

L'INNOVATION SILENCIEUSE

PME, TPE, STARTUPS ET ENTREPRISES À IMPACT
EN SUISSE ROMANDE



GENiLEM 



ÉDITO

UN MIRACLE À ALIMENTER

Crise des subprimes en 2008, turbulences dans la zone euro, abandon du cours plancher de l'euro en 2015, guerre commerciale accrue, Covid-19 en 2020... Une étude récente de la CVCI et de la BCV relève combien l'économie vaudoise a su résister aux secousses à répétition. Si l'analyse de ce « miracle vaudois » pourrait sans risques être transposée à la Suisse romande, force est de constater surtout que ce qui domine l'économie depuis plus d'une décennie...ce sont les crises. Leur accélération. Leur imprévisibilité. Leur violence.

Stabilité, prévisibilité, stratégies de long terme ? L'économie se caractérise d'abord aujourd'hui par son incertitude. Pénurie, délais et imprévus font désormais partie du vocabulaire quotidien des entreprises. Pour éviter d'être surpris par la prochaine inconnue, la créativité est plus que jamais de mise.

Depuis 26 ans, GENILEM accompagne l'innovation et l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. L'association constate tous les jours combien, dans ce contexte déstabilisé, entreprendre et innover changent de sens. L'impact gagne en importance. Apporter des solutions qui ont des effets positifs perceptibles ici et maintenant est devenu crucial.

Mais si l'innovation inclut désormais l'impact sociétal, elle ne se résume pas à cela. Au contraire, dans un monde fracturé, incertain et sous pression climatique et sociale, cette dernière gagne chaque recoin de nos activités: innover, ce n'est pas simplement améliorer son produit ou son service, c'est changer de modèle d'affaires, trouver de nouvelles manières de recruter, s'adresser autrement à ses clients, importer et adapter des solutions qui n'existent pas ici, trouver des canaux de vente inédits, des composants durables et locaux, des partenaires inattendus...

Pour GENILEM, entreprendre avec succès – quel que soit le secteur d'activité – a toujours été synonyme d'innovation. Aujourd'hui, il ne s'agit plus de réaliser une adaptation annuelle de son produit ou son service, mais de comprendre, en permanence, l'évolution des besoins du marché. Sous peine de ne pas survivre.

Devenue cruciale, cette innovation mouvante, permanente et protéiforme est explorée par GENILEM, dans ce dossier. Comment surgit-elle ? Dans quels lieux et conditions ? Peut-on l'encadrer, la comprendre, l'accélérer ?

Les réponses sont évidemment multiples. Mais de la réflexion menée ici, quelques pistes ressortent :

- L'innovation n'est pas « que technologique ». Le tissu économique suisse romand n'est pas composé « que » de startups au sens strict du terme. Les TPE et PME représentent, comme les fonds marins, une richesse largement inexploitée.
- Au cœur de l'innovation, il y a les échanges, les rencontres. Capitales pour générer des idées, leur optimisation relève d'un savant mélange de sérendipité et d'organisation.
- Répondre aux besoins sociétaux n'est pas juste une case à cocher. C'est une évidence pour une grande majorité des entrepreneur-es aujourd'hui, en recherche de sens.

Autant d'éléments qui confortent GENILEM dans son accompagnement de toutes les entreprises – et non seules celles issues de recherches en laboratoire – et dans son utilité depuis sa création.

GENILEM est un incubateur itinérant. Sans locaux propres, l'association réunit des acteurs d'univers différents : multinationales, PME, startups, et alumni se rencontrent via les parrainages, au cours de dîners, de concours de pitch... Des contacts absolument centraux pour permettre à de nouvelles idées et collaborations de naître – comme en témoigne l'article p. 16.

Au-delà de ces possibilités offertes aux entreprises de son réseau, GENILEM souhaite accélérer la conversation autour de l'innovation. Comprendre en profondeur comment naissent et se transforment les entreprises nourrit l'association au quotidien. Cela contribuera évidemment à aider l'écosystème romand à faire face aux défis – immenses – qui l'attendent dans la décennie à venir. Et qui ne concernent pas uniquement les startups, mais chaque acteur économique.

David Narr
Directeur de GENILEM

TOUTES LES ENTREPRISES SONT AGILES

Des laboratoires ultra-perfectionnés, des levées de fonds de plusieurs millions de francs, des technologies pointues, et une culture de croissance exponentielle : voilà comment l'innovation est représentée et comprise aujourd'hui.

Oui, il existe en Suisse romande des scènes medtech, biotech, ou agritech étroitement liées à la recherche académique, capables d'attirer des financements conséquents, et de créer des emplois. Cet écosystème-là, qui est construit, étudié, analysé depuis deux décennies, ne doit pas occulter un autre terrain d'innovations bien vivant.

Celui du tissu entrepreneurial « classique » : PME traditionnelles et petites entreprises, jeunes « startups » issues de hautes écoles mais sans brevets ni technologies « de rupture ». Ces structures-là façonnent pourtant quantité de nouveaux produits et processus créatifs inédits, et participent d'une transformation de l'économie. Certes moins spectaculaire et moins visible que l'innovation technologique « standard ». Mais néanmoins profonde et vitale. Un facteur clé de cet écosystème a été mis à nu par la crise du Covid : l'intensité des échanges humains de qualité. Mais bien d'autres éléments restent à cerner. Et si, une fois les critères de changements compris et analysés, on lisait l'innovation comme une capacité propre à toutes les entreprises ?

SOMMAIRE

À la recherche du modèle d'innovation romand	6
Un soutien à l'innovation dans 22 domaines	10
L'essor discret de l'entrepreneuriat d'impact	12
Profession : accélérateur de liens	16
Portraits d'entreprises innovantes	
Revario	20
BoxUp	22
La Corde à Linge	24





À LA RECHERCHE DU MODÈLE D'INNOVATION ROMAND

Comment se passe la naissance d'une nouvelle idée ou d'un nouveau produit dans une entreprise qui n'a pas un processus d'innovation défini et encadré ? Quels sont les freins et les catalyseurs ? Comment un nouveau produit atteint-il – ou non – son public ?

