

JOACHIM BEIL

MARIUS KLAUSER

SANDRO PROSPERI

PRESTATIONS DE DURABILITÉ: UN PLUS POUR LES CLIENTS ET POUR LES EMPLOYEURS

La réussite dépend des nouveaux rôles et compétences des professionnels ainsi que du travail en écosystème

Les spécialistes du conseil et de la fiducie peuvent aider leur clientèle à mettre au point des stratégies et des modèles d'entreprise plus durables et à aménager un controlling et un reporting ad hoc. Face aux attentes des clients, des employés, des investisseurs et autres parties prenantes, il est plus que jamais nécessaire de renforcer la confiance dans les informations non financières grâce à un audit indépendant.

Une enquête d'Expertsuisse menée auprès des collaborateurs en 2022 a mis en évidence le fait que, dans la branche suisse de l'audit et du conseil, le développement durable est identifié comme un défi de premier plan chez les grandes sociétés d'audit et de conseil, mais plus rarement chez les petites et moyennes entreprises fiduciaires. Malgré une certaine prise de conscience ces douze derniers mois et une sensibilisation accrue aux thématiques du développement durable, aujourd'hui considéré comme un défi de premier plan, même les personnes dirigeantes des entreprises fiduciaires consacrent rarement plus d'une heure à cette question chaque semaine [1]. Les affaires traditionnelles marchent trop bien, et les nouvelles opportunités commerciales en matière de développement durable semblent trop éloignées. Il est grand temps de se pencher sur la question grâce aux explications suivantes, à la fois pratiques et approfondies.

1. POURQUOI LE DÉVELOPPEMENT DURABLE MÉRITE NOTRE ATTENTION

1.1 Pourquoi le développement durable est important.

Le développement est dit durable dès lors qu'il répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les possibilités des générations futures à satisfaire leurs propres besoins (justice intergénérationnelle) [2]. L'objectif du développement durable est de créer de bonnes conditions de vie partout dans le monde, aujourd'hui et demain.

Cependant, le développement durable est également important sur le plan économique, puisque chaque défi écologique et sociétal constitue également une opportunité pour les entreprises. C'est pourquoi il est judicieux de commencer à penser *et* à agir plus durablement à partir d'une motivation intrinsèque. Les entreprises familiales ont souvent moins de difficulté que les entités cotées à accéder au développement durable, car elles ont toujours pensé aux prochaines générations et à leur environnement local.

1.2 Pourquoi le développement durable est chaque jour plus urgent et incontournable.

Le développement durable est depuis peu un défi prioritaire, soumis à une multiplicité de dispositions légales. L'UE a lancé une énorme déferlante réglementaire, parfois absurde dans certains domaines, puisqu'elle participe d'une surenchère totalement illusoire. Cependant, les règles européennes seront amenées à déborder dans la Confédération par le jeu des entreprises multinationales dont les sociétés mères ou les filiales se trouvent en Suisse.

Au niveau international, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) et, aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission (SEC), montrent également des signes de changement [3]. La Suisse va au-devant d'une pression accrue et sera poussée à développer les obligations de reporting non financier prévues dans le CO. Il faudra faire attention à



JOACHIM BEIL,
M.A. HSG,
EXPERT-COMPTABLE,
RESPONSABLE SUISSE
ROMANDE, MEMBRE
DE LA DIRECTION
EXPERTSUISSE



MARIUS KLAUSER,
DR. OEC. HSG, DIRECTEUR,
DÉLÉGUÉ DU CA
EXPERTSUISSE, GÉRANT
ALLIANCE RÉFLEXION
SUISSE, PRÉSIDENT
REFLECTSHIP ASSOCIATION

ce que les règles futures soient définies de manière pragmatique et compatibles avec les PME, tout en veillant à ce qu'elles cadrent avec les normes qui prédominent à l'étranger. S'il devait y avoir une normalisation à part pour les entreprises suisses hors sociétés ouvertes au public, il faudrait s'assurer à la fois de la praticabilité des règles pour les PME et de leur compatibilité au niveau international. Il faut s'attendre à ce que le marché demande de plus en plus de preuves et à un essor de l'audit des rapports, bien qu'une norme de reporting correspondante instaurerait de la transparence et de la comparabilité.

