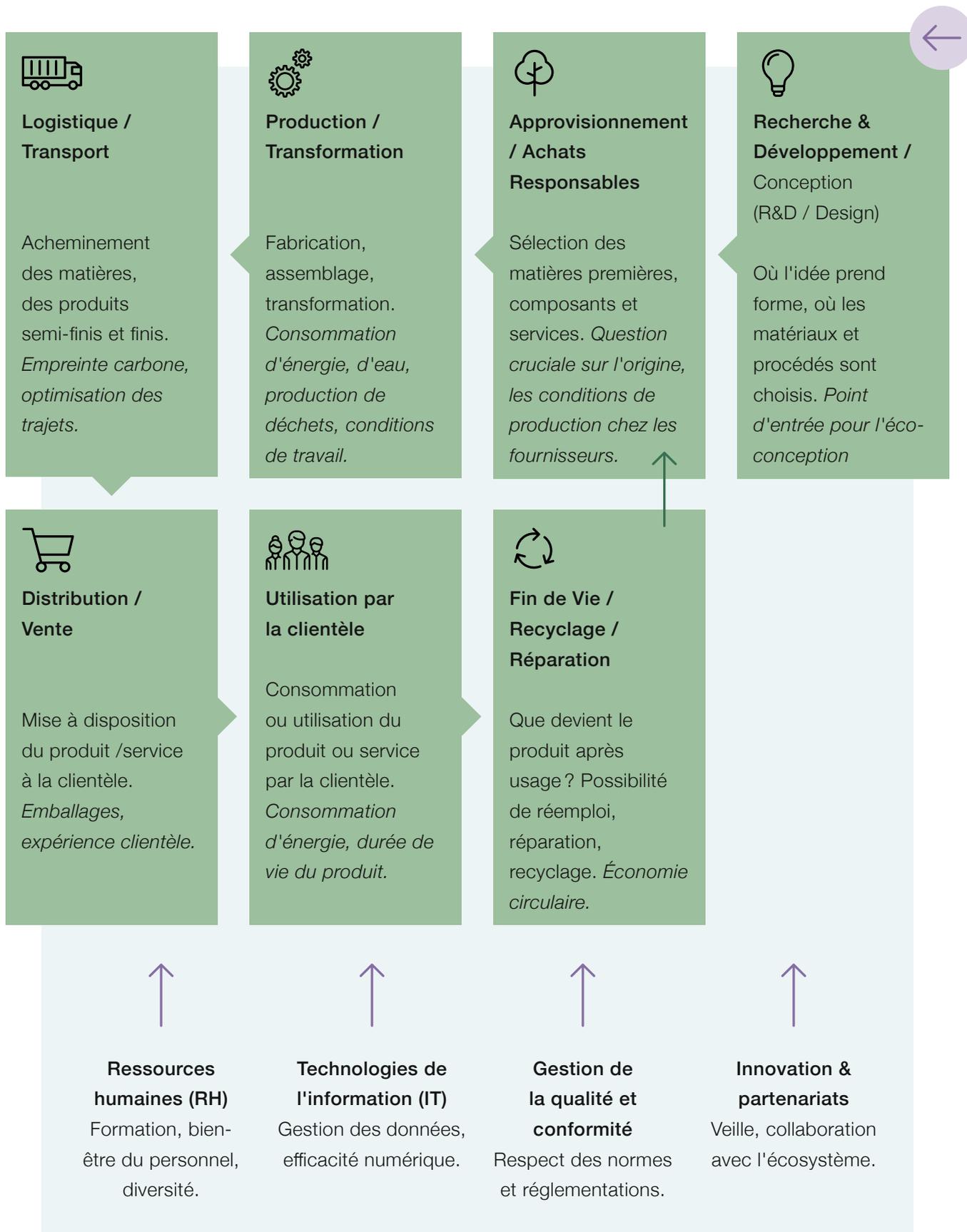
Points de vigilance et conseils pour une cartographie efficace

Croisez les regards pour éviter de manquer un maillon majeur ou de sous-estimer des enjeux (par exemple, conditions de travail chez un sous-traitant de rang 2).

Gardez à l'esprit l'évolutivité : la cartographie est un outil vivant qui doit pouvoir être mis à jour régulièrement.

