Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude

Guide pratique à destination des PME genevoises

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

3
Introduction

4
Partie 1 : Comprendre les enjeux

Pourquoi rapprocher durabilité et agilité ?

Pourquoi les plans figés s'essoufflent

Un contexte externe en mutation permanente

Les principes fondateurs d'un pilotage agile de la durabilité

Approche standard ou agile : une question de contexte

9
Partie 2 : Mise en œuvre

Étape 1 — Cadrer la direction : enjeux et étoile polaire

Étape 2 — Construire la trajectoire : vision 2-3 ans et icebox

Étape 3 — Piloter l'année : OKR et feuille de route annuelle

Étape 4 — Exécuter, mesurer et apprendre : sprints et revues

20
Résumé des outils et principes

23
Synthèse et perspectives

25
Bibliographie

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Introduction

Piloter la durabilité dans l'incertitude
Dans un environnement où les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) évoluent rapidement, les organisations peinent à maintenir des engagements durables face à un contexte imprévisible. Les entreprises doivent régulièrement réviser leurs objectifs de durabilité en raison de changements technologiques, géopolitiques ou économiques majeurs. Ce recul ne traduit pas forcément un manque de bonne volonté : il révèle une inadaptation structurelle des méthodes de pilotage employées.

Proposer une réponse structurée
La réponse proposée dans ce guide repose **sur 5 idées-clés** (plus détaillées en p.7) :

1. **Prioriser peu d'enjeux**
2. **Formuler une étoile polaire par enjeu**
3. **Décliner en horizons courts**
4. **Apprendre en expérimentant :**
5. **Cadrer les arbitrages**

Ce cadre ne remplace pas l'ambition. Il lui donne une forme praticable et résiliente. Présenté ici dans sa version complète pour en montrer la cohérence, il peut néanmoins être adapté par chaque organisation à son contexte, et utilisé partiellement selon les besoins.

La structure de ce guide
Ce guide est organisé en deux parties complémentaires, conçues pour être lues dans l'ordre ou consultées de façon modulaire selon les besoins.

- **La partie 1 pose les fondements :** elle explique pourquoi la durabilité gagne à être pilotée selon une logique agile, comment les approches classiques s'essoufflent et quels principes permettent de les dépasser.
- **La partie 2 est résolument pratique** : elle propose une méthode structurée en quatre étapes, avec des outils et des pratiques à chaque niveau.

L'ensemble repose sur une conviction : la durabilité ne se résout pas par plus de planification. Elle se construit par des cycles d'action, d'apprentissage et d'ajustement, fondés sur une direction stratégique claire et stable. Selon la structure de votre organisation et son niveau de maturité en matière de durabilité, une approche agile peut compléter les méthodes traditionnelles ou les remplacer. Cette question sera abordée dans la partie 1.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Partie 1 : Comprendre les enjeux

Pourquoi rapprocher durabilité et agilité ?

Agir dans l'incertitude : un défi propre à la durabilité

La durabilité oblige les organisations à agir dans le présent pour produire des effets significatifs dans la durée. C'est précisément le type de problème pour lequel les approches agiles sont conçues : avancer dans l'incertitude, apprendre vite, adapter les décisions sans perdre le cap (Denning, 2018).

Des approches linéaires de moins en moins adaptées

Dans de nombreuses organisations, les objectifs ESG sont formulés à l'horizon 2030, 2040 ou 2050. Plus l'horizon est lointain, plus la tentation est forte de construire des plans linéaires, détaillés et coûteux à réviser. Ce mode de fonctionnement rassure sur le papier, mais il devient fragile dès qu'un changement réglementaire, technologique, géopolitique ou économique survient.

Clarifier les niveaux de pilotage pour gagner en agilité

L'agilité répond à cette difficulté en séparant clairement trois niveaux : la direction visée (stable), les jalons intermédiaires (révisables) et les actions du moment (adaptables). Cette distinction évite de confondre constance stratégique et rigidité opérationnelle.

Un levier pour mieux collaborer et renforcer la performance

L'approche agile présente également un intérêt culturel fort. La durabilité relève rarement d'un seul département : elle implique des arbitrages entre achats, ressources humaines, finances, production, logistique et gouvernance. Les démarches agiles, en mettant l'accent sur la coopération transversale et les boucles de feedback, aident à mobiliser cette intelligence collective plutôt qu'à la contourner (Lencioni, 2012). L'agilité a en effet démontré sa supériorité dans des contextes complexes et multidisciplinaires, là où les approches classiques en silo atteignent leurs limites.

Enfin, durabilité et innovation partagent une même logique économique : des investissements présents pour des bénéfices futurs (différenciation sur le marché, fidélité client, motivation du personnel, réduction des risques). Il est donc logique qu'il y ait des ponts entre les méthodes de pilotage.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Pourquoi les plans figés s'essoufflent

Des démarches qui s'essoufflent malgré des intentions fortes

Beaucoup de démarches de durabilité s'essoufflent non par manque d'intention, mais par excès de linéarité. On commence par un diagnostic approfondi, on rédige une feuille de route ambitieuse, on annonce des engagements publics, puis au moment de la mise en œuvre, on découvre que le terrain résiste.

Trois angles morts fréquents dans la mise en œuvre

Trois angles morts reviennent fréquemment. D'abord, les comportements humains sont sous-estimés : une mesure rationnellement justifiée n'est pas automatiquement adoptée. Ensuite, les interdépendances sont mal anticipées : une action pensée pour le climat peut affecter la marque employeur, l'organisation du travail ou la relation avec des fournisseurs. Enfin, la pression du quotidien repousse les projets durables au second plan lorsqu'aucun rythme de suivi explicite n'est prévu.

Cas illustratif : quand le plan mobilité manque sa cible

Une mesure rationnelle… mais déconnectée du terrain

Une entreprise manufacturière a décidé de réduire de 60% ses places de parking et d'offrir des abonnements de transports en commun à l'ensemble du personnel. La mesure semblait rationnelle et efficace. Quelques mois plus tard, les parkings des quartiers voisins étaient saturés par les mêmes collaborateurs et collaboratrices. L'entreprise avait sous-estimé les contraintes personnelles de certains membres de son personnel, les dimensions culturelles liées à la voiture comme symbole de statut, et l'attachement symbolique au confort individuel.

Ce qu'une approche agile aurait changé

Une approche plus agile et participative aurait permis de tester la mesure à petite échelle, d'écouter les objections réelles avant de déployer et de coconstruire des alternatives acceptables. L'échec n'aurait pas seulement été évité : il aurait été transformé en apprentissage collectif. De plus, cela aurait limité le risque de cristalliser des tensions qui complexifie la mise en place des projets futurs.

Une procédure trop rigide est souvent un symptôme de gaspillage au sens du Lean management (Muda[1]) : elle consomme du temps, crée de la frustration et freine la création de valeur (Ohno, 1988). L'approche agile augmente l'impact tout en réduisant les gaspillages.