Souvent, le développement durable est encore vu comme un sujet réservé aux sociétés cotées en bourse. Beaucoup ignorent que les changements réglementaires et la pression extérieure obligent de plus en plus les entreprises de la chaîne d'approvisionnement à prouver qu'elles respectent des normes minimales en matière de développement durable pour ce qui est de l'origine des produits. Les grandes entreprises telles que Novartis, Nestlé et Migros exigent une transparence vérifiable et le respect de normes minimales, y compris en ce qui concerne les dimensions sociales et écologiques.

1.3 Différence entre développement durable et ESG. L'approche du développement durable part de l'hypothèse fondamentale que le développement durable n'est réalisable que par la prise en compte simultanée des trois dimensions: économique, sociale et écologique. Ces trois dimensions constituent le modèle de la triple performance, également appelé «*triple bottom line*», le rapport entre ces dimensions n'étant néanmoins pas défini. Les objectifs de ces trois dimensions peuvent être synergiques/complémentaires, neutres, voire conflictuels/fragilisants.

Dans les domaines de l'économie financière et de la réglementation, le terme ESG (*Environmental, Social et Governance*) est actuellement prédominant pour prendre en compte, outre la situation financière/économique déjà traitée de façon systématique, les aspects non financiers environnementaux/écologiques, sociétaux/sociaux, et de gouvernance/gestion d'entreprise. Cette prise en compte inclut une forte volonté de régulation et de standardisation, qui, fondée sur un idéal théorique irréalisable, doit encore être concrétisée de manière praticable. La durabilité («*sustainability*») est en revanche un concept plus large qui aide les entreprises à équilibrer les dimensions économiques, sociales et environnementales par des efforts de gouvernance et de leadership (même non réglementés) en vue de leur développement durable.



SANDRO PROSPERO,
EXPERT-COMPTABLE
DIPLOMÉ, CCSA, EXPERT-
RÉVISEUR ASR, PRÉSIDENT
DE LA COMMISSION
EXPERTSUISSE CONSEIL EN
DÉVELOPPEMENT DURABLE,
PRÉSIDENT, DIRECTEUR
PLURIAUDIT

1.4 Les indicateurs pragmatiques du développement durable. Bien souvent, les entreprises sont uniquement évaluées en fonction de leur santé financière. Mais l'état de santé et la solidité d'une entreprise dépendent de plusieurs facteurs. Dans le cadre de l'approche Sustainability Scorecard, les auteurs appellent à mieux comprendre de quoi résulte le Total Sustainability Fitness Indicator, qui additionne en fait le Financial Fitness Indicator, le Social Fitness Indicator, l'Ecological Fitness Indicator, et le Governance Fitness Indicator. L'encadré 1 synthétise de manière schématique ces réflexions en termes d'avancées, les indicateurs/chiffres clés en gras étant particulièrement importants et pouvant être calculés moyennant un effort raisonnable (en optant pour une classification bon/moyen/mauvais). Pour les PME, il est également intéressant de comprendre où se situent les autres PME et quels sont les enseignements à tirer pour leur propre développement. Au-delà d'une veille concurrentielle, il importe d'engager une autoréflexion et de veiller à son développement continu, en gardant à l'esprit le cheminement chronologique de l'entreprise. Et ce, selon le principe qu'on devrait être une entreprise la meilleure possible *pour* le monde plutôt que la meilleure entreprise *du* monde.

2. LE DÉROULEMENT D'UNE TRANSFORMATION DURABLE

2.1 Méthodologie de transformation circulaire évolutive.

Les entreprises qui ont la volonté d'être plus durables doivent engager une transformation, qui peut être décrite comme un processus de recherche d'objectifs et de solutions [4]. Une méthodologie évolutive et circulaire est celle du «*solution cycle*» comme méthode de base pour façonner l'avenir [5]. La méthodologie de transformation durable visible dans l'encadré 2 a été mise au point compte tenu de ces réflexions. Elle comprend quatre phases (I à IV) ainsi que des éléments d'approfondissement dans le cadre d'une procédure en dix étapes.

Il est toujours possible de répéter ces phases. L'avantage est qu'il ne faut pas viser la perfection la première fois – au risque d'avoir peur de s'y mettre – car au contraire, il est normal d'évoluer en continu. En suivant une première fois ces quatre phases de façon pragmatique, on passe d'une idée un peu vague et de la volonté de faire quelque chose pour le développement durable, à la décision de se pencher sérieusement sur la question et l'application de la méthodologie de transformation.