Lorsque la dernière épicerie du village ferme, à Bavois, dans le Nord vaudois, cela semble sonner le glas de tout commerce local : nombre d'habitant·es ont déjà pris le pli de faire leurs courses ailleurs. Et les coûts salariaux élevés rendent impossible l'emploi d'une personne à temps plein. Mais en 2018, Stéphanie et Sylvain Favre, deux enfants du village, renversent le problème en lançant La Petite Épicerie, avec deux cofondateurs, Steven Oulevay et Steve Brönnimann. Leur solution ? Réduire les coûts fixes au maximum : situé dans un container, leur magasin ne compte pas de vendeur, et est accessible grâce à une application. Le succès est immédiat – 5 autres points de vente ont depuis vu le jour. Et les effets collatéraux sont nombreux : La Petite Épicerie permet de recréer des liens sociaux... et de ressusciter des produits ! En effet, le lieu recrée le lien entre producteurs et clients locaux : lait pasteurisé ou confitures locales ont ainsi essaimé dans les rayons.

L'histoire de La Petite Épicerie n'est pas celle d'une disruption technologique absolue : Stéphanie et Sylvain Favre se sont inspirés d'un concept préexistant en Suède. La seule dimension technologique de leur projet est le développement d'une app dédiée. Mais ce n'est pas non plus un magasin comme les autres : en Suisse romande,

par son modèle d'affaires La Petite Épicerie marque bel et bien une offre inédite (sans être un revendeur, elle met à disposition des locaux et une infrastructure pour les producteurs qui désormais peuvent vendre en direct). Une solution qui a changé un petit bout de l'existence de ses clientes et clients.

Sans mesure, pas de conscientisation

Alors que l'innovation technologique « classique », sortie des laboratoires académiques est connue et chiffrée en Suisse romande¹, comment comprendre, mesurer et encourager un changement économique tel que celui apporté par La Petite Épicerie ? Il faudrait pouvoir mesurer son impact social, environnemental. C'est-à-dire le coût en carburant économisé lorsque ses clients s'approvisionnent sur place, le bien-être procuré aux personnes qui s'y croisent et y trouvent un lieu d'échange, le CO₂ économisé par l'essor de la consommation de produits locaux, les emplois locaux créés... Aucun outil ne permet aujourd'hui de mesurer ce changement et donc de le rendre palpable et compréhensible.

La Suisse romande connaît de nombreuses initiatives qui, comme la Petite Épicerie participent d'une innovation à la fois sociale et technolo-

gique. Pour Anne Headon, Directrice du Hub entrepreneuriat et innovation de l'Université de Lausanne, ces deux concepts ne sont d'ailleurs pas opposés : « la technologie n'est qu'un outil, pas une fin en soi : une solution à un problème social peut être ou non technologique. » Pour cette experte des écosystèmes d'innovation, un critère en particulier permet de distinguer une démarche entrepreneuriale classique d'une innovation vraiment sociale : l'origine même du projet : « une innovation sociale a son origine dans une problématique sociale ou environnementale souvent systémique et concernant une communauté donnée. L'objectif premier de l'entrepreneur·e sociale est de trouver une solution à cette problématique, de manière durable, souvent hors des modèles d'affaires classiques. La motivation et la notion d'impact sont donc fondamentalement différentes. » L'innovation sociale connaît, depuis quelques années, un essor certain en Suisse romande (voir p. 12). Mais elle n'est pas la seule à se développer.

Un cadre trop étroit ?

Bien d'autres modèles de création d'idées émergent. Parfois à bas bruit. Car le modèle d'innovation technologique – au sens strict – plus organisé et mieux financé reste celui qui struc-

1 Dernière étude d'ampleur en date, Vaud innove analysait en 2020 ses multiples dimensions : transfert de technologie, financement... www.vaudinnove.ch/fr

INNOVER, OUI MAIS PAR OÙ COMMENCER ?

L'innovation entrepreneuriale a été modélisée et théorisée à l'infini. On peut noter que le changement peut venir de dix sources (comptant elles-mêmes des nuances). Prenons le cas d'une entreprise qui fabrique des parapluies.

Le modèle de revenus

Les revenus pourraient venir de la vente de publicités sur le parapluie et non de la vente de l'objet.

Le réseau

Le recyclage des parapluies permet de créer des jouets.

La structure

Les parapluies permettent de recueillir des données d'utilisateurs utiles pour d'autres business.

Le processus

Les parapluies sont fabriqués par une imprimante 3D qui les rend plus légers.

La performance des produits

Les parapluies sont garantis résistants à tous les vents.

Le système de produits

Le parapluie comporte un outil permettant d'appeler un taxi.

Le service

Les parapluies peuvent être essayés durant trois mois avant achat.

Les canaux

Les parapluies sont proposés à la vente dans toutes les chaînes de fast-food.

L'image de marque

Les parapluies sont certifiés d'origine locale bio et durable.

L'engagement des clients

Chaque client a droit à une visite d'usine.

Source : Extrait et traduit de « Ten types of innovation », Larry Keeley, 2013 Deloitte Development LCC.

ture aujourd'hui l'écosystème entrepreneurial de l'innovation romande. Est-ce parce qu'il prend pour modèle la mythique et richissime Silicon Valley ? Qu'il répond à la stratégie suisse d'une économie basée sur la R&D et les cerveaux, pour rester compétitive ? Parce qu'il a fait ses preuves et crée des emplois ? Toujours est-il que ce cadre — qui s'est construit ces 30 dernières années — a pavé la voie pour permettre à l'innovation d'essaimer ailleurs.