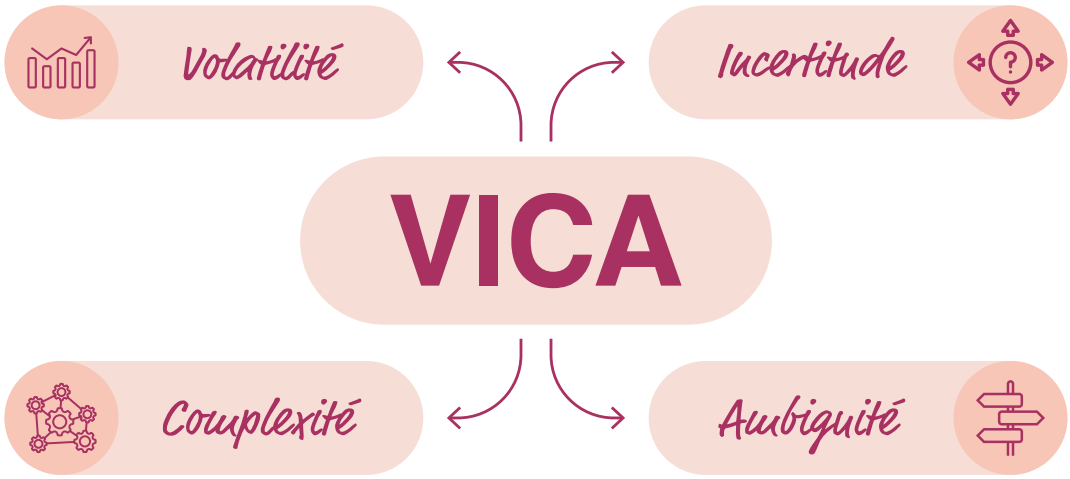
[1] Le muda, dans le cadre du lean management, est toute activité qui n'apporte pas de valeur ajoutée à l'entreprise. Ce mot japonais se traduit par « gaspillage » en anglais, soit le contraire du travail à valeur ajoutée et de la productivité.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Un contexte externe en mutation permanente

Un environnement de plus en plus incertain et complexe
La durabilité n'évolue plus dans un cadre stable. Les réglementations se renforcent, les attentes des parties prenantes se diversifient et les risques globaux se précisent. Le Global Risks Report 2025 du World Economic Forum identifie les événements climatiques extrêmes, la perte de biodiversité et l'instabilité géopolitique parmi les dix principaux risques à court, moyen et long terme.

Le monde VICA[1] change de plus en plus vite et notre approche doit elle aussi nous permettre de nous adapter au fil de l'eau.



Vers un pilotage intégré de la durabilité et des risques
Pour les organisations suisses et européennes, la convergence entre durabilité et gestion des risques devient de plus en plus concrète. La notion de double matérialité (qui combine l'analyse des risques financiers subis par l'organisation et des impacts générés par l'organisation) pousse les entreprises à intégrer durabilité, conformité, résilience et performance dans un cadre commun.

Dans ce contexte, piloter la durabilité devient une capacité d'adaptation organisée. Ce n'est plus seulement un portefeuille d'initiatives vertes ou sociales : c'est un levier de résilience stratégique.

[1] Un monde VICA est un environnement caractérisé par la Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté, où les repères traditionnels ne suffisent plus pour anticiper ou décider.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Les principes fondateurs d'un pilotage agile de la durabilité

Les bases de l'approche agile

Ce guide s'appuie sur les principes fondamentaux de l'agilité, transposés à la durabilité :

On découpe les grands enjeux en actions concrètes et pilotables

On maximise la valeur ajoutée en concentrant les ressources sur ce qui compte vraiment

On mobilise les équipes autour d'objectifs partagés et compris

On livre des résultats tangibles à chaque cycle, sans attendre le plan parfait

On inspecte pour apprendre, ajuster et progresser en continu

De l'agilité à la durabilité en 5 idées clés

Appliqués à la durabilité, ces principes se traduisent par cinq idées-clés :

1. **Prioriser peu d'enjeux,** mais les traiter sérieusement : concentrer les ressources sur les enjeux matériels les plus significatifs.
2. **Formuler une étoile polaire par enjeu :** une vision de long terme ambitieuse et non datée, qui stabilise la direction sans contraindre les moyens.
3. **Décliner en horizons courts :** vision 2-3 ans, OKR annuels, objectifs trimestriels et sprints de 2 à 4 semaines (voir étape 3 p.14).
4. **Apprendre en expérimentant :** tester, mesurer, documenter et ajuster à chaque cycle, plutôt qu'attendre la fin du plan pour constater les écarts.
5. **Cadrer les arbitrages :** rendre explicites les choix de priorisation pour réduire les oublis stratégiques.

Ces principes s'appliquent aussi bien à la direction générale qu'aux équipes opérationnelles. L'agilité n'est pas l'improvisation : elle suppose des rituels, des indicateurs, des responsabilités et une discipline de priorisation. Sans ce cadre, l'organisation risque de multiplier les expérimentations sans cohérence ni accumulation de valeur.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Approche standard ou agile : une question de contexte

Choisir l'approche adaptée à son contexte
Il n'existe pas d'approche universellement supérieure pour piloter la durabilité. Le choix entre une démarche standard et une démarche agile (ou leur combinaison) dépend de trois facteurs principaux : la structure de gouvernance, la culture organisationnelle et la taille de l'entreprise.

Des choix influencés par la gouvernance et la culture
Dans les organisations où les décisions stratégiques sont centralisées, une approche standard présente des avantages. Un plan d'action formalisé, validé par la direction et assorti d'engagements documentés, s'aligne naturellement avec la culture de ce type de structure. Il offre une version de référence consolidée qui facilite la communication externe. Dans ces contextes, tenter d'imposer une approche itérative sans adhésion du management risque de produire l'effet inverse : une démarche perçue comme instable ou peu sérieuse. Une approche hybride peut se révéler intéressante.

La question culturelle est tout aussi déterminante. Une organisation qui accepte de travailler avec des stratégies imparfaites, révisées régulièrement, est bien mieux armée pour tirer profit de l'agilité. À l'inverse, une culture du consensus et de la validation formelle rendra difficile la cadence de révision que l'agilité exige. Il convient donc d'évaluer honnêtement le niveau de tolérance à l'incertitude au sein de l'organisation avant de choisir une méthode.

Un enjeu de lisibilité pour les parties prenantes
Il convient également de noter que l'approche standard est souvent plus aisée à communiquer auprès des parties prenantes externes. En effet, une stratégie présentée comme évolutive (des engagements qui s'adaptent, des priorités qui changent d'un cycle à l'autre) peut être perçue comme du greenwashing par des audiences peu familières avec les logiques agiles. Communiquer une démarche itérative en matière de durabilité demande donc un effort pédagogique réel, tant pour expliciter l'intention que pour distinguer l'adaptabilité de l'incohérence.

Un avantage particulier pour les PME
Par contre, pour les PME dont l'objectif premier est de maximiser l'impact réel, l'agilité offre un avantage structurel. Elle permet de concentrer les ressources sur l'action, d'ajuster rapidement en fonction des résultats et d'éviter l'illusion d'un plan parfait rarement tenu. Cette approche peut sembler plus exigeante qu'une démarche standard, mais elle génère généralement un impact plus tangible sur la durée.