2.2 Le courage de commencer – et d'apprendre rapidement.

Dans le domaine informatique, un Minimal Viable Product (MVP) décrit une première variante de produit/solution déjà viable et donc fonctionnelle, qui peut être ensuite développée et optimisée graduellement. L'approche MVP peut s'appliquer à d'autres thématiques ou projets. Elle indique le souci de voir les choses en grand, mais de commencer à petite échelle puis d'évoluer ou de faire évoluer les choses étape par étape, sans cesser d'apprendre. Les spécialistes sont peu habitués à une telle démarche, car ils préfèrent souvent partir d'un plan précis pour ensuite construire quelque chose d'ambitieux qui fonctionne dès le début (ou non). Pourtant, si l'on veut faire un trajet de A à B, il peut être plus efficace de com-

mencer par fabriquer un skateboard au lieu d'élaborer un schéma compliqué et de construire soi-même une première voiture.

Le thème du développement durable requiert justement une telle agilité: il faut simplement s'y mettre en sachant que l'on pourra faire de mieux en mieux au fil des ans. Dans le secteur du conseil, de la fiducie et de l'audit, le développement durable ne peut être appréhendé comme une double opportunité que si les membres de la profession se montrent à même de développer rapidement les compétences requises. L'homme occupe par conséquent un rôle central dans cette transformation, qui met l'accent sur la dimension sociale dans les entreprises (et donc l'application en interne). Par conséquent, les entreprises de conseil, de fiducie, de révision qui se demandent aujourd'hui comment mettre à profit les changements actuels en matière de développement durable dans le cadre de l'accompagnement de leur clientèle auront tout intérêt à appliquer la méthodologie de transformation durable que nous avons présentée. Sa propre expérience – avec tous ses hauts et ses bas – est une base solide pour faire ses armes et accompagner avec une réelle conviction sa clientèle dans les thématiques du développement durable. On peut endosser plusieurs rôles. Le plan de mise en œuvre

de sa propre transformation durable doit s'attacher à déterminer lequel, à quel moment et pour quel client.

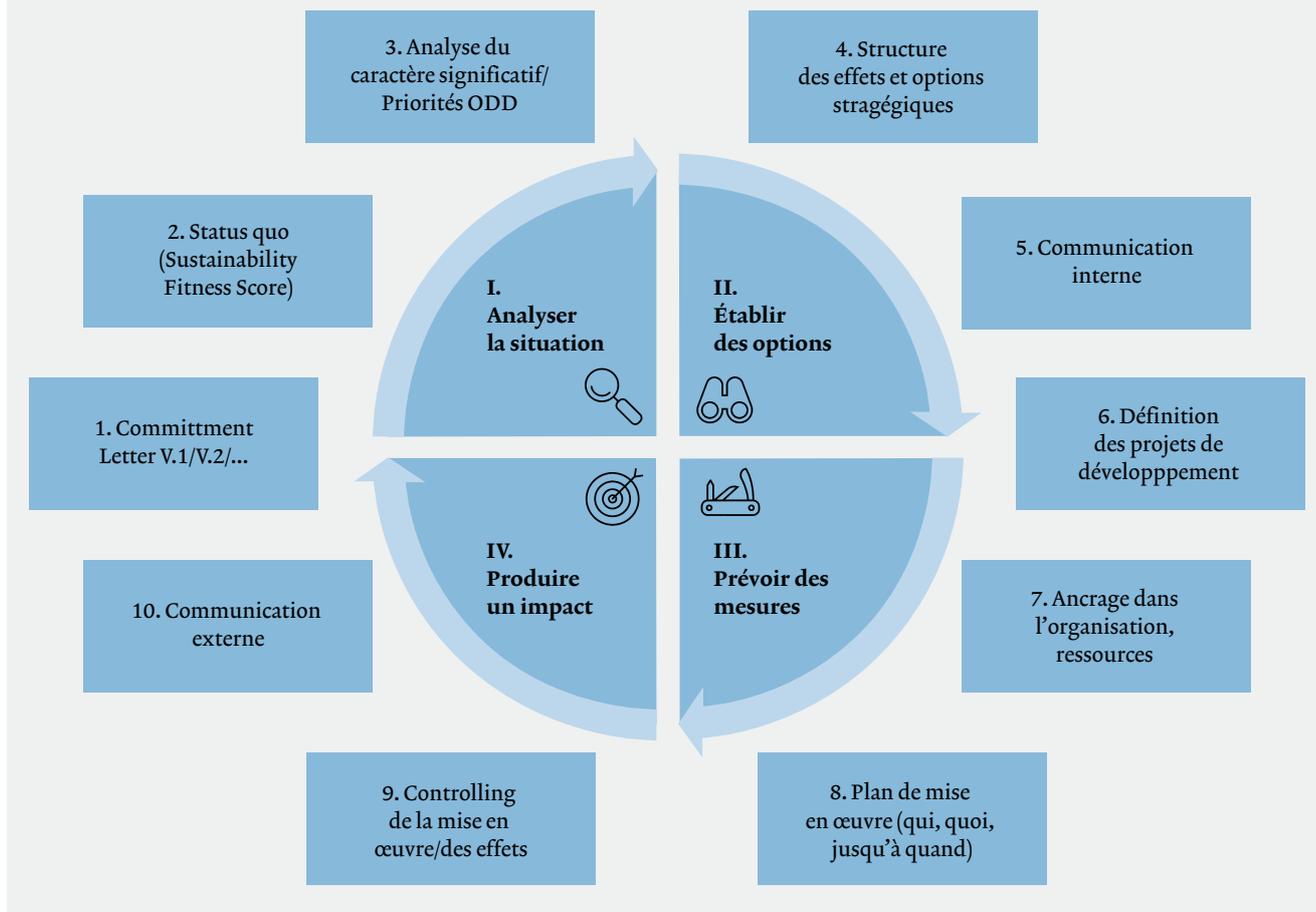
3. QUEL(S) RÔLE(S) VOUS CONVIENTRAI(ENT)?