Mais il complique aussi par moments le chemin de tous ceux et celles qui suivent un autre modèle. « Quand j'ai lancé Revario, tout le monde dans le bassin lémanique trouvait l'idée très cool et pertinente », explique ainsi Michael Ingram, dont la marque conçoit des vêtements de trail durables made in Switzerland. « Mais lorsque j'ai demandé des aides financières très concrètes, je me suis heurté au fait que les critères d'attribution étaient réservés aux innovations technologiques classiques, issues de laboratoires de l'EPFL par exemple. Cela nous a fermé les portes de possibilités de financements, d'incubation, etc. »

Pourtant, la solution qu'apporte Revario sur le marché du vêtement sportif est bel et bien unique, pour le marché romand (voir p. 20 de ce dossier). Un marché qui comporte un écosystème vaste et riche d'innovations entrepreneuriales. Un monde impossible à cartographier ou à modéliser, mais où la nouveauté est le fait de l'échange et de la coopération d'une multitude de petits acteurs très dynamiques. Le « neuf » surgit ici, à l'intersection d'univers opposés et de manières différentes de voir les



Revario conçoit des vêtements de trail durables made in Switzerland.

choses. Helvetiq, éditeur de jeux et de livres lausannois, fondé par Hadi Barkat, a repensé les jeux de société suisses. Mais aussi et surtout proposé une révolution : offrir ces objets à la vente dans une variété de points de vente de la librairie aux musées, « des lieux que je connais, et que j'affectionne particulièrement », explique-t-il.

Proposer quelque chose de neuf et qui répond à un besoin suppose donc avant tout des liens, des envies, des rencontres. « L'innovation, dans les PME, c'est d'abord un dialogue et des échanges, donc un processus éminemment social », assure Jeffrey Petty professeur en entrepreneuriat à la faculté des HEC de l'Université de

Lausanne. « On n'innove jamais tout seul dans son coin. Je ne me réveille pas un matin avec l'idée du siècle ! », confirme Ahmed Atmani fondateur des chocolats Sisao, à Bursins, qui s'est lancé le défi de développer une gamme réduite en sucre et sans lactose, sans perdre en saveur. « Mon moteur c'est vraiment les rencontres, la sérendipité. Je peux créer des produits uniques, car je prends le temps de trouver des partenaires qui partagent ma passion et avec qui s'établissent des relations de confiance. Quand une fondation me propose de créer un chocolat pour célébrer leur action en Pays Dogon (Mali), je décide de m'inspirer de ce terroir, où sont produits des oignons d'exception.



Ahmed Atmani, fondateur de Sisao propose un chocolat réduit en sucre et sans lactose.

tête d'Agrosustain à Renens, qui développe des protections biologiques pour les cultures. Ce processus d'amélioration continue du produit ou du service au contact des client-es est familier des startups, enseigné dans les cours d'entrepreneuriat actuels, va de soi dans le monde toujours évolutif de l'économie digitale. « Le feedback chez nous est un processus constant qui fait partie de notre ADN. On a mis en place un chat en ligne, on discute en permanence avec nos clients », complète Ralph Rimet, fondateur de Tooyoo, service de gestion de patrimoine numérique après décès, à Nyon. « Nous sommes dans un secteur sensible où les attentes et représentations de nos utilisateurs et utilisatrices peuvent être très différentes des nôtres. Notre page d'accueil a été consolidée à quatre reprises, suite à des retours qui montraient une perception négative ou faussée de notre service. Nous avons aussi développé nos explications sur la sécurité ou mis en place un service juridique de 15 minutes pour répondre à des besoins. »

Le résultat : un chocolat aux oignons grillés ! Le retour très positif de nos clients nous a encouragés à développer notre gamme. »

Ce processus social est fondamental, et implique des compétences pas toujours évidentes, à l'heure de « la civilisation du cocon »² où le repli sur soi est parfois érigé en mode de vie. Nombre de critères personnels et professionnels entrent en ligne de compte pour qu'une rencontre soit fructueuse. Si les réseaux entrepreneuriaux sont innombrables en Suisse romande, les incubateurs sont par exemple des lieux qui ont développé un véritable savoir-faire en la matière (voir article p. 16).

Conversation continue

Mais la sérendipité peut évidemment être provoquée. Pour Jeffrey Petty, l'innovation se définit de manière générale par le fait de « créer de la valeur pour l'entreprise ». Mais dans les PME/TPE « cela vient rarement de grandes découvertes technologiques, mais plutôt de la capacité de challenger les procédés, manières de faire et de penser qui sont en place. » Autrement dit, c'est dans une conversation continue, confiante et minutieuse avec ses partenaires et parties prenantes (fournisseurs, clients, actionnaires...) qu'une entreprise identifie ses principaux leviers de changements. « Tous les points d'entrée de l'entreprise, tous ses contacts avec

l'extérieur sont sources potentielles d'innovation », assure Jeffrey Petty. C'est en échangeant avec ses clients désireux de proposer une gamme complète de bières locales que la Brasserie Dr Gab's de Puidoux a conçu sa bière blonde iconique, la « Swaf », qui constitue aujourd'hui son principal volume de ventes ! En sous-traitant sa production de cidre chez un vigneron, Dr Gab's lui a ouvert la possibilité de faire des vins mousseux « procédé qu'il ne maîtrisait pas avant », explique Reto Engler, cofondateur de la célèbre brasserie vaudoise. Une innovation interne peut ainsi donner lieu à des effets en chaîne à l'extérieur de l'entreprise et bouleverser tout un écosystème !