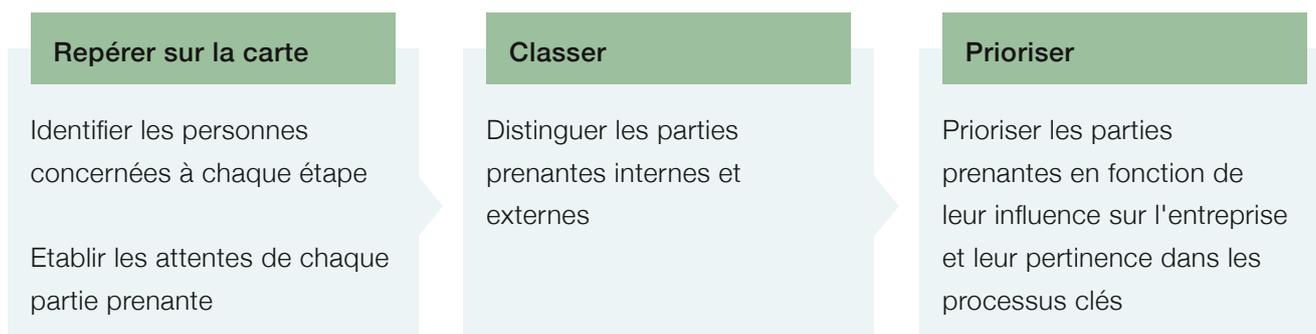
Soyez attentif aux signaux faibles (petits volumes, étapes perçues comme périphériques) qui cachent parfois des enjeux majeurs de conformité, de durabilité ou de réputation.

Concrètement, vous pouvez imaginer votre chaîne de valeur comme un parcours balisé jalonné d'étapes :



Etape 2: Identifier ses parties prenantes

La deuxième étape de l'analyse de votre chaîne de valeur consiste à **identifier et répertorier les parties prenantes clés (fournisseurs, clientèle, partenaires financiers, ...)**. Les parties prenantes sont toutes les personnes, organisations ou entités qui peuvent influencer positivement ou négativement la performance globale de votre entreprise, ou qui peuvent être affectées par vos activités.



Structurer la réflexion par maillon

La cartographie réalisée lors de la première étape constitue un point de départ pour identifier les parties prenantes de chaque maillon de votre chaîne, ainsi que leur poids et leur influence sur les processus de votre entreprise. Parcourez-la et pour chaque maillon (approvisionnement, production, distribution, utilisation, fin de vie...), listez :

- Qui intervient directement (mineur, agriculteur, négociant, personnel) ?
- Qui est impacté ou pourrait influencer ce maillon (ONG, transporteur, recycleur...)?
- Qui pourrait fournir des informations liées à ce maillon ? Vous pouvez encore une fois, utiliser les mêmes outils que ceux mentionnés dans les étapes b) et c) de la cartographie de la chaîne de valeur.

Catégoriser et hiérarchiser les parties prenantes

Il peut être utile de catégoriser vos parties prenantes, par exemple en distinguant celles internes (personnel, direction) et externes (clientèle, fournisseurs, ONG) et selon leur degré d'influence et d'importance. Plus une partie prenante est stratégique — par exemple une cliente ou un client

majeur ou un fournisseur unique — plus il est crucial d'entretenir un dialogue régulier et de bien comprendre ses enjeux, besoins et attentes.

Par exemples : une cliente locale sensible aux enjeux environnementaux pourra collaborer plus étroitement avec vous sur des pratiques durables. Pareillement un fournisseur stratégique qui vous fournit avec une pièce indispensable à votre production sera probablement considéré comme un nœud à l'étape suivante !

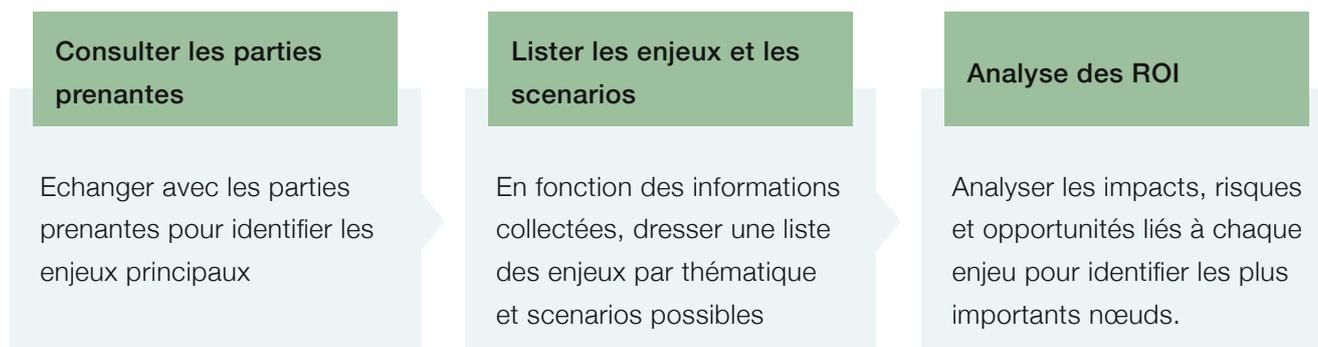
Autre exemple de partie prenante sensible

La communauté locale : par exemple un maître d'œuvre d'un chantier a engagé un dialogue avec les riverains pour réduire les nuisances sonores liées à ses activités, améliorant ainsi son acceptation sociale.