Articuler les approches pour plus d'efficacité
Ces deux approches ne sont pas nécessairement opposées : elles peuvent être articulées de façon complémentaire. Une séquence efficace consiste à produire une ébauche rapide de stratégie validée par la direction (top-down), puis à basculer vers une mise en œuvre agile, portée par les équipes (bottom-up). Cette combinaison permet de satisfaire les exigences de gouvernance et de conformité, tout en préservant la capacité d'adaptation. Dans les PME à gouvernance horizontale et à forte culture de la durabilité, il peut même être envisageable d'adopter une démarche 100% agile dès le départ.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Partie 2 : Mise en œuvre

La méthode proposée ci-dessous articule quatre étapes. Elle s'inspire des logiques de matérialité, d'OKR (Objectives and Key Results, voir p.14), de Lean management[1] et de Scrum[2], tout en les adaptant à la conduite d'une stratégie de durabilité. Chaque étape produit un livrable concret et nourrit l'étape suivante.

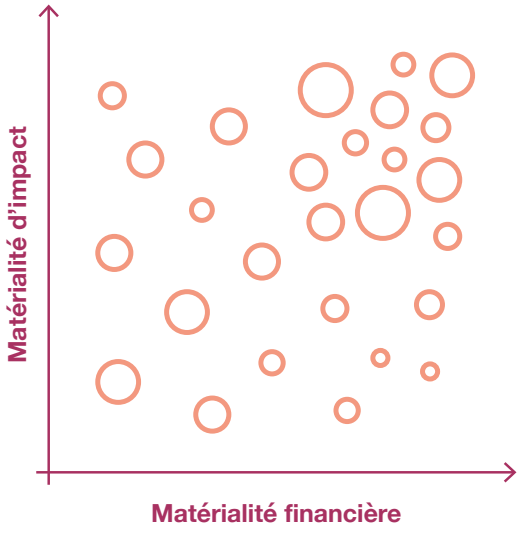
Étape 1 — Cadrer la direction : enjeux et étoile polaire

Prioriser les enjeux grâce à une analyse de double matérialité

Le point de départ d'une stratégie de durabilité solide est l'identification des enjeux réellement significatifs pour l'organisation. Le cadre de référence pour cet exercice est la double matérialité qui évalue chaque enjeu ESG selon deux dimensions complémentaires :

- La matérialité financière (Outside-In) : dans quelle mesure cet enjeu affecte-t-il la performance, les risques ou les opportunités de l'organisation ?
- La matérialité d'impact (Inside-Out) : dans quelle mesure les activités de l'organisation génèrent-elles des impacts sur la société et l'environnement ?

Les enjeux significatifs sur l'un ou l'autre axe (ou sur les deux) sont considérés comme matériels, donc prioritaires. Cette distinction est au cœur des réglementations européennes récentes et constitue un standard de rigueur croissant, y compris pour les organisations non soumises à la CSRD.



Construire son inventaire d'enjeux

Pour construire cet inventaire d'enjeux, les GRI Standards constituent une ressource précieuse : ils proposent une liste structurée d'enjeux ESG par thématique (environnement, social, gouvernance) et par secteur, qui peut servir de point de départ avant d'affiner selon le contexte spécifique de l'organisation. Consulter les matrices de matérialité d'organsiatiosn concurrentes (souvent disponibles en ligne) permet également un premier étalonnage.

[1] Le Lean Management est un système d'organisation du travail marqué par la recherche de la performance via l'amélioration continue, l'élimination des gaspillages et une résolution structurée des problèmes afin d'améliorer la valeur globale pour la clientèle.
[2] La méthode Scrum est une méthode de gestion de projet agile et itérative favorisant notablement la communication, la collaboration et la performance.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Adapter la démarche à votre organisation

Si votre organisation a déjà réalisé cet exercice, il convient de capitaliser sur la matrice existante et de la mettre à jour tous les deux ou trois ans. Dans le cas contraire, un atelier participatif dédié permet de la construire rapidement avec un groupe représentatif.

L'atelier de matrice de matérialité

Organiser un atelier de matrice de matérialité avec le personnel ou le conseil de direction est une occasion stratégique pour :

- sensibiliser aux enjeux de durabilité, au-delà de la seule dimension climatique;
- poser les bases d'une stratégie cohérente et partagée;
- faire émerger les préoccupations internes clés, parfois invisibles en dehors de ce type d'exercice.

Pour cadrer l'exercice, vous pouvez vous appuyer sur les enjeux sectoriels définis par le Global Reporting Initiative GRI, 2025 et consulter les matrices de la concurrence pour un premier affinage. La création de cartes thématiques facilite la participation active et structure les échanges. Vous pouvez alors prioriser collectivement (par exemple via des gommettes) les enjeux sur chacun des axes de la matrice de double matérialité (financière et d'impact). L'objectif est de produire, en environ deux heures, une première ébauche suffisamment solide pour alimenter des discussions de fond.

L'atelier qui mène à une réflexion plus profonde

Une petite PME genevoise illustre bien la richesse que cet exercice peut générer. Dans un premier temps, la matrice a été réalisée avec les équipes de direction (C-level), en trois groupes distincts : l'un focalisé sur les parties prenantes internes, le second sur les parties prenantes externes en amont (fournisseuses et fournisseurs), le troisième sur celles en aval (clientèle, partenaires). Cette segmentation a permis de cartographier la situation de l'entreprise sous différents angles simultanément.

Ces matrices préliminaires ont ensuite été comparées avec les matrices de la concurrence, souvent disponibles en ligne. Cela a révélé des divergences significatives directement liées à la proposition de valeur et aux spécificités géographiques. Ainsi, une entreprise dont l'objectif est de minimiser l'impact des déchets à la source doit accompagner sa clientèle dans la réduction de leurs volumes. A l'inverse, une entreprise centrée sur le traitement des déchets à un intérêt économique plus direct à garder des volumes importants. Un même secteur peut donc produire des matrices très différentes selon l'orientation stratégique choisie.

Dans un second temps, la PME genevoise a reproduit l'exercice avec l'ensemble du personnel. La comparaison avec les matrices réalisées par la direction a mis en lumière des points morts et des lectures divergentes de la situation. Ceci a constitué une information précieuse pour aligner la vision stratégique à tous les niveaux de l'organisation

Ces étapes sont inspirées d'un atelier réalisé dans le cadre du Swiss Triple Impact, programme créé par B Lab Suisse.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Sélectionner les enjeux prioritaires à 3-5 ans

Une décision de priorisation avant tout

Une fois la matrice établie, il faut choisir. Une bonne stratégie n'est pas une liste exhaustive de sujets importants. C'est une décision sur les enjeux à traiter en premier, en tenant compte de la matérialité, des obligations réglementaires, des opportunités stratégiques et de l'alignement avec les valeurs de l'organisation.

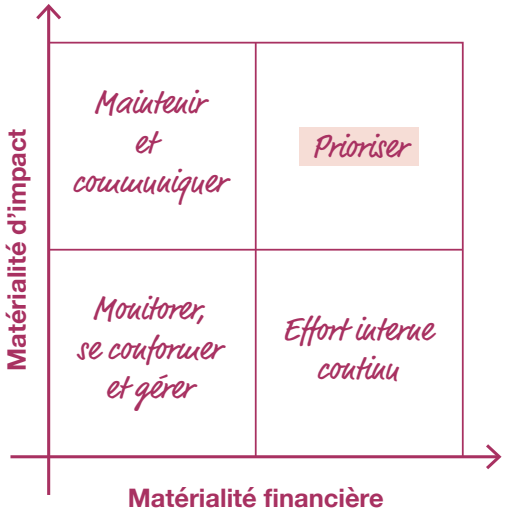
Limiter le nombre d'enjeux pour gagner en efficacité

En règle générale, retenir un nombre limité d'enjeux structurants (5 à 10) sur un horizon de trois à cinq ans. Cela produit de meilleurs résultats qu'une dispersion sur l'ensemble du spectre ESG. Le nombre d'enjeux à garder va également dépendre des ressources humaines et financières disponibles.