L'importance de l'écoute

Le point de départ, pour questionner ses manières de faire, reste une discussion étroite, poussée et transparente avec ses clients, a fortiori pour une jeune entreprise en train de développer une solution et qui doit la perfectionner. « Nous allons constamment voir nos clients, chez eux et non par le biais d'un écran, pour comprendre leur manière de travailler et leurs problématiques réelles sur le terrain. C'est fondamental et c'est parfois comme cela que naissent de nouvelles idées. Et par le fait d'être vraiment à l'écoute du client. L'écoute est clé. Il faut vraiment entendre ce qu'il exprime, et quels sont ses besoins », pointe Olga Dubey, à la

Cette culture du feedback final, souvent à acquérir du côté des PME/TPE traditionnelles, demande de construire une autre relation avec les consommateurs et consommatrices. Idéalement, une communauté de valeurs, conversationnelle, qui dépasse la simple dimension de la consommation – en ligne ou en direct !

Cultiver l'échange

Pour être développée, cette culture du feedback et de l'échange est aussi et avant tout à cultiver en interne : à chaque entreprise de trouver sa formule : apéros hebdomadaires, séances de brainstorming mensuelles, sorties annuelles... Les méthodes pour stimuler, structurer ou solliciter les échanges ne cessent de se réinventer. Tendance du moment : l'outil de « la fresque du climat », pour faire émerger des projets verts ou bien les ateliers « Futurs proches » pour élaborer des scénarios fictifs de transition écologique.

« L'essentiel, dans les TPE/PME, est de réussir à faire dialoguer des personnes de différentes entités de manière interdisciplinaire et surtout sans qu'elles ne se sentent intimidées par la structure hiérarchique », explique Jeffrey Petty. Concrètement, cela implique de laisser à tous et toutes – et non aux dirigeant-es ou à l'équipe R&D si elle existe – la possibilité d'exprimer des idées, voire de susci-

2 La civilisation du cocon, Vincent Cocquebert, Editions Arkhê, 2021

ter des moments dédiés... « J'ai appris à ne pas commencer par donner mes idées en réunion, sinon c'est fini, parce que j'en ai toujours 15 000 », avoue Hadi Barkat en riant. « Les meilleures idées, en fait, émergent quand tout le monde peut s'exprimer. On exagère largement l'idée que certains seraient créatifs et d'autres non. La créativité tout le monde en a, il faut juste encourager chacun à s'exprimer, y compris les personnes introverties. C'est mon rôle de créer ce cadre. »

La première ressource d'une entreprise pour mieux comprendre ou coller à son marché est en effet souvent interne. « Les trois-quarts de notre équipe sont des livreurs-préparateurs : leurs retours du terrain et leurs idées sont précieuses pour innover. C'est en les écoutant que nous avons réalisé qu'un changement que nous voulions mettre en place était beaucoup plus chronophage que ce que nous avions imaginé », explique ainsi Paul Charmillot, fondateur de Magic Tomato à Genève, qui livre à domicile des produits locaux.

Micro-cultures

Évidemment, cette culture de l'échange au niveau microéconomique dépend elle-même d'une série de facteurs qu'il faudrait pouvoir comprendre et analyser : la diversité sociale, ethnique, culturelle, le niveau de formation, l'interdisciplinarité sont probablement des catalyseurs d'innovation et d'émergence de nouvelles idées. Mais certains éléments sous-jacents sont également à prendre en compte, par exemple le fait de se sentir en confiance, de partager des valeurs fondamentales, le niveau d'implication des personnes dans une équipe, le type de rationalité privilégiée (analytique et orientée vers les solutions, par exemple) ou encore la fréquence des projets : l'innovation permanente peut parfois épuiser, lorsque la capacité d'implémentation ne suit pas.



Paul Charmillot, fondateur de Magic Tomato, livre à domicile des produits locaux.

UN SOUTIEN À L'INNOVATION DANS 22 DOMAINES

GENILEM a accompagné plus de 300 entreprises innovantes dans tous les secteurs d'activité depuis sa création en 1995. Cette expérience place GENILEM en première ligne pour rendre compte de la richesse du tissu économique régional.

GENILEM est une association à but non lucratif, soutenue par des partenaires publics et privés, qui a pour mission d'aider les entrepreneur·es des cantons de Genève et de Vaud à bâtir des entreprises innovantes, viables et créatrices de mieux vivre. Elle contribue ainsi au dynamisme du tissu économique romand.

GENILEM offre trois types de services aux entrepreneur·es :

- *Séances de diagnostic de projets* : avoir un regard externe et professionnel sur son idée ou son projet.
- *Formations à la création d'entreprise* : obtenir les outils indispensables pour lancer son projet entrepreneurial sur des bases solides.
- *Accompagnement opérationnel et stratégique* (sur sélection) : accélérer le développement et la croissance de son projet en augmentant ses chances de réussite.