Cette étape d'identification et d'analyse des parties prenantes est fondamentale pour identifier ensuite nos impacts et nos risques, afin de construire une chaîne de valeur plus robuste, ce que vous allez faire dans les étapes suivantes !

Etape 3 : Reconnaître les nœuds

Une fois votre chaîne de valeur cartographiée et vos parties prenantes identifiées, il convient d'**analyser et repérer les nœuds critiques**. D'une part, les étapes ou maillons vulnérables où un risque important pourrait compromettre la continuité de vos opérations et d'autre part les impacts significatifs que vos activités ont sur l'environnement et/ou vos parties prenantes.



Ces nœuds peuvent provenir de multiples sources : contexte géopolitique, crise climatique, contraintes logistiques, ou encore enjeux sociaux. Leur impact peut toucher la continuité d'activité, la réputation, les finances ou le bien-être du personnel.

Comment identifier ces nœuds ?

- Consultez vos parties prenantes pour comprendre leurs principaux défis et risques.
- Listez et regroupez les enjeux par thématique ESG (environnement, social, gouvernance) ou selon une classification adaptée.
- Analysez les impacts, risques et opportunités¹ liés à chaque enjeu pour prioriser les nœuds les plus critiques.
- Finalement, liez ces impacts aux maillons de votre chaîne de valeur.

Cette analyse vous permet de cibler les points où réduire l'impact négatif (et augmenter l'impact positif) et réduire/anticiper les vulnérabilités pour rendre votre chaîne de valeur durable et résiliente.

Que comprendre de la résilience et la vulnérabilité ?

Résilience/robustesse : capacité à se maintenir, s'adapter pour ne pas être affecté par des perturbations et/ou à retrouver rapidement un fonctionnement normal après une perturbation.

Vulnérabilité : sensibilité aux effets négatifs d'une perturbation, liée à la probabilité d'occurrence et au niveau de préparation (risques et leur mitigation).

¹ Plus d'infos sur les risques, impacts et opportunités dans [ce guide](#)

L'utilisation d'une matrice de matérialité double¹ (impact environnemental/social et matérialité financière) vous aide à classer les impacts et risques selon leur importance et à concentrer vos efforts sur les plus importants.

Voici les catégories² principales de risques dans la chaîne de valeur :

1

Risques côté demande

Interruption de la distribution (ex. grève des transports, inondation d'entrepôt) ou mauvaise anticipation des volumes à produire, impacts du changement climatique, volatilité des marchés, crises sanitaires ou géopolitiques.

2

Risques côté approvisionnement

Problèmes chez les fournisseurs (qualité, capacité, faillite), impacts du changement climatique dans la logistique ou le prix des matières premières, crises sanitaires ou géopolitiques.

3

Risques réglementaires et juridiques

Évolutions légales imposant adaptation et conformité, impact des réglementations climatiques et environnementales et droits humains.

4

Risques liés aux infrastructures

Pannes informatiques et cyberattaques, grèves, coupures d'énergie, impacts du changement climatique sur les biens immobilisés.

5

Risques catastrophiques

Événements majeurs comme pandémies, catastrophes naturelles et climatiques, conflits, crises économiques.

¹ Plus d'infos sur les risques, impacts et opportunités dans [ce guide](#)

² Wagner, S.M., Bode, C. (2009). Dominant Risks and Risk Management Practices in Supply Chains. In: Zsidisin, G.A., Ritchie, B. (eds) Supply Chain Risk. International Series in Operations Research & Management Science, vol 124. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-0-387-79934-6_17

Se focaliser sur les risques climatiques

Le changement climatique a un impact sur toutes les catégories de risques de la chaîne de valeur. Car malgré les engagements et les efforts entrepris, la concentration des principaux gaz à effet de serre dans l'atmosphère ne font qu'augmenter, et par voie de conséquence les risques climatiques également, entraînant les individus et les entreprises dans un contexte de plus en plus fluctuant et imprévisible. Les risques posés par les aléas climatiques se produisent déjà partout dans le monde :

- **Risque sur la continuité de l'activité :** au Vietnam, les vagues de chaleur ont provoqué des pénuries d'électricité dues à la forte demande, ce qui fragilise entre autres les entreprises de la tech qui avaient afflué dans le pays¹ et a mené à la faillite de plusieurs sociétés.
- **Risque financier :** l'exemple de Porsche qui a annoncé 1 à 2 milliards de pertes à la suite de l'inondation à Sierre de Novelis, son fournisseur de tôles d'acier pour ses véhicules, illustre bien la vulnérabilité de la Suisse face au climat.
- **Risque réputationnel :** aux Etats-Unis, le géant de l'énergie Pacific Gas Electric (PG&E) a fait faillite à la suite des accusations portant sur leur responsabilité quant aux énormes feux de forêt qui ont dévasté la Californie ces dernières années².
- **Risque de santé et sécurité :** entre 2018 et 2024, au moins 48 personnes sont mortes dans des accidents du travail liés aux fortes chaleurs en France³. L'Organisation Internationale du Travail a déclaré dans un rapport paru en avril 2024 que plus de 70% de la main-d'œuvre mondiale était susceptible d'être exposée aux risques sanitaires liés au changement climatique – cancer, maladies cardiovasculaires, maladies respiratoires, dysfonctionnements rénaux et problèmes de santé mentale.