La concentration favorise la mobilisation interne, l'allocation efficace des budgets et une communication plus lisible vers l'extérieur. À l'inverse, vouloir tout traiter simultanément est souvent le premier pas vers le greenwashing par dilution.

Impliquer l'organisation pour renforcer l'engagement

Cette sélection gagne à impliquer non seulement la direction, mais aussi du personnel de différents niveaux. Les enjeux choisis doivent refléter la stratégie globale et bénéficier d'un engagement fort pour être réellement traités.



Formuler une étoile polaire par enjeu

Définir une étoile polaire pour donner un cap durable

Pour chacun des enjeux prioritaires, l'organisation formule une étoile polaire : une description de l'état idéal visé à long terme. Cette vision doit être ambitieuse, mémorisable et non datée. Elle ne constitue pas un engagement public détaillé; elle sert de repère stratégique durable pour les arbitrages futurs (Denning, 2018).

Définir son étoile polaire, c'est donc choisir délibérément le niveau d'ambition ultime auquel on aspire. L'étoile Polaire stabilise la direction même quand les priorités à court terme évoluent. Elle permet de pivoter temporairement vers des urgences sans donner l'impression de renoncer. C'est précisément cette capacité à séparer cap et trajectoire qui distingue l'approche agile d'une simple gestion par plans successifs.

Choisir le bon niveau d'ambition

L'étoile Polaire n'est pas la même selon le niveau d'ambition que l'on se fixe. Viser « l'égalité salariale totale entre femmes et hommes à tous les niveaux » n'est pas équivalent à « un salaire unique pour toutes et tous ». De même, « être neutre en émissions de CO_2 sur l'ensemble de la chaîne de valeur » n'a pas la même portée que « séquestrer activement des émissions ». Bien entendu, les deux peuvent se révéler pertinents. Cela dépendra de votre entreprise et de son contexte.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Étape 2 — Construire la trajectoire : vision 2-3 ans et icebox

Établir une vision 2-3 ans par enjeu

Définir des objectifs intermédiaires pilotables
Une étoile polaire, à elle seule, ne suffit pas à organiser le travail. Il faut la traduire en jalons intermédiaires. La pratique la plus utile consiste à définir, pour chaque enjeu prioritaire, une cible à deux ou trois ans : suffisamment ambitieuse pour transformer les pratiques, suffisamment proche pour être pilotable.

Ces objectifs intermédiaires sont généralement formulés de manière quantitative (« Réduire de 20% les émissions de CO_2 sur les scopes 1 et 2 d'ici 2027 »). Ils doivent permettre à l'équipe de savoir si elle avance dans la bonne direction.

Calibrer le niveau d'ambition des objectifs
En accord avec l'approche OKR (Doerr, 2018), un objectif est considéré comme bien calibré si l'on estime atteindre environ 70% de l'ambition initiale avec un effort soutenu. Une réalisation à 100% systématique signale généralement que l'objectif manquait d'ambition. Il est préférable de rester audacieux en interne, tout en évitant de publier prématurément des cibles non encore confirmées.

Constituer un icebox d'actions possibles

Explorer un large éventail d'actions possibles
Munis d'une vision à deux ou trois ans pour chaque enjeu, on peut passer en mode exploration : identifier toutes les actions potentielles pouvant contribuer à ces objectifs, sans tri initial. C'est l'icebox : un réservoir d'idées évolutif, emprunté aux pratiques agiles (Grayson, 2024).

Cette liste peut réunir des actions techniques, des évolutions de processus, des ajustements de gouvernance, des expérimentations, des partenariats ou des mesures liés à la chaîne de valeur. L'idée est de favoriser la créativité et l'exhaustivité avant de filtrer. Aucune idée n'est rejetée à priori à ce stade.

Enrichir l'icebox grâce à la diversité des contributions
L'icebox gagne à être nourri par des profils variés : plus le personnel vient d'horizons divers (opérations, achats, RH, communication, finance, terrain), plus les solutions explorées sont créatives et plus robustes face aux résistances. Des référentiels sectoriels (comme les standards GRI, les recommandations de l'ADEME ou des guides sectoriels spécialisés) peuvent compléter utilement les idées internes.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Affecter des équipes par enjeu

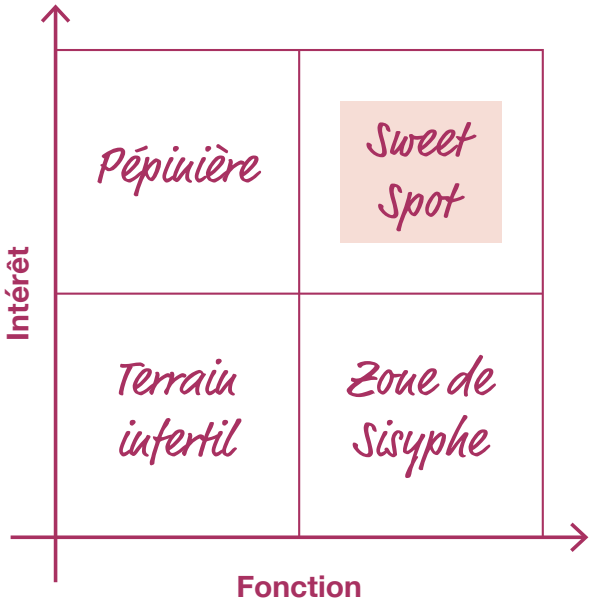
Choisir les bonnes personnes pour porter les enjeux

Chaque enjeu prioritaire devrait avoir une équipe clairement identifiée. Or, le meilleur ancrage n'est pas toujours la fonction théoriquement responsable. La personne RH, par exemple, n'est pas nécessairement la plus mobilisée sur les questions d'égalité. Elle est la référence naturelle sur le plan fonctionnel, mais pas forcément sur le plan de la conviction ou de l'engagement.

Évaluer les profils selon leur engagement et leur rôle

L'idéal est de trouver la personne là où se croisent deux dimensions : la compétence métier sur l'enjeu, l'intérêt personnel pour le sujet.

On peut représenter ce choix sur une matrice intérêt × fonction :



- **Sweet spot :** la personne à la fois compétente et passionnée par l'enjeu. C'est le profil idéal pour piloter.
- **Pépinière :** une personne très engagée, mais dont la fonction n'est pas la première concernée (ex. : quelqu'un en production sur un enjeu social). Il peut valoir la peine de lui confier ce rôle, tout en maintenant un lien avec la fonction RH pour la cohérence d'ensemble.
- **Zone de Sisyphe :** une personne compétente, mais peu convaincue de l'utilité de la tâche. Elle risque de percevoir cette mission comme une surcharge inutile, ce qui compromet l'engagement sur la durée.

Donner les moyens d'assumer le rôle

Un facteur de succès souvent négligé : assumer un rôle de pilotage ESG implique de libérer du temps. Dans une organisation verticale, cette responsabilité doit figurer explicitement dans la fiche de poste et être évaluée au même titre que les autres compétences. Dans une organisation plus agile, elle peut être reconnue autrement, mais elle doit l'être. Trop d'organisations supposent qu'un intérêt personnel suffit à justifier une charge supplémentaire, sans jamais la valoriser dans les évaluations. C'est une erreur qui érode rapidement la motivation.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Étape 3 — Piloter l'année : OKR et feuille de route annuelle

Qu'est-ce qu'un OKR ?