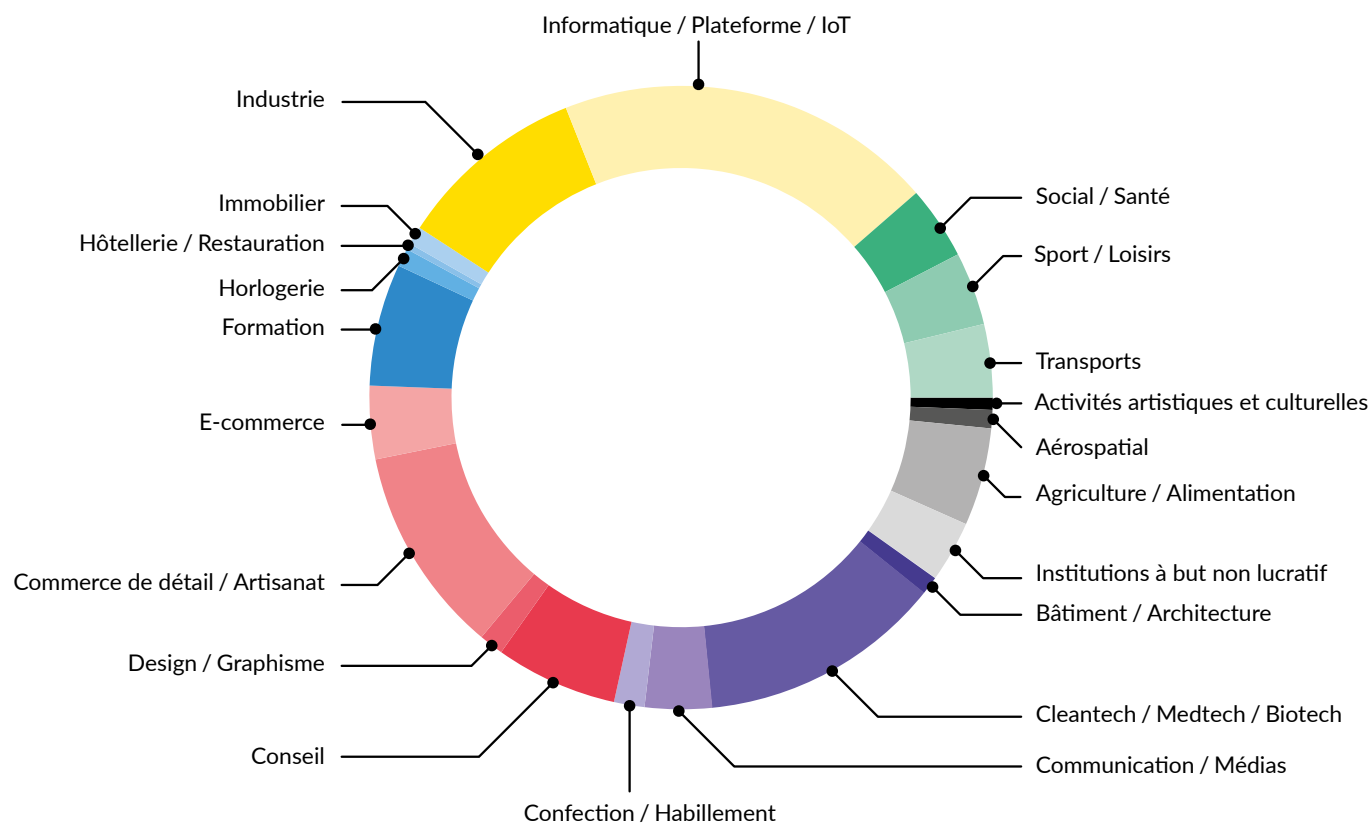
Situé au cœur de la mission de l'association, ce programme d'accompagnement offre aux entreprises sélectionnées des séances de coaching avec les expert·es en création d'entreprise de GENILEM, des séances de mentorat ciblées avec les parrains de l'association et l'accès à un large réseau de chef·fes d'entreprises romandes.

Pour être sélectionnées, les entreprises doivent répondre à quatre critères : être très proche de leur marché (en ayant fait une première vente), exister depuis moins de 3 ans, avoir un business model qui permette de créer des emplois et avoir une innovation, qu'elle soit technologique ou pas. L'innovation est en effet pour GENILEM un moyen de se différencier sur son marché, et représente donc un élément indispensable à tout lancement de nouveau projet.

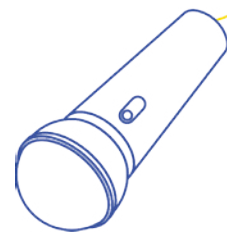
Avec un taux de survie à 3 ans de 81%, les entreprises accompagnées par GENILEM prouvent que la bonne

gestion d'une innovation permet d'avoir un avantage compétitif clair sur la durée et d'augmenter sensiblement la capacité d'une entreprise à surmonter les difficultés des premières années d'existence.

Le graphique ci-dessous présente visuellement cette immense diversité des domaines dans lesquels ces projets ont créé des emplois et ont stimulé l'économie et son renouvellement depuis 1995.



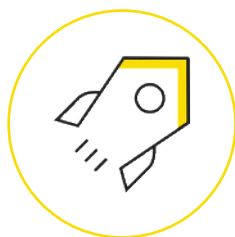
PRÊT ? PARTEZ, PITCH !



151 SECONDES POUR CONVAINCRE

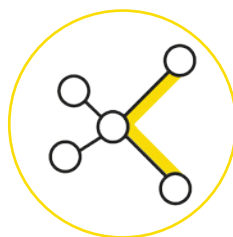
Le concours des entrepreneur·es de demain

Prix GENILEM
valeur 30'000 CHF



1 an de coaching
pour booster votre
projet d'entreprise

Prix du digital
valeur 20'000 CHF



Un consulting digital
pour accélérer votre
croissance en ligne

Prix du public
2'500 CHF



En cash pour don-
ner un petit coup de
pouce à votre projet

Prêt ? Partez, Pitch ! soutient les idées les plus innovantes de Suisse romande, dans tous les domaines d'activité. Le concours est ouvert à tous·tes les entrepreneur·es et futur·es entrepreneur·es de Suisse romande et met en lumière la diversité et le dynamisme de l'entrepreneuriat romand.

organisé par

GENiLEM



L'ESSOR DISCRET DE L'ENTREPRENEURIAT D'IMPACT

L'innovation d'impact s'enracine en Suisse romande et commence à porter ses fruits. Basée sur un modèle spécifique, elle peine encore à être comprise par ses parties prenantes.

Au moment où il a décidé de proposer la réparation de ses produits, Michaël Ingram, fondateur de Revario, qui conçoit des équipements de trail durables (voir p. 20), ne s'est pas posé la question de la rentabilité. « Revario a été conçu avec une suite de décisions logiques dans lesquelles nous avons privilégié l'environnement plutôt que la rentabilité. Réparer un vêtement me paraît une exigence écologique de nos jours. Je le propose, et nous trouverons une solution pour rendre ce choix profitable. Jusque-là, les solutions sont venues d'elles-mêmes », explique l'entrepreneur.