Ces risques sont amenés à s'intensifier avec l'augmentation de la température, posant un véritable défi aux entreprises partout dans le monde. Une bonne compréhension de ces enjeux et une connaissance accrue de sa chaîne de valeur pour anticiper et se préparer au mieux à surmonter ces risques s'imposent comme une nécessité pour garantir la pérennité de son organisation.

En conclusion, toutes les mesures et stratégies évoquées peuvent être regroupées en deux catégories : l'atténuation des risques et l'adaptation.

L'atténuation des risques consiste à activement réduire les causes des aléas. Les stratégies pour réduire les émissions de CO2 sont par exemple des formes d'atténuation des aléas climatiques⁴.

L'adaptation veut réduire la vulnérabilité et/ou l'exposition à certains risques. En reprenant l'exemple des émissions de CO2, considérant qu'une augmentation de la température est inévitable, l'adaptation demande à repenser ses opérations pour intégrer les principes de robustesse.

Renforcer son entreprise demande de penser à la fois en termes d'atténuation et d'adaptation, en explorant les synergies, conflits potentiels, et arbitrages nécessaires entre les différentes stratégies.

Une fois les nœuds identifiés, vous vous pencherez sur la réduction des impacts et des risques et pourrez ainsi rendre votre chaîne de valeur à la fois plus durable, plus résiliente et permettrez à votre entreprise une meilleure performance économique.

¹ [Courrier International : Les chaleurs extrêmes provoquent une pénurie d'électricité au Vietnam et au Bangladesh](#)

² [Novethic : La première faillite liée au changement climatique : l'électricien américain PG&E](#)

³ [Le Monde : Qui sont les morts de la chaleur au travail ?](#)

⁴ Voir les deux guides : [Mettre en place une stratégie de décarbonation - Partie 1: Définir des objectifs climatiques clairs et crédibles et Mettre en place une stratégie de décarbonation - Partie 2: Concevoir une feuille de route de décarbonation fiable et efficace](#)

Etape 4 : Appliquer une stratégie de renforcement de sa chaîne de valeur

Pour mieux gérer les risques et assurer la pérennité de votre entreprise, il est essentiel d'intégrer à la fois la **robustesse** et la **durabilité** dans votre chaîne de valeur, que ce soit au niveau des achats, des fournisseurs, de la chaîne d'approvisionnement ou des produits.

Intégrer la robustesse - Gérer les risques

Le concept de robustesse des organisations a été popularisé par le biologiste Olivier Hamant, directeur de recherche à l'Institut National de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE). Il invite les entreprises à dépasser la quête

exclusive de performance (efficacité maximale, flux tendus) pour privilégier la capacité d'une organisation à rester stable et fonctionnelle en dépit des aléas et crises (d'avoir des plans de secours, de la redondance et une diversité d'options). La robustesse est une force qui protège l'entreprise des chocs et lui permet de s'adapter, gérer ses risques et donc d'être viable sur le long terme!

C'est une invitation à basculer son action sur le renforcement de la robustesse à tous les niveaux d'une organisation, c'est-à-dire travailler sa capacité à maintenir sa chaîne de valeur stable malgré les fluctuations¹.

La robustesse en entreprise repose sur 5 piliers :

- 1. Organisation et gouvernance transversale :** vos organes de gouvernance ont compris les enjeux et perturbations qui peuvent toucher les opérations et intègrent la robustesse à tous les niveaux.
- 2. Modèle économique adaptable :** vos fournisseurs et marchés sont diversifiés (redondants) pour réduire les dépendances.
- 3. Gouvernance collaborative :** la gouvernance d'entreprise valorise les interactions entre parties prenantes internes et externes, et assure une bonne coordination entre stratégie globale et la gestion opérationnelle.
- 4. Ancrage territorial :** un facteur clé de la robustesse : la relocalisation. Travaillez en collaboration et en coopération avec d'autres entreprises de la région ainsi que les institutions dans la préservation et le développement de votre territoire, cherchez des partenaires et synergies locales. Un ancrage local fort renforce la résilience face aux perturbations globales.
- 5. Bien-être du personnel :** les pratiques RH qui favorisent la sécurité, l'appartenance et la bonne santé physique et mentale sont la base pour des équipes engagées et plus résilientes en période d'incertitude.