3.1 Sustainability Promotor. Les membres d'Expertsuisse bénéficient d'un positionnement unique. Ils comprennent les défis auxquels les PME sont confrontées. En tant que spécialistes de l'analyse de données, ils sont également en mesure de pointer des champs d'action. Et grâce à l'écosystème Expertsuisse qui se construit actuellement, ils sont en mesure d'identifier des opportunités entrepreneuriales en ayant recours à des spécialistes et d'accompagner leurs clients vers un modèle d'entreprise plus durable et une communication ciblée envers leurs parties prenantes. Les exigences de transparence dans la chaîne d'approvisionnement, les besoins de la clientèle, les revendications du personnel et l'évolution rapide du contexte réglementaire contraignent les PME à réduire la complexité et à employer efficacement leurs ressources. Le Sustainability Promotor peut jouer ici un rôle précieux: il cerne les besoins, initie la discussion, fait l'intermédiaire, sollicite les bons spécialistes et accompagne la clientèle vers la transformation durable de l'économie suisse.

Encadré 1: ÉBAUCHE DE SUSTAINABILITY SCORECARD (AVANCEMENT)

Total sustainability Fitness TOTAL SCORE (= a + b + c + d)		
Financial Fitness Indicator – SCORE a): points	Social Fitness Indicator – SCORE b): points	Ecological Fitness Indicator – SCORE c): points
<ul style="list-style-type: none"> → Ratio de liquidité → Rentabilité du capital → Rentabilité du chiffre d'affaires → Ratio de couverture des immobilisations → Degré d'autofinancement → ... 	<ul style="list-style-type: none"> → Diversité de genre au CA et à la direction → Diversité générationnelle globale → Répartition du travail à temps partiel (% du personnel; taux moyen) → Égalité des salaires → Nombre de jours de formation continue/perfectionnement/an/EPT → Participation du personnel (sondages, système de propositions, etc.) → Gestion de la charge du personnel (sondage, documentation de la situation lors de l'entretien annuel) → Formations/suggestions/informations sur la conduite sociale (qualité de direction, droits humains, lutte contre la corruption, protection des données) → ... 	<ul style="list-style-type: none"> → Coûts énergétiques/emplois à plein temps → Coût de l'achat de papier/emploi à plein temps → Politique de voyages d'affaires → (Limitation des déplacements/vidéoconférences et optimisation/transport public) → Formations/suggestions/informations sur le comportement écologique → Bilan et réduction de l'empreinte carbone → ...
Governance Fitness Indicator – SCORE d): points		
<ul style="list-style-type: none"> → Ancrage stratégique du développement durable (lettres des membres du CA/du CEO, but/statuts, stratégie, directive, y c. en cas de conflits d'objectifs) → Ancrage organisationnel du développement durable (responsabilités, chargé de mission, initiatives/projet, etc.) → Majorité de membres du CA indépendants (de la direction, de la famille, des actionnaires, etc.) → Les objectifs annuels des membres de la direction recouvrent toutes les dimensions du développement durable → Analyses des fournisseurs et critères de durabilité → Prestations clients avec informations sur le développement durable → Intégration de toutes les dimensions du développement durable dans le controlling et le reporting → Qualité de la comptabilité (financière) → Organe de révision externe → ... 		