Cette démarche – partir d'un problème concret à résoudre, développer une solution, avant même d'avoir identifié un modèle économique – est typique de l'innovation sociale. Le concept n'a rien de neuf : il a été théorisé dès 1972, popularisé dans les années 80 par le réseau international Ashoka, fondé par l'économiste américain Billy Dayton (voir encadré).

Aujourd'hui, l'idée trouve une seconde jeunesse sous d'autres termes : entreprise à impact, entrepreneuriat durable, social, écologique... Car depuis les années huitante, le contexte a radicalement changé. La responsabilité sociale

et environnementale des entreprises est devenue une obligation scrutée par le public – si ce n'est exigé par la loi. Et les défis environnementaux – planétaires, visibles – rendent le changement de paradigme économique urgentissime. L'entrepreneuriat social qui pouvait être vu comme une solution réservée à l'empouvoirement de personnes dans des pays pauvres est aujourd'hui porteur de solutions et de sens pour les économies occidentales, voire considéré comme la base même de l'entrepreneuriat. De plus en plus de créateurs et créatrices d'entreprises s'en revendiquent, et en Suisse romande, un écosystème solide se constitue.

Un écosystème en ébullition

Des exemples ? La multiplication des formations et cursus universitaires dédiés ainsi que des prix, comme le

prix IDDEA à Genève. Mais également de solides programmes d'encadrement de projets d'impact, comme Ucreate à l'Université de Lausanne (Unil), qui s'adresse aussi bien aux étudiant·es, qu'aux alumni, aux chercheur·ses ou collaborateur·rices. Deux fois par an, une cohorte de porteur·euses de projets bénéficie ainsi d'un soutien expert et financier durant 16 semaines pour développer une idée à impact social et/ou environnemental. Le réseau mondial d'incubateurs Impact Hub qui compte une série d'antennes en Suisse, a de son côté, initié « Accelerate 2030 » avec le programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Il s'agit aujourd'hui d'un des plus larges programmes mondiaux associant des entreprises aux 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU (par ex. combattre la pauvreté, préserver la qualité et l'accès à l'eau, promouvoir une éducation accessible

DÉFINITION L'INNOVATION SOCIALE

L'innovation sociale est le processus de développement et de déploiement de solutions efficaces à des problèmes sociaux et environnementaux complexes et souvent systémiques, à l'appui du progrès social.

et de qualité...). À Lausanne, la fondation Solar Impulse du « savanturier » Bertrand Piccard, a, quant à elle, identifié et labellisé plus de 1000 solutions « profitables et efficaces » face au défi climatique. Et nombreuses sont les grandes entreprises (Romande Energie, les Services industriels de la ville de Genève, La Poste,...) à encourager le développement de startups et solutions à des problèmes environnementaux ou sociétaux quasi systémiques, voire à compter leur propre incubateur.

D'autres espaces spécialisés existent, parfois anciens et très bien ancrés comme le réseau de l'économie sociale et solidaire, espace d'information et de conseil, qui permet notamment des stages dans le domaine, pour favoriser le retour à l'emploi, et a développé depuis 2004 un réseau conséquent autour de l'économie sociale et solidaire, baptisé Après. Parfois, ces lieux sont plus récents : fondé en 2019, le centre Entreprise 4 Society (E4S) vise à former les leaders de demain, capables de comprendre les défis environnementaux et de piloter le développement de solutions technologiques. Il associe trois écoles prestigieuses : l'Unil à travers sa faculté des HEC,

l'Institute for Management Development (IMD) et l'EPFL sous l'égide de son Collège de Management de la Technologie. Le centre souhaite aussi construire un écosystème de startups et une recherche appliquée sur le terrain, à travers des projets très concrets. Le but n'est donc pas seulement de former les dirigeants de demain, mais aussi d'aider les TPE ou PME existantes à intégrer les dimensions écologiques dans leur modèle d'affaires.

La liste des lieux, réseaux et réflexions existants autour de l'entrepreneuriat à impact s'étoffe régulièrement. Ce que notent les observateurs de ce mouvement, c'est combien la notion d'impact a progressivement gagné toutes les entreprises ces dix dernières années.

Un autre agir entrepreneurial

Reste que ces connaissances ne sont pas encore bien transmises et comprises par le grand public... et n'en sont parfois qu'à leurs balbutiements — ou à redécouvrir. Entreprendre sans générer d'externalité négative demande des savoir-faire et une manière de penser nouvelle. Pourquoi ?

D'abord, parce que comme évoqué, ce type d'innovation est toute entière tournée vers les conséquences, la manière dont elle transforme l'environnement, les équilibres sociaux, les relations, le bien-être. Et non le profit uniquement. Elle demande donc d'autres critères de mesure. Comptabiliser le chiffre d'affaires, le nombre d'emplois ou le PIB n'est plus suffisant. Pour reprendre l'exemple de Revario, est-il possible de mesurer les économies de CO₂ réalisées du fait qu'un vêtement est réparé, porté jusqu'à l'usure et ensuite transformé en chiffon ? Et parfois, la forme même de l'entreprise peut être flexible. « Pour nous, qu'un projet soit artistique, entrepreneurial ou associatif, cela ne fait aucune différence : c'est de l'entrepreneuriat social », explique Sandrine Cina, à la tête de BØWIE, incubateur genevois fondé par l'association Be You Network qui depuis 2010 accompagne les projets dans le domaine du genre, pour développer l'égalité et l'inclusivité. « L'idée reçue dans le domaine entrepreneurial c'est qu'il faut fonder une SA ou une SÀRL. Mais s'il existe des structures plus simples, plus souples et moins coûteuses pour avoir un impact, nous les encourageons ! »