¹ Interview d'Olivier Hamant pour *Millénaire 3*, 2024

« Nous devons sortir de l'ère de la performance », Olivier Hamant pour la *Tribune de Genève*, 2024

Exemples réels d'intégration de robustesse dans la chaîne de valeur :

1. Intégration des parties prenantes dans la gouvernance d'une entreprise de services pour collaborer sur de nouveaux marchés, créer des liens solides entre producteurs et fournisseurs.
Votre clientèle serait peut-être prête à payer un peu plus pour la mise en place de pratiques plus durables dans votre approvisionnement ?
2. Relocalisation des filières d'approvisionnement des matières premières pour une boulangerie, réduisant la dépendance aux importations et renforçant l'ancrage local.
Vous pourriez utiliser le chanvre genevois pour vos recettes plutôt qu'un ingrédient d'Amérique du Sud ?
3. Une société de torréfaction qui expérimente des graines alternatives à torréfier pour remplacer le café, anticipant les risques liés à la disponibilité et au prix des matières premières.
Une boisson purement locale avec du lupin servi dans votre café de spécialités ?

Intégrer la durabilité - Gérer les impacts

Pour rendre votre chaîne de valeur plus durable (minimisation des impacts négatifs), il est essentiel d'agir à la fois sur les enjeux sociaux (droits humains) et environnementaux. Voici tout d'abord **les principaux leviers environnementaux** à intégrer, notamment dans les achats, la gestion des fournisseurs et l'ensemble du cycle de vie des produits et services :

1. Achats responsables et sélection des fournisseurs

- Élaboration de chartes d'achats responsables : Formalisez vos engagements environnementaux dans une charte, à faire signer par vos fournisseurs (ex. utilisation de substances dangereuses, respect de la biodiversité, gestion durable des ressources).
- Audits environnementaux des fournisseurs : Menez des audits réguliers si possible ou participez à des audits groupés (sur site ou à distance) pour vérifier le respect des critères environnementaux, la gestion des déchets, les émissions, etc.
- Labels et certifications : Privilégiez les fournisseurs bénéficiant d'un label (certification) contrôlé par une tierce partie indépendante.

2. Économie circulaire et gestion des ressources

- Recyclage et consignes : Mettez en place des systèmes de collecte, de tri et de recyclage pour vos produits ou emballages (ex. consigne sur les bouteilles, récupération de matériel électronique)
- Reconditionnement et réutilisation : Proposez des solutions de reprise, de réparation ou de remise à neuf de vos produits pour prolonger leur durée de vie.
- Gestion de l'eau et des ressources de manière économe : Réduisez la consommation d'eau tout au long de la chaîne (installation de systèmes de récupération ou de traitement des eaux usées) et utilisez des ressources recyclées dans votre fabrication.
- Gestion de l'énergie : Encouragez l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique chez vos fournisseurs et dans vos propres opérations.

3. Écoconception et innovation produit

- Écoconception : Intégrez des critères environnementaux dès la conception des produits (choix de matériaux recyclés ou recyclables, réduction des emballages, facilité de démontage, de réparation des pièces détachées, et de recyclage en fin de vie), ou services (utilisation économe en énergie d'un site web par exemple).
- Analyse du cycle de vie (ACV) : Évaluez l'impact environnemental global de vos produits et services, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie, pour cibler les priorités d'action.

4. Suivi et amélioration continue

- Indicateurs environnementaux : Suivez des indicateurs clés (consommation d'eau, d'énergie, émissions de eCO₂, taux de recyclage, etc.) pour piloter vos progrès et identifier les actions les plus efficaces à mettre en place.
- Dialogue avec les parties prenantes : Associez vos parties prenantes à votre démarche pour identifier de nouvelles pistes d'amélioration comme vous l'avez vu dans les étapes 2 et 3.

Et les droits humains ?

En plus des aspects environnementaux, le respect des droits humains est un pilier fondamental d'une gestion durable et responsable de la chaîne de valeur. Pour les PME suisses, il s'agit avant tout d'anticiper et prévenir les impacts négatifs liés à leurs activités et à celles de leurs partenaires, tout en répondant aux attentes croissantes de la clientèle, investisseurs et autorités.

Même si les PME ne sont pas toujours directement soumises aux mêmes obligations légales que les grandes entreprises (voir chapitre sur les réglementations et l'annexe), elles sont souvent sollicitées par leur clientèle ou partenaires pour démontrer leur engagement en matière de droits humains. Intégrer ces principes dans votre gestion est donc un levier de confiance et un facteur de compétitivité.