Encadré 2: MÉTHODOLOGIE DE TRANSFORMATION DURABLE [6]



3.2 Sustainability Consultant. Ce sont les PME qui ont le plus de difficulté à mettre en œuvre des cycles de transformation rapides et innovants sans se faire aider. L'évolution des stratégies, processus, structures et cultures/convictions représente un défi de taille, qui nécessitera souvent un appui extérieur. Il est essentiel d'engager une démarche professionnelle pour rencontrer le succès et produire un changement positif au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Les Sustainability Consultants doivent montrer de grandes compétences de conseil adossées à une expérience solide. Ils se fondent sur les hypothèses pour examiner d'un œil critique les modèles d'entreprises dans un dialogue avec la direction et pour les faire évoluer à bon escient, sans préjuger des résultats. Les Sustainability Consultants sont des conseillers en management qui effectuent un travail nécessaire de traduction pour, *in fine*, introduire les changements durables dans modèles d'entreprises à partir des risques et des opportunités identifiés.

3.3 Sustainability Advisor. Le conseiller économique a pour fonction de soutenir la clientèle dans le pilotage d'entreprise, à travers la mise en œuvre de la stratégie et la mesure des progrès et des résultats de l'entreprise. Un Sustainability Advisor appuie la mise en œuvre de la mission/stratégie grâce à des systèmes pertinents de controlling et de reporting. Cela recouvre la mise en œuvre de bonnes pratiques dans le do-

main de la gouvernance d'entreprise [7] ainsi que l'établissement et la mesure des indicateurs pertinents de performance et de développement durables. Une fois les stratégies et les modèles d'entreprises finalisés, l'ancrage organisationnel n'est pas moins important. Même dans le domaine du développement durable, cette étape nécessite des règles, de la documentation et des outils de fiscalité qui aident la direction à répondre aux différents besoins des parties prenantes et des employés, à comprendre ses responsabilités de gestion et à respecter les exigences de transparence.

3.4 Sustainability Auditor. Le reporting sur le développement durable et sa vérification représentent à la fois une opportunité et un défi pour la profession. L'image de celle-ci va changer et le rôle social de l'expert-comptable sera renforcé. En sa qualité de spécialiste indépendant et compte tenu de ses connaissances des normes et règles applicables en matière de rapports sur le développement durable, l'expert-comptable connaît une extension de son champ d'activité – à la fois intéressante mais aussi très importante du point de vue sociétal. Cette évolution renforcera la confiance des propriétaires, des investisseurs, des collaborateurs et de la société dans la démarche d'entreprise responsable des sociétés auditées. Bien que les rapports ne soient aujourd'hui pas soumis à une obligation de vérification selon le CO, il faut s'attendre à ce que les justificatifs d'une gestion durable soient, à l'ave-