Un **OKR (Objectives and Key Results)** est un outil de pilotage qui permet de traduire une ambition en objectifs concrets et mesurables.

- **L'objectif (Objective)** décrit ce que l'on veut accomplir. Il est qualitatif, clair et mobilisateur.
- **Les résultats clés (Key Results – KR)** indiquent comment mesurer les progrès. Ils sont quantitatifs, précis et limités en nombre (généralement 2 à 5).

Contrairement à des indicateurs classiques (KPI), les OKR ne servent pas uniquement à mesurer la performance : ils visent avant tout à **aligner les équipes, orienter l'action et favoriser l'apprentissage.**

Un OKR est considéré comme bien calibré lorsqu'il est **ambitieux mais atteignable :** atteindre environ 70 % des résultats visés correspond généralement à un bon niveau de réussite.

Sélectionner les enjeux de l'année

Choisir les priorités de l'année sans disperser les efforts

Toutes les priorités identifiées ne peuvent pas être traitées en une seule année. Il faut choisir celles sur lesquelles l'organisation concentrera l'essentiel de ses ressources. En général, on focalise sur 3 à 5 enjeux pour l'année en cours.

Les enjeux écartés ne sont pas abandonnés : ils restent dans le radar et pourront être réactivés lors d'un prochain cycle trimestriel. Le contexte évolue, et il serait dommage de laisser passer une fenêtre d'opportunité. Ainsi, une perturbation majeure des approvisionnements énergétiques (comme une fermeture du détroit d'Ormuz) pourrait remettre l'enjeu « énergie » au premier plan. Saisir ce type de momentum naturel est souvent bien plus efficace que de forcer une priorité décidée dans un autre contexte.

Maintenir la crédibilité des choix opérés

À l'inverse, lorsqu'un enjeu précédemment priorisé est mis en veille, il est essentiel de communiquer clairement son état d'avancement et les raisons de ce choix. C'est à cette condition que la démarche conserve sa crédibilité (en interne comme en externe).

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Définir un OKR annuel par enjeu

Structurer l'action avec des OKR annuels

Pour chaque enjeu retenu dans l'année, l'équipe en charge définit un OKR annuel (Doerr, 2018). L'Objectif décrit, de façon qualitative et inspirante, ce que l'on veut accomplir. Les résultats clés (KR – 2 à 5 par objectif) mesurent le progrès de façon quantitative et spécifique.

Exemple d'OKR annuel sur l'enjeu mobilité :

Objectif : Réduire fortement l'empreinte des déplacements professionnels tout en préservant l'efficacité opérationnelle et l'adhésion des équipes.

- KR1 : Baisser de 30% les émissions liées aux voyages d'affaires vs. année précédente.
- KR2 : Porter à 60% la part des déplacements internes en train ou mobilité partagée.
- KR3 : Tester trois alternatives à la voiture individuelle et documenter leurs effets.

Aligner, engager et piloter dans la durée

Les OKR sont publics en interne : ils créent de la transparence et de l'alignement. Toutes les équipes voient quels sont les objectifs des autres, ce qui réduit les silos et connecte la stratégie à l'exécution quotidienne. Ils servent de boussoles opérationnelles et permettent à chacun de savoir comment ils contribuent à la vision de durabilité globale. Les objectifs sont co-construits en collectif, pour avoir un engagement large. Ce ne sont pas des KPI (key performance indicators) parce qu'ils ne mesurent pas la performance et parce qu'ils servent à fédérer et à guider. Un OKR atteint à 70% est donc considéré comme atteint. Les objectifs sont revus régulièrement et collectivement, pour voir l'état d'avancement et maintenir l'engagement collectif.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Étape 4 — Exécuter, mesurer et apprendre : sprints et revues

Décliner les OKR annuels en objectifs trimestriels

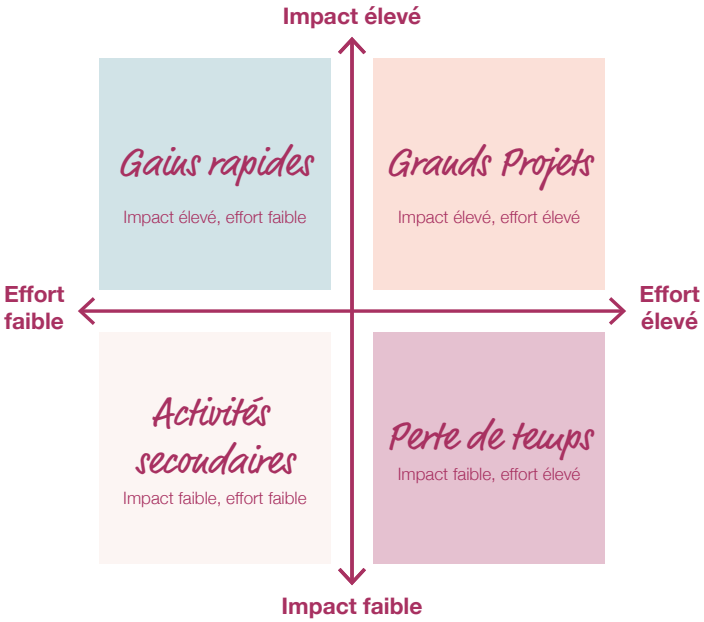
Un an reste une durée trop longue pour piloter la mise en œuvre au quotidien. Les OKR annuels doivent être déclinés en objectifs trimestriels, suffisamment précis pour guider l'action dans les 90 jours à venir. Chaque trimestre devient un jalon mesurable, avec des sous-objectifs qui rapprochent progressivement de la cible annuelle.

En instaurant une revue trimestrielle formelle, les écarts deviennent visibles plus tôt et se transforment en leviers d'apprentissage plutôt qu'en sources de démotivation. Cette pratique évite un écueil fréquent : découvrir en fin d'année que les projets durables ont systématiquement cédé la place aux urgences opérationnelles.

Prioriser via une matrice impact-effort

Prioriser les actions en fonction de leur valeur

Au début de chaque trimestre, l'équipe sélectionne dans l'icebox les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif trimestriel. Pour prioriser efficacement, une matrice impact-effort peut se révéler utile. Cette approche s'inscrit pleinement dans la logique agile : on priorise par la valeur, en concentrant les ressources sur ce qui génère le plus d'impact. Pour chaque action, on évalue son impact positif attendu sur l'enjeu visé et l'effort qu'elle requiert.



Une grille de lecture pour guider les choix

Les quatre quadrants qui en résultent guident la priorisation :

- Gains rapides : à traiter en priorité absolue
- Grands projets : à planifier avec soin et à séquencer
- Activités secondaires : à réaliser si la capacité le permet, ou s'il faut redynamiser avec des victoires.
- Perte de temps : à écarter ou reporter

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Intégrer la dimension humaine et culturelle de l'effort

Il est important de noter que la notion d'« effort » ne se limite pas aux ressources humaines, difficultés opérationnelles et financières. La durabilité est un sujet intrinsèquement sensible, qui touche aux valeurs, aux habitudes et aux rapports de pouvoir au sein de l'organisation. Une action techniquement simple peut s'avérer très coûteuse sur le plan culturel, et inversement. Intégrer cette dimension dès la phase de priorisation évite de sous-estimer la résistance au changement et d'échouer sur des actions pourtant bien intentionnées.