Droits humains : principes clés à retenir pour les PME

- **Prévenir les violations** des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, notamment en évitant le recours au travail des enfants, les discriminations, ou les conditions de travail dangereuses. Une PME peut parfois agir sur sa chaîne de valeur de manière groupée en rejoignant des coalitions de son industrie (comme par exemple la coalition d'entreprises « [Responsible Jewelry Council](#) »).
- **Mettre en place des règles claires** via des chartes fournisseurs ou codes de conduite, intégrant des exigences minimales en matière de droits humains.
- **Sensibiliser et former** votre personnel et partenaires aux enjeux liés aux droits humains.
- **Instaurer un dialogue régulier** avec les parties prenantes (fournisseurs, clientèle, ONG) pour mieux comprendre les risques et améliorer les pratiques.
- **Prévoir des mécanismes de remontée d'alertes** et de traitement des incidents pour agir rapidement en cas de problème.

Renforcer votre chaîne de valeur passe par une approche équilibrée entre **robustesse** – pour garantir la stabilité face aux aléas – et **durabilité** – pour respecter les droits humains et l'environnement, ainsi que pour répondre et anticiper les attentes croissantes des marchés et régulateurs.

*En combinant ces stratégies, vous bâtissez
une organisation plus résiliente, responsable
et compétitive sur le long terme.*

Appel à l'action

Félicitations ! Vous voici à la fin de ce guide. Nous espérons qu'il vous aura apporté un éclairage nouveau et concret sur la chaîne de valeur, ainsi que sur les enjeux stratégiques, sociaux, environnementaux et réglementaires qui l'entourent.

C'est à vous de jouer maintenant pour transformer et renforcer votre chaîne de valeur, en la rendant plus durable et résiliente face aux défis actuels et futurs.

Quelques derniers conseils pour bien démarrer:

- **Allez-y par étapes**, en fonction de la taille de votre entreprise, vos ressources et vos priorités. Commencez par cartographier votre chaîne de valeur, identifier vos parties prenantes clés (d'abord les plus grands fournisseurs directs par exemple), puis concentrez-vous sur les nœuds critiques et risques majeurs.
- **Impliquez la direction et vos parties prenantes** (équipe, fournisseurs, clientèle, ...) pour garantir une cohérence stratégique, renforcer l'adhésion et co-construire des solutions adaptées.
- **Inspirez-vous des bonnes pratiques** mises en œuvre par d'autres PME de votre secteur ou région, dans une logique d'échange et de collaboration (*et rejoignez le réseau durabilité de l'OCEI!*).
- **Fixez-vous des objectifs clairs, réalistes et mesurables**, afin de suivre vos progrès et maintenir la motivation tout au long du processus.

- **Intégrez la durabilité et la résilience dans toutes vos décisions** : privilégiez des achats responsables, veillez au respect des droits humains, réduisez l'impact environnemental, et développez des modèles économiques flexibles et diversifiés.
- **Soyez transparents et communiquez régulièrement** sur vos démarches et résultats, pour instaurer un climat de confiance avec votre clientèle, partenaires et parties prenantes.
- **Adoptez une démarche d'amélioration continue**, en évaluant régulièrement vos pratiques, en adaptant vos stratégies face aux évolutions réglementaires et aux nouveaux risques, et en innovant pour renforcer votre résilience.

En agissant ainsi, vous ne vous contentez pas de répondre aux exigences actuelles : vous préparez votre entreprise à relever les défis de demain, tout en contribuant à une économie plus responsable, inclusive et durable.

Votre chaîne de valeur est un levier puissant pour créer de la valeur partagée. Faites-en une priorité stratégique !

Pour aller plus loin

Quelques outils et ressources complémentaires

Outils pour [les chaînes d'approvisionnement durable](#)



[Practical guide for the implementation of human rights due diligence – Confédération Suisse](#) ou [cet article](#) sur le sujet



[Ateliers de l'AdACC](#) pour comprendre et réfléchir sur l'adaptation/atténuation au changement climatique



[La Fresque du Climat](#) pour comprendre le réchauffement climatique et ses conséquences



[Normes VSME](#) pour intégrer un reporting extra-financier volontaire pour PME



[Méthodes OCARA, Carbone 4](#): un guide méthodologique pour analyser sa résilience face aux risques climatiques



Le livre d'Olivier Hamant : Antidote au culte de la performance, 2013

À propos de la robustesse des organisations : le site [robustesse.org](#)



Diligence Reasonable et droits humains dans la chaîne de valeur : [Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#) et avec le [Plan d'action national suisse sur les entreprises et les droits de l'homme \(NAP\)](#)



Annexes

Les exigences et réglementations légales concernant la chaîne de valeur

Le paysage réglementaire mondial autour des enjeux environnementaux et sociaux est en pleine évolution. Du Pacte Vert européen – dont le destin reste incertain – aux standards CSDS chinois, en passant par les normes ISO et l'évolution du Code des Obligations en Suisse, il existe de nombreuses normes dont les entreprises peuvent s'inspirer pour mettre en place les mesures nécessaires à la récolte d'information et à l'amélioration de leurs pratiques sociales et environnementales.