Encadré 3: APERÇU ACTUEL DE LA RÉGLEMENTATION					
	Reporting non financier – questions climatiques avec l’ordonnance relative au rapport des grandes entreprises suisses sur les questions climatiques (TCFD)	Devoirs de diligence et de transparence en matière de minerais et de métaux provenant de zones de conflit et en matière de travail des enfants	Corporate Social Responsibility Directive (UE) EFRAG-ESRS	SEC Climate Disclosure Rule	ISSB (International Sustainability Standards Board)
Entreprises concernées	Sociétés ouvertes au public, banques, assurances et leurs entreprises sous contrôle > 500 collaborateurs Chiffre d'affaires > CHF 40 mio. Total des actifs > CHF 20 mio.	Entreprises dont le siège, l'administration centrale ou l'établissement principal se situe en Suisse et qui: → importent ou transforment en Suisse des minerais ou des métaux provenant de zones à haut risque (obligation de vérification); → présentent des soupçons fondés de travail infantile dans la chaîne d'approvisionnement. Il existe des exceptions pour les PME et entreprises à faible risque dans le domaine du travail des enfants.	Grandes entreprises, qu'il s'agisse ou non de sociétés ouvertes au public. Cela comprend les entreprises hors UE qui opèrent dans l'UE (CA dans l'UE > EUR 150 mio.) et les PME. Des délimitations temporelles s'appliquent.	Toutes les sociétés suisses et étrangères enregistrées auprès de la SEC.	Non obligatoire – diffusion souhaitée à l'image des IFRS, ainsi qu'une publication contraignante des règles par les autorités de régulation dotées de pouvoirs d'exécution.
Publication des faits	→ Questions environnementales (émissions de CO ₂) → Questions sociales → Respect des droits humains → Lutte contre la corruption Les questions climatiques relevant des questions environnementales doivent être présentées conformément aux recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures.	→ Documentation d'une politique relative à la chaîne d'approvisionnement → Mise en place d'un système de gestion des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement → Rapports annuels sur le respect des devoirs de diligence	Exigences détaillées concernant les répercussions de l'activité de l'entreprise sur les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ainsi que ses risques et ses opportunités. Application de la «double matérialité»: → Répercussions des actions de l'entreprise sur l'environnement → Répercussions de l'environnement et de ses paramètres sur l'entreprise	Exigences détaillées concernant les rapports sur les questions climatiques.	Exigences et dispositions générales concernant la publication des chiffres-clés relatifs aux dimensions climatiques et répercussions sur la sphère du développement durable, ainsi que les risques et les opportunités qui en découlent.
Référentiels (p.ex. OCDE)	Référentiels nationaux, européens et internationaux autorisés. Sujet à mention.	Aucun. Cf. ordonnance.	ESRS	Sur la base du TCFD	Sur la base du CDSB, TCFD, SASB
Obligation de vérification	Volontaire	Vérification du respect des devoirs de diligence (minerais provenant de zones de conflit)	Soumis à une obligation de vérification délimitée dans le temps	Attendu	Selon les pays

Encadré 4: **APERÇU ACTUEL DE LA RÉGLEMENTATION – (SUITE)**

	Reporting non financier – questions climatiques avec l’ordonnance relative au rapport des grandes entreprises suisses sur les questions climatiques (TCFD)	Devoirs de diligence et de transparence en matière de minerais et de métaux provenant de zones de conflit et en matière de travail des enfants	Corporate Social Responsibility Directive (UE) FRAG-ESRS	SEC Climate Disclosure Rule	ISSB (International Sustainability Standards Board)
Applicabilité	Exercices à partir du 01.01.2023 avec première publication en 2024 (période de transition d’un an selon l’ordonnance TCFD).	Exercices à compter du 01.01.2023 avec première publication le 2024	Ratification en cours dans les États de l’UE. Applicabilité échelonnée attendue à partir du 1 ^{er} janvier 2024	D’après la SEC, les obligations de publication entreront en vigueur à compter de 2023. En cours de consultation.	Si les autorités de régulation locales se les approprient et les mettent en application individuellement
Publication	Accessible 10 ans sous forme électronique après approbation. Lisible par machine à partir de 2025: l’XBRL pourrait être un format standard de lisibilité par machine.	Accessible au moins 6 mois après la clôture de l’exercice et pendant 10 ans par voie électronique	Par voie électronique, Standard IXBRL	Par voie électronique	Par voie électronique

nir, de plus en plus soumis à une obligation de vérification implicite ou explicite du fait des efforts déployés au niveau international et de l’évolution des attentes de la clientèle.

4. L’IMPORTANCE DES ÉCOSYSTÈMES

4.1 Mise en réseau – collaboration – écosystème. La place économique suisse est considérée comme innovante et compétitive. Ces points forts doivent être développés dans une perspective d’avenir, et ce dans un monde où la neutralité ne signifie pas faire cavalier seul, mais être connectés efficacement. La mise en réseau est le début de toute collaboration et peut créer de véritables écosystèmes.