Car, dans le domaine social, la motivation entrepreneuriale est fondamentalement différente. Ce qui a motivé Virginie Bauman, lorsqu'elle a fondé KOLI, système d'emballage postal réutilisable, c'est de réduire les déchets lors de commandes en ligne, pas nécessairement de créer une marque à développer à large échelle. « À la base, je montais une marque de vêtements durables, j'ai cherché des solutions d'emballages recyclables en ligne et j'ai trouvé des exemples en Suède ou ailleurs en Europe, mais rien pour la Suisse. J'ai donc développé ma propre solution sur un modèle d'économie circulaire avec La Poste. Mais l'idée n'est pas de grandir hors du pays: la volonté de fond c'est de se concentrer sur l'écosystème local et d'en valoriser ses acteurs à travers une consommation consciente. »

Une approche communautaire

Par ailleurs, comme le souligne Anne Headon, Directrice du HUB entrepreneuriat et innovation sociale à l'Unil, et chargée de cours dans le domaine, résoudre un problème complexe comme la question de la modification des habitudes de consommation d'énergie, ou des modes d'alimentation ou de gestion des déchets implique très souvent différentes parties prenantes, et demande donc un travail collaboratif. Un modèle

d'affaires classique avec un business plan sur trois ans, etc. ne peut pas s'appliquer aussi simplement. « L'entrepreneuriat social ne peut être que bottom-up. Il s'appuie sur une communauté physique — par exemple un village, des personnes âgées, des réseaux de soin... — qui partagent les mêmes problématiques sociales et entrepreneuriales. Souvent ce sont les personnes ou acteurs proches d'une communauté qui sont source de solutions, et d'idées, parce que face à la complexité de ces problématiques, l'approche "top-down" a ses limites. »

Lorsqu'elle a repensé l'accès au matériel de sport grâce à ses casiers connectés, la startup BoxUp a par exemple bénéficié du soutien de la ville d'Yverdon-les-Bains qui lui a permis d'améliorer son produit au contact des habitant·es. « La ville nous a prêté un terrain pour tester notre premier casier et cette expérience a été fondamentale: les retours de la population ont changé notre business model du tout au tout », explique son cofondateur Frank Rouiller (voir p. 23). Pensé au départ comme une prestation individuelle à acheter par ses utilisatrices. BoxUp est aujourd'hui un service public fourni par des collectivités publiques, qui y trouvent un moyen de promouvoir l'activité physique.

Évidemment, échanger sur une solution avec des partenaires implique de

ne pas avoir peur de se faire voler son idée. Mais sur ce point, l'entrepreneuriat social partage un point commun avec la culture startup traditionnelle. « Une idée ne vaut pas grand-chose, dans l'entrepreneuriat, c'est l'exécution qui compte et surtout la capacité à ne jamais lâcher-prise », rappelle Sandrine Cina.

Le facteur temps

Fonctionner en communauté requiert parfois d'autres modes de gouvernance — l'holocratie ou l'organisation sans hiérarchie est ainsi privilégiée. Mais surtout, cela requiert de la part des porteurs et porteuses de projet une véritable pensée systémique. « Avec une approche d'entrepreneuriat classique, on se concentre souvent à aller chercher une opportunité de marché, sans tenir compte de toutes les externalités négatives que cela peut créer au niveau social ou environnemental », explique Anne Headon. On conçoit un produit qui répond au besoin d'une population certes, mais qui peut affecter négativement une autre. « La capacité à trouver des solutions globales demande de considérer toutes les parties prenantes et de considérer l'impact systémique sur toute la communauté. C'est donc une démarche qui demande beaucoup d'écoute, d'élaboration et de temps. »



BoxUp a adapté son business model en fonction des retours de la population.



Sandrine Cina, co-fondatrice de Be You Network, plaide pour des investissements plus petits pour pouvoir créer des entreprises.

En effet, une des clés pour résoudre un problème écologique ou environnemental reste « de bien connaître ses causes. Pour pouvoir avoir un impact de long terme, partir dans des transformations structurantes, reproductibles, des changements de pratiques et de perceptions, il importe de comprendre en profondeur les pratiques et les perceptions actuelles », souligne la professeure. C'est peut-être ce travail de fond, qui nécessiterait des études académiques, anthropologiques, sociologiques qui contribueront encore à enrichir et faciliter les démarches d'entrepreneuriat social.

Quelles sont les logiques des consommateurs et consommatrices aujourd'hui? À quel moment et pourquoi sont-ils ou elles perméables à des valeurs écologiques? Des questionnements qui traversent régulièrement le travail d'Anne-Julie Beroud, fondatrice de La Corde à Linge à Genève. Après avoir mis au point avec une grande exigence écologique et sociale une lessive produite dans le canton, (voir p. 24) elle constate que le changement des habitudes reste encore compliqué, du côté des consommateur·rices comme des distributeurs: « un nouveau modèle

économique se met en place, mais 98% des personnes ne sont pas au courant. » Si des incubateurs comme Impact Hub, où elle est hébergée, lui ont fourni des ressources et contacts précieux, elle se questionne sur la possibilité de bénéficier d'aides spécifiques. « Plutôt que de taxer les entreprises polluantes – solution qui ne passe pas pour les citoyens, preuve en est la dernière votation fédérale sur le sujet –, pourquoi ne pas envisager des récompenses pour les entreprises qui font des efforts particuliers en matière écologique et sociale? »

Un accompagnement spécifique ?