La chaîne de valeur est bien souvent au centre de ces réglementations.

La chaîne de valeur dans la CSRD

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) est l'un des piliers du Pacte Vert de l'Union Européenne. Cette réglementation, actuellement en révision, oblige les entreprises au-delà d'un certain seuil (chiffre d'affaires, nombre d'employées et d'employés) à publier annuellement des informations sur ses impacts sociaux et environnementaux afin de pouvoir analyser et comparer la performance ESG des grandes entreprises européennes.

La directive exige que l'entreprise prenne en compte **l'entièreté des opérations de l'organisation sur sa chaîne de valeur en amont et en aval**, y compris ses produits et services, relations d'affaires et sa chaîne d'approvisionnement¹. Cela signifie qu'il est attendu des sociétés de mesurer les impacts sur l'ensemble de leur chaîne de valeur lors de la publication d'informations non-financières.

En décembre 2024, [l'EFRAG](#) (European Financial Reporting Advisory Group, l'association qui a établi les normes de reporting de la CSRD pour la Commission Européenne) a publié un set de standards pour les PME qui aimeraient publier des informations non-financières sur base volontaire². Ces standards peuvent servir par exemple pour :

- Fournir des informations demandées par les grandes entreprises qui requièrent des informations sur la durabilité de leurs fournisseurs ;
- Fournir des informations non-financières aux investisseurs et banques pour accéder à des financements ;
- Améliorer la gestion des enjeux environnementaux et sociaux auxquels les PME doivent faire face (par exemple la pollution de l'air et de l'eau, la sécurité et santé des travailleurs, etc.) afin de renforcer leur compétitivité et résilience à court, moyen et long terme ;
- Contribuer à une économie plus durable et inclusive.

Ce rapport contient notamment des lignes de conduite pour le report d'informations sur toute la chaîne de valeur, concernant entre autres les risques climatiques, les conditions de travail des travailleurs, les émissions de GES, la pollution de l'air, et le respect des droits humains.

¹ EFRAG IG 2: Value Chain

² [EFRAG, VSME Standard, 2024](#)

Le devoir de diligence dans le droit Suisse

Le droit suisse comprend aussi des exigences pour les sociétés helvétiques : l'article 964 du Code des Obligations¹, fruit du contre-projet direct à l'initiative « Multinationales responsables », comporte plusieurs aspects :

- Obligation de rapport sur les questions non-financières dans les domaines de l'environnement, des affaires sociales, du travail, des droits humains et de la corruption ;
- Obligation de diligence raisonnable et de rapport pour les entreprises s'il existe un soupçon fondé de recours au travail des enfants dans leur chaîne de valeur pour produire leurs biens et services ;
- Obligation de diligence et de rapport pour les entreprises qui importent en Suisse des minerais et des métaux contenant de l'étain, du tantale, du tungstène ou de l'or provenant de zones de conflit ou à haut risque, ou qui les transforment en Suisse.

Les entreprises concernées par ces obligations doivent ainsi veiller à respecter le devoir de diligence dans leur chaîne d'approvisionnement et établir des rapports à jour sur les politiques mises en place (plan de gestion des risques, etc.). Le respect du devoir de diligence fait ensuite l'objet d'une vérification par un expert indépendant.

Pour les PME, c'est la Confédération qui détermine les conditions selon lesquelles ces entreprises sont tenues ou non d'examiner s'il existe un soupçon fondé de recours au travail des enfants.

¹<https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2022/747/fr>

Trois exemples de PME et leurs actions pour rendre leur chaîne de valeur plus durable

1. Entreprise de pierres naturelles

Le contexte

Entreprise de taille modeste spécialisée dans la taille et la restauration de pierres naturelles qui illustre les marges de manœuvre et les limites d'une PME engagée dans une gestion environnementale responsable. Face à la prédominance de pierres importées de régions à risques (Inde, Chine, Afrique), où les conditions de travail et les normes environnementales sont souvent insuffisantes, l'entreprise privilégie l'approvisionnement en pierres européennes ou issues de carrières respectant des standards élevés.

Les actions mises en place

Pour limiter les impacts sociaux et environnementaux, l'entreprise :

- sélectionne avec soin ses fournisseurs, excluant systématiquement les pierres issues de conditions critiques ;
- informe sa clientèle sur l'origine et les conditions de production, même si cela implique des coûts plus élevés ;
- propose le recyclage de pierres anciennes pour réduire la dépendance aux importations et l'utilisation de nouvelles ressources.