Dans l’environnement, les écosystèmes se composent d’un habitat pour les organismes et d’une communauté de vie composée de plantes et d’animaux. Dans la société et l’économie, les écosystèmes sont des partenariats dans lesquels plusieurs organisations interagissent de manière ouverte, dynamique et complexe afin d’accomplir ensemble ce que chacune d’entre elles, prise individuellement, ne saurait réaliser. «Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin [8].»

4.2 Écosystèmes dans la branche de l’audit et du conseil.

Dans la branche de l’audit et du conseil, de tels écosystèmes se forment de plus en plus afin de faire profiter les clients, et donc l’économie suisse, du potentiel de la numérisation et du développement durable. L’occasion, pour l’association sectorielle, professionnelle et spécialisée, de jouer un rôle décisif dans l’écosystème du développement durable. Le nouveau domaine professionnel Sustainability, Governance, Leadership a vu le jour le 1^{er} avril 2023, ainsi qu’une commission Conseil en développement durable, en plus de la commission Assurance ESG. Parallèlement à cette mission technique, Expertsuisse souhaite soutenir la relève professionnelle (www.startyourcareer.ch), mais aussi le groupement professionnel existant (www.accelerateyourcareer.ch) à travers le développement et la certification des compétences. Toute compétence certifiée contribue à instaurer la confiance auprès des clients et des employeurs actuels et futurs.

Expertsuisse accompagne ses membres en leur proposant un guide du développement durable [9] ainsi que des offres spécifiques de formation et de soutien conçues pour les différents rôles. En tant qu’association professionnelle, nous proposons à nos membres différents partenariats de branche afin de les aider à apporter des contributions significatives au développement durable des entreprises en réseau ou en écosystème avec d’autres personnes et organisations. Il reste à savoir si en Suisse, outre le segment toujours plus réglementé des grandes entreprises, la réglementation intelligente des questions du développement durable ne sera pas lacunaire, alors que les PME pourraient bénéficier de solutions pragmatiques à la faveur d’un Swiss Sustainability Reporting Standard. Expertsuisse suivra de près ces actualités et participera au besoin à un projet correspondant aux côtés d’autres associations, organisations et personnes.

5. BILAN: VALEUR DURABLE

Cet article montre pourquoi la thématique du développement durable offre une double opportunité pour le secteur de

l'audit et du conseil: les services de développement durable renforcent d'une part la pertinence sur le marché des clients et accroissent d'autre part l'attractivité sur le marché du personnel, et ce, dans un contexte de pénurie aiguë de main-d'œuvre qualifiée. Cette double opportunité repose une fois encore sur un facteur humain, mais aussi sur la capacité des professionnels à posséder ou à acquérir les compétences de

demain, et ainsi à s'impliquer efficacement dans nouveaux rôles – le plus souvent en tant que partie d'un écosystème. Pour son centième anniversaire, en 2025, Expertsuisse espère qu'elle aura sensibilisé une masse critique de ses membres, mais aussi qu'elle leur aura donné les outils nécessaires pour jouer un rôle actif dans le développement durable de leur clientèle. Valeur durable. Engagés et responsables. ■

Notes: 1) D'après des entretiens menés avec des professionnels de la branche et des enquêtes lors des manifestations de formation en 2023, notamment le Congrès fiduciaire et du conseil d'Expertsuisse du 23 mai 2023. 2) Cf. Rapport Brundtland, «Our common future», World Commission on Environment and Development, WCED, 1987. 3) Pour

plus de détails, cf. à ce sujet l'aperçu de la réglementation proposé sous forme de tableau en annexe de cet article. 4) La méthode GROW (pour Goal, Reality, Options, Way forward) suit par exemple cette logique. Cf. https://en.wikipedia.org/wiki/GROW_mod%C3%A8l, consulté le 18 juin 2023. 5) Cf. Reflective Leadership – from purpose to impact,

Klauser, 2021, p. 24. 6) Dans le sens d'une application du solution cycle aux transformations durables; cf. Reflective Leadership – from purpose to impact, Klauser, 2021, p. 24. 7) Cf. Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise, Economiesuisse, 2023. 8) Proverbe africain. 9) La publication est prévue à l'automne 2023.