L'effort : le cas des exosquelettes

La problématique du bien-être et de la santé au travail devient centrale. Parmi elles, les douleurs dorsales sont souvent décrites comme un « mal du siècle », en Suisse comme ailleurs. Dans ce contexte, des organisations soucieuses de la santé de leur personnel s'intéressent à l'achat d'exosquelettes pour prévenir les troubles liés au port de charges ou aux postures pénibles.

Un premier enjeu est financier : ces dispositifs représentent un investissement de plusieurs milliers de francs par unité. Une partie du coût peut être compensée si l'on intègre les coûts indirects de l'absentéisme, des remplacements et de la baisse de productivité liée aux douleurs. Mais l'intégration de ces co-bénéfices dans les décisions reste difficile, car ils sont plus complexes à quantifier que le prix d'achat.

Un deuxième enjeu est opérationnel. Selon les modèles, il faut prévoir différentes tailles ou au contraire un système très adaptable, ce qui a des implications sur la gestion des équipements, le stockage, la maintenance et la répartition entre les personnes utilisatrices. Par ailleurs, certains exosquelettes sont motorisés, alors que d'autres sont dits passifs. Dans le premier cas, il faut organiser la recharge, la gestion des batteries et l'entretien, avec les contraintes que cela implique en termes de logistique et de sécurité.

Mais c'est surtout l'aspect culturel qui joue un rôle déterminant. L'introduction d'exosquelettes dans une clinique privée et dans une entreprise de maraîchage a, par exemple, mené à des résultats très différents.

Dans la clinique, le port de patients peut être physiquement exigeant, mais cette réalité est parfois minimisée ou considérée comme « allant de soi ». L'introduction des exosquelettes s'est faite de manière abrupte : une décision de la direction a débloqué un budget et un grand nombre d'équipements ont été déployés en même temps, avec l'intention, bienveillante, d'éviter toute impression de traitement inégal.

Cette démarche a toutefois rencontré plusieurs difficultés. Le personnel n'était pas réellement préparé et une partie a perçu l'exosquelette comme un signe de fragilité ou comme un outil « réservé à celles et ceux qui n'ont pas assez de force ». Dans un environnement où les représentations autour de la force physique, de la capacité à « tenir » et du soin peuvent être marquées, il arrive que certaines personnes se sentent mises en cause ou stigmatisées si elles utilisent un dispositif d'assistance, là où d'autres n'en portent pas.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Par ailleurs, la démarche n'avait pas été suffisamment expliquée à la patientel. Pour certain, l'exosquelette a pu apparaître comme un objet technologique peu familier, voire déshumanisant, ou comme un signal implicite que leur poids ou leur mobilité posaient problème. Ce ressenti a pu être renforcé par le fait que l'équipement n'était pas porté par tout le monde, ni en continu, notamment en raison des temps de recharge nécessaires.

À l'inverse, le cas de l'entreprise de maraichage s'est avéré plus positif. L'entreprise a adopté une démarche par étapes : quelques exemplaires ont d'abord été achetés pour une phase de test, avec l'objectif explicite de vérifier si le modèle choisi convenait réellement au terrain. Pour une PME, cette approche incrémentale permettait aussi de limiter le risque financier en cas de mauvais choix technologique.

Le personnel a été impliqué dès le départ dans la réflexion, dans l'essai des dispositifs et dans les retours d'expérience. Le message était clair : il ne s'agissait pas de corriger un « problème individuel », mais d'améliorer collectivement les conditions de travail. Dans ce cas, un modèle passif a été retenu, avec pour objectif principal de soutenir la posture du dos lors du port de charges, sans motorisation ni batteries.

On constate alors qu'une démarche agile permet non seulement de tester une solution et d'évaluer l'effort nécessaire pour l'intégrer, mais aussi de limiter l'effort culturel en laissant le temps à la culture d'entreprise de s'approprier progressivement l'outil.

Plutôt que d'imposer un changement technologique, il s'agit de co-construire les usages avec les personnes concernées, en tenant compte des représentations, des craintes et des attentes, afin que l'exosquelette soit perçu comme un soutien au travail bien fait, et non comme un jugement sur les corps ou les capacités.

Travailler en boucles courtes (sprints)

Exécuter les actions par cycles courts

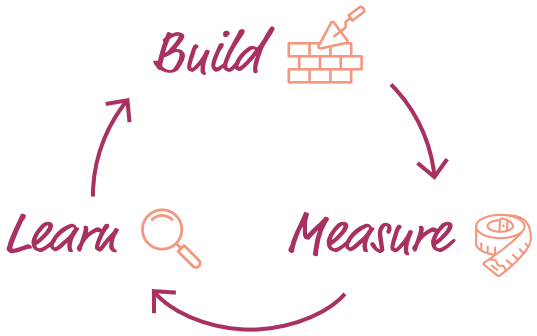
Une fois les actions choisies, elles sont exécutées dans des sprints (périodes de temps) de 2 à 4 semaines, inspirés du cadre Scrum (Sutherland & Schwaber, 2020). Chaque sprint commence par une clarification des tâches (périmètre, responsable, indicateurs de succès) et se termine par une revue et une rétrospective. La revue de sprint a un double objet : constater l'avancement et réfléchir à ce qui a été appris. Qu'est-ce qui a produit de la valeur ? Qu'est-ce qui a bloqué ? Qu'est-ce que l'équipe veut arrêter, continuer ou essayer autrement ? Cette logique test-and-learn transforme chaque cycle en source d'intelligence collective et boucle d'amélioration continue.

Boucle de pilotage

La fin de chaque cycle (sprint, trimestriel, annuel ou pluriannuel) représente une opportunité de faire le point, de formaliser les apprentissages et de réviser les priorités si nécessaire. Mieux vaut une stratégie imparfaite, mais régulièrement révisée qu'un plan parfait mais figé.

Pour garder l'état d'esprit flexible et agile, l'idée est de garder à l'esprit que l'on teste rapidement une hypothèse, qu'on en mesure les effets et qu'on en tire des leçons, pour avancer pas à pas.

Concrètement, chaque boucle de pilotage comprend trois temps distincts :



- **Mesurer :** collecter les indicateurs définis en début de cycle et évaluer honnêtement l'avancement par rapport aux objectifs fixés
- **Apprendre :** documenter ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi; les échecs sont des données, pas des aveux d'incompétence
- **Ajuster :** réviser les priorités, reformuler les objectifs si le contexte a évolué, et alimenter l'icebox de nouvelles actions pour le cycle suivant

La discipline du rythme fait la différence

La cadence de ces révisions n'est pas anecdotique. Un sprint sans rétrospective est une occasion manquée d'amélioration. Une année sans bilan structuré, c'est une stratégie qui dérive silencieusement. C'est précisément ce rituel d'inspection régulière qui distingue une démarche agile d'une simple liste d'intentions. Ceci transforme l'incertitude en carburant plutôt qu'en obstacle.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Résumé des outils et principes

Ce guide a présenté un ensemble d'outils et de principes issus de l'agilité. Le processus proposé est complet, mais il n'a pas vocation à devenir une contrainte. L'essentiel est de vous l'approprier à votre rythme et selon votre contexte. Rien ne vous empêche de commencer par un seul outil, puis d'élargir progressivement votre démarche vers plus d'agilité.