Quels sont les résultats ?

Malgré des alternatives limitées sur le marché européen, cette démarche permet à cette PME de renforcer la transparence, la confiance de sa clientèle et sa contribution à une chaîne de valeur plus durable, tout en sensibilisant le secteur à l'importance de l'éthique dans l'approvisionnement.

2. Entreprise active dans la vente en ligne

Le contexte

Entreprise spécialisée dans la vente par correspondance de textiles, elle s'est fixé pour objectif de réduire la part du fret aérien dans ses approvisionnements, principalement en provenance d'Asie, afin de limiter son impact environnemental. En collaboration avec son prestataire logistique une initiative a été menée pour rendre la chaîne d'approvisionnement plus durable.

Les actions mises en place

Les partenaires ont d'abord organisé des ateliers communs pour identifier les freins au transport maritime et trouver des solutions concrètes, comme la planification avancée des commandes et l'ajustement des délais pour privilégier le bateau plutôt que l'avion. Le service achats a également été mobilisé pour adapter ses processus, notamment en regroupant les commandes et en harmonisant les exigences sur les tissus afin de rationaliser les flux.

Les résultats

Grâce à ces mesures, la part du transport maritime a été augmentée, réduisant ainsi ses émissions de CO₂ et ses coûts logistiques, tout en maintenant la qualité des produits et la réactivité des livraisons. Un calculateur de CO₂ développé en interne permet désormais de suivre les progrès réalisés et d'optimiser en continu la chaîne logistique. Cet exemple montre l'importance de la collaboration et de l'innovation dans la chaîne de valeur pour atteindre des objectifs environnementaux ambitieux tout en préservant la performance opérationnelle.

3. Agence de voyage

Le contexte

Une agence de voyages a choisi de s'engager dans une démarche de développement durable, anticipant une demande croissante de la part de sa clientèle pour des offres plus respectueuses de l'environnement.

Les actions mises en place

L'agence a commencé par dresser la liste de ses partenaires (hôtels, compagnies aériennes, sociétés de transport, prestataires de réservation en ligne, etc.), puis a évalué l'impact environnemental de chacun, en particulier les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports, identifiées comme priorité absolue.

L'agence a également examiné les ressources nécessaires à l'exploitation des hôtels (énergie, eau, alimentation, produits d'entretien) et envisagé de demander à ses partenaires hôteliers des informations sur leurs systèmes de gestion environnementale ou certifications (écolabels). Cette transparence permet d'informer les clients et d'orienter leurs choix vers des options plus responsables.

Actions concrètes proposées

- Promouvoir les voyages en train pour les déplacements nationaux.
- Proposer des alternatives plus écologiques lors de la réservation (hébergements certifiés, voitures électriques, taxis à motorisation alternative).
- Sensibiliser la clientèle à l'impact environnemental de leurs choix de voyage.

Les résultats

Cette démarche a permis à l'agence de mieux comprendre son propre impact environnemental et celui de ses partenaires, et de se différencier en proposant des offres plus durables. Elle a ainsi créé une valeur ajoutée pour sa clientèle, tout en se positionnant comme précurseur sur le marché du tourisme responsable.

Impressum

Office cantonal de l'économie
et de l'innovation (OCEI),
Septembre 2025

Rédaction :
Sara Gnoni, The Positive Project

Graphisme :
Guru by Loyco

Retrouvez tous nos guides sur notre page dédiée

ge.ch/dossier/entreprises-durabilite#ressources



Les guides « Entreprises & Durabilité » ont été élaborés à l'initiative du Département de l'économie et de l'emploi (DEE) de l'État de Genève. Destinés aux entreprises, ils visent à les accompagner dans leur transition environnementale. Rédigés dans un souci de vulgarisation et d'accessibilité, ces guides fournissent une base d'information utile pour les entreprises.

Compte tenu de l'évolution rapide des cadres réglementaires, il est essentiel de se référer aux informations les plus récentes disponibles sur Internet, dans la littérature spécialisée, et de consulter des spécialistes du domaine concerné pour obtenir des conseils ou un accompagnement personnalisé.

Ces guides sont publiés sous licence Creative Commons, permettant à d'autres contributeurs et contributrices de les faire évoluer et de favoriser leur diffusion et leur utilisation. L'ensemble des contenus est publié sous réserve d'erreurs ou de modifications.

Ce document © 2025 par État de Genève est sous [licence CC BY-SA 4.0](#) Tous les contenus de ce document peuvent être partagés, copiés, reproduits, distribués, communiqués, réutilisés et adaptés par tous moyens et sous tous formats, à condition de mentionner l'auteur (État de Genève) et d'utiliser la même licence pour tout contenu dérivé (CC – BY – SA 4.0).