Pour vous accompagner dans cette progression, vous trouverez ci-après la liste des outils et principes présentés dans ce guide, chacun décrit brièvement. L'objectif est de vous offrir une référence rapide, sans avoir à parcourir l'ensemble du document. Si vous souhaitez approfondir un point, vous pouvez retourner à la section correspondante.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Outils

Matrice de matérialité

Quoi	Outil visuel qui cartographie les enjeux ESG selon leur importance en termes d'impact et financier.
Pourquoi	Identifier les enjeux vraiment prioritaires
Comment	Soit en faisant une matrice de matérialité pour un reporting, soit en faisant un atelier collectif qui permet d'esquisser une matrice

Icebox d'idées

Quoi	Réservoir toutes les actions potentielles par enjeu, sans filtre ni priorisation initiale
Pourquoi	Stimuler la créativité et l'exhaustivité avant de prioriser; éviter l'ancrage cognitif des premières idées
Comment	Brainstormings pluridisciplinaires, ateliers ouverts, sondages internes; aucune idée rejetée a priori

OKR

Quoi	Cadre d'objectifs combinant un objectif qualitatif ambitieux et 3 à 5 résultats clés quantitatifs mesurables
Pourquoi	Aligner les équipes sur des cibles claires, stimuler l'audace, créer un mécanisme de feedback régulier
Comment	Définir un OKR annuel par enjeu prioritaire → décliner en OKR trimestriels → mesurer à chaque revue; 70% d'atteinte = succès

Backlog

Quoi	Liste ordonnée et affinée des tâches concrètes à réaliser, issue de l'icebox après priorisation
Pourquoi	Transformer des idées en tâches actionnables; clarifier le périmètre avant exécution
Comment	Affiner les idées en tâches bien définies; chaque membre s'attribue les tâches selon disponibilité et compétences

Etoile polaire

Quoi	Vision inspirante à long terme, sans contrainte de délai.
Pourquoi	Donner un cap stable qui guide les décisions, motive les équipes et limite les revirements opportunistes
Comment	Formuler un état futur idéal ambitieux par enjeu; sans date, sans contrainte de réalisme immédiat.

Matrice intérêt-fonction

Quoi	Outil de composition d'équipe qui croise l'intérêt personnel pour un enjeu et la fonction pertinente dans l'organisation
Pourquoi	Maximiser l'engagement et la pertinence; un·e collaborateur·rice passionné·e sera plus efficace qu'un·e expert·e contraint·e
Comment	Cartographier les membres sur 2 axes (intérêt / fonction)

Matrice impact-effort

Quoi	Outil de priorisation des actions selon leur impact positif potentiel et leur effort
Pourquoi	Concentrer les efforts sur les actions à fort retour, objectiver les arbitrages en équipe
Comment	Évaluer chaque action de l'icebox sur 2 axes; prioriser les "quick wins" (haut impact + haute faisabilité)

Sprint

Quoi	Cycle de travail focalisé de 2 à 4 semaines, issu de la méthode Scrum
Pourquoi	Maintenir un rythme soutenu, livrer de la valeur en continu, détecter rapidement ce qui ne fonctionne pas
Comment	Sélectionner les tâches du backlog → exécuter → revue de fin de sprint → adapter le sprint suivant

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Principes

Assumer une stratégie imparfaite

Définition	Accepter de lancer une stratégie incomplète plutôt que d'attendre d'avoir un plan parfait
Valeur ajoutée	Évite la paralysie par l'analyse; génère des apprentissages réels là où la théorie échoue
En pratique	"Mieux vaut une stratégie imparfaite, mais régulièrement révisée"; lancer des actions sans avoir toutes les réponses; documenter les évolutions pour garder la traçabilité

Itération et boucles régulières

Définition	Enchaîner des cycles d'action-révision à plusieurs horizons imbriqués (sprint → trimestre → année → pluriannuel)
Valeur ajoutée	Apprendre en marchant; s'adapter aux changements sans perdre le cap de l'étoile polaire
En pratique	Chaque fin de cycle = revue structurée; recalibrer si nécessaire avant de repartir; les boucles longues réévaluent les boucles courtes

Timeboxing

Définition	Allouer un temps fixe et non extensible à chaque activité, phase ou cycle
Valeur ajoutée	Crée une urgence positive; évite la sur-qualité et les ateliers sans fin; force la décision
En pratique	Sprints de 2-4 semaines fixes; ateliers avec durée annoncée et respectée

Succès à 70%

Définition	Un OKR est considéré réussi lorsqu'il est atteint à environ 70%, ce qui suppose d'avoir fixé une cible délibérément ambitieuse
Valeur ajoutée	Stimule l'audace et l'innovation; évite les objectifs planchers qui ne génèrent aucun progrès réel
En pratique	Lors de la définition des OKR, viser haut volontairement; ne pas sanctionner le 70%; capitaliser sur les apprentissages des 30% restants

Reconsidérer les priorités périodiquement

Définition	Réévaluer la pertinence des enjeux et des actions à chaque fin de cycle, en toute transparence
Valeur ajoutée	Assure l'alignement continu entre les efforts et ce qui crée réellement de la valeur
En pratique	Revue rapide annuelle de la matrice de matérialité; processus complet tous les 3 ans; expliquer les déprioritisations en interne

Intelligence collective et co-construction

Définition	Impliquer un large éventail de collaborateur·rices et parties prenantes dans la conception et l'exécution de la stratégie
Valeur ajoutée	Favorise l'appropriation et l'engagement; détecte les résistances avant qu'elles ne sabotent le plan; enrichit la palette de solutions
En pratique	Ateliers ouverts pour la matrice de matérialité; appels à volontaires pour les équipes enjeu; brainstormings pluridisciplinaires pour l'icebox

Livraison incrémentale d'impact

Définition	Produire des résultats concrets et visibles à chaque sprint, plutôt que d'attendre la fin d'un grand plan
Valeur ajoutée	Maintient l'engagement de la direction et du terrain; génère des "quick wins" qui renforcent la culture de durabilité
En pratique	Communiquer les résultats à chaque revue de sprint; célébrer les succès intermédiaires; les progrès déjà réalisés sont plus difficiles à annuler qu'un plan théorique

Amélioration continue

Définition	Évaluer régulièrement non seulement ce qui a été fait, mais aussi la façon de travailler, pour s'améliorer
Valeur ajoutée	Optimise le système dans son ensemble; élimine les procédures sans valeur ajoutée
En pratique	Rétrospectives d'équipe à chaque fin de sprint; standardiser les bonnes pratiques identifiées

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

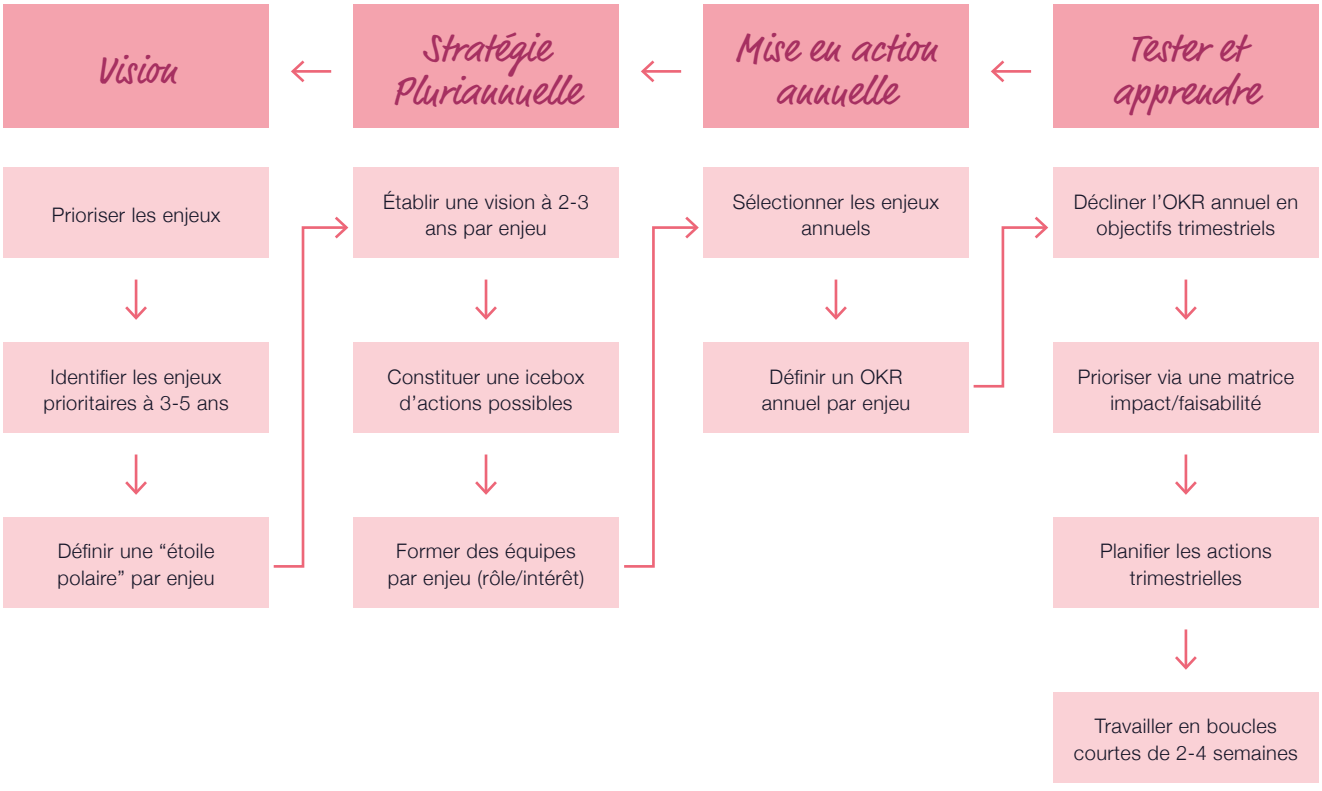
Synthèse et perspectives

Une méthode en quatre étapes, conçue pour avancer vite
Ce guide vous a conduit à travers l'ensemble du processus en quatre grandes étapes :

1. Vision
2. Stratégie pluriannuelle
3. Mise en action annuelle
4. Tester et apprendre

Chacune se décompose en deux à quatre sous-processus.

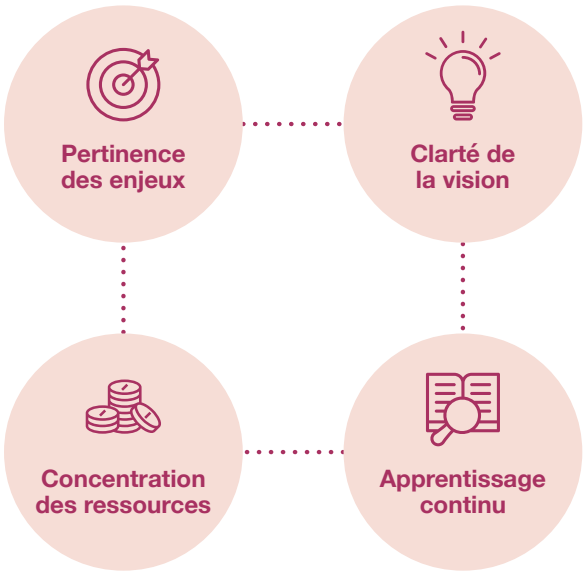
Si l'ensemble peut sembler conséquent au premier abord, gardez à l'esprit que chaque étape est conçue pour être réalisée rapidement. L'objectif n'est pas la perfection, mais la mise en mouvement : avancer vite, puis réviser (priorités, objectifs et actions) à chaque nouvelle boucle.



Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Relier les fondamentaux d'une durabilité efficace

Piloter la durabilité avec une approche agile ne revient pas à réduire l'ambition. C'est au contraire lui donner une forme praticable, résiliente et rapidement concrète. Le cadre proposé relie quatre exigences trop souvent traitées séparément : la pertinence des enjeux, la clarté de la vision, la concentration des ressources et l'apprentissage continu.



Cette approche est particulièrement adaptée aux organisations qui doivent composer avec des ressources limitées, des obligations réglementaires mouvantes et des contextes complexes. Elle aide à éviter deux impasses symétriques : la grande stratégie sans exécution, et la multiplication d'actions ponctuelles sans cohérence d'ensemble.

Une approche adaptée aux enjeux des organisations

L'approche agile permet l'apprentissage et la conception de solutions sur mesure. Les freins au changement proviennent plus souvent des habitudes de l'organisation.

Ce guide a volontairement mis l'accent sur l'agilité opérationnelle, c'est-à-dire la façon dont les équipes organisent leur travail, leurs priorités et leurs décisions au quotidien. L'agilité comporte cependant deux autres dimensions tout aussi importantes : l'agilité organisationnelle, qui touche aux rôles et à la gouvernance de l'organisation; l'agilité stratégique, qui concerne la capacité de l'organisation à adapter sa direction face aux évolutions de son environnement.

Déployer l'agilité progressivement

Ces trois dimensions sont complémentaires, mais elles peuvent aussi être activées indépendamment l'une de l'autre. Commencer par l'agilité opérationnelle est souvent une porte d'entrée accessible et la plus visible au quotidien. Il n'est pas nécessaire de tout transformer d'un seul coup.

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Bibliographie

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM

Doerr, J. (2018). Measure What Matters : How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). GRI Standards Foundation.

Lencioni, P. (2012). The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. Jossey-Bass

Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press

Sutherland, J. & Schwaber, K. (2020). The Scrum Guide

Tony's Chocolonely. (2025). Annual FAIR Report.

Grayson, J. (2024). The Icebox: Your Product Roadmap's Chill Zone
Linkedin Article

World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025

Durabilité et agilité : un levier pour guider votre entreprise dans l'incertitude - Guide pratique pour les PME - Ce document © 2026 par État de Genève est sous licence CC BY-SA 4.0

Impressum
Office cantonal de l'économie
et de l'innovation (OCEI),
Juin 2026

Rédaction :
S. Fischer, FABLAG
L. Gaudard, FABLAG

Graphisme :
Guru by Loyco

Les guides « Entreprises & Durabilité » ont été élaborés à l'initiative du Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (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.

Retrouvez tous nos guides sur notre page dédiée

ge.ch/dossier/entreprises-durabilite#ressources

Ce document ©2026 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).

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