L'un des écueils reste malheureusement... la capacité à mesurer les impacts positifs de cet entrepreneuriat spécifique, qui demande peut-être d'être encore mieux structuré, pour être plus lisible ou mieux compris par le grand public. Des incubateurs dédiés aux inégalités de genre et aux discriminations identitaires existent depuis 3 ans (BØWIE à Genève, voir p. 13) et des « verticales » dédiées à la nutrition ou à la finance dans certaines structures. Mais quid, en Suisse romande, de lieux d'innovation ouverts centrés

sur d'autres problèmes identifiés par l'ONU dans ses objectifs de développement durable, comme la qualité de l'eau, la consommation responsable ou la réduction des inégalités? Des espaces accessibles aussi à la société civile ou aux PME?

Les aides publiques, elles aussi, peuvent répondre aux besoins de ces jeunes sociétés. Dans le canton de Fribourg, Revario a trouvé une formule précieuse: « Nous nous sommes installés dans une zone d'activité où le Canton accepte de nous payer la moitié du loyer pendant trois ans, fournit des primes pour les premières embauches, et surtout nous propose un bail renouvelable tous les six mois », explique Michaël Ingram. Étant donné que notre activité peut nous conduire à grandir, ou à nous déplacer, cette solution très flexible a été précieuse pour nous », explique Michaël Ingram. À Genève, Sandrine Cina plaide pour des investissements plus petits pour pouvoir créer des entreprises, ou des prêts dont le remboursement est basé sur les revenus générés...

Les soutiens spécifiques aux démarches écologiques et sociales gagnent eux aussi, à être connus... ou inventés!

PROFESSION : ACCÉLÉRATEUR DE LIENS

Si l'innovation est avant tout un processus social, une idée ne suffit pas toujours pour des rencontres fructueuses.

Hubs et incubateurs se veulent des accélérateurs de « sérendipité ».

De quoi faciliter l'apparition de nouvelles idées avec des méthodes en constante évolution.



Impact Hub accueille une communauté de 250 membres.

Chez Impact Hub à Genève et Lausanne, Julien Abegglen est « community catalyst ». Quand on lui demande quelles sont les méthodes pour faciliter les rencontres et collaborations entre les 250 membres qui constituent cette grande communauté, il rigole. « Honnêtement ? Beaucoup d'impro. »

La pandémie, reconnaît-il, l'a forcé à repenser beaucoup de ses outils habituels. Mais pour les « hubs », selon lui, la crise sanitaire a finalement été une aide. Elle a définitivement ringardisé le monde corporate « avec ses horaires et ses codes. » Mais a aussi « pu exacerber le sentiment d'isolement social des entrepreneur-es, notamment pendant le confinement ». Au milieu de tout cela, « les incubateurs sont devenus des espaces de régulation sociale : les gens ont compris que se retrouver entouré d'autres personnes et développer des interactions est une ressource précieuse, pas forcément pour aller plus vite dans son projet, mais parce que pouvoir échanger sur ce que l'on fait est, en soi, ressourçant. »

Des formules bien rodées

Julien Abegglen n'a donc pas eu grand peine à faire participer les membres d'Impact Hub aux nombreux événements organisés en interne : la « sexy

Antoine Perruchoud, professeur à la HES-SO, cherche à apprendre aux étudiant-es à avoir un objectif.

salad » du mercredi midi où « chacun amène un truc à manger et un membre vient pitcher son projet », le « goûter du lundi », offert à tous les membres ou le « café croissant » du vendredi. La culture d'échanges permanents dans l'incubateur a permis de nombreuses « joint ventures » entrepreneuriales. L'un des membres oVo a par exemple créé son service de livraison à vélo, et très rapidement La Corde à Linge (voir p. 24) l'a sollicité pour livrer ses lessives. « Des collaborations comme cela, il en arrive souvent. » Impact Hub a même créé un « business help desk » en accordant des 25% de réductions mutuelles à ses membres faisant appel à d'autres expert-es du réseau.

Coaching mutuel

Mais collaborer ne signifie pas être challengé ni questionné sur sa manière de faire.

BØWIE, incubateur dans le domaine du genre et de l'inclusivité créé en 2019 à Genève par l'association Be You Network, a carrément intégré l'échange communautaire dans son modèle. « Nous avons mis en place une plateforme où nos membres peuvent s'entraider et collaborer, et c'est quelque chose que nous encourageons », explique Sandrine Cina, responsable de BØWIE. Car réseautage ne signifie pas toujours rencontre : « j'ai aussi vu des incubateurs où les gens travaillaient côte à côte sans se parler, surtout en

Suisse, où l'on a très rapidement peur de déranger l'autre ! La culture joue un rôle important. C'est pourquoi il me semble qu'une facilitation, une incitation à créer du lien est centrale. » Durant la pandémie, le coaching mutuel des membres de BØWIE s'est intensifié et les échanges se sont si bien poursuivis, que l'incubateur s'est ouvert à d'autres pays notamment de Pologne, « ce qui n'aurait pas été possible avant ».

Si les échanges « organisés » sont fructueux, certains incubateurs veulent encore aller plus loin : PULSE, qui réunit des projets des six écoles de la HES-SO Genève (HEPIA, HEG, HEAD, HEM, HEdS, HETS) ne se contente plus d'apéros pour créer des collaborations. « Les discussions lors d'événements ponctuels créent des synergies. Mais j'aimerais trouver une manière de rendre ces échanges structurels », explique Caroline Widmer à la tête de la structure, deux ans après sa création. Une plateforme dédiée a donc été mise en place. « Nos membres peuvent y avoir une vue d'ensemble des projets, un chat interne permet de faciliter les contacts et un guide pratique permet d'avoir accès à toutes les ressources à disposition ». Une sorte d'intranet, mais centré « sur les projets et la communauté. »

Une attention sur mesure

Connecter c'est bien, mais lorsqu'il s'agit de très jeunes entrepreneur-es, il



leur faut parfois aussi apprendre comment faire! Cette compétence clé de l'agir entrepreneurial ne va pas toujours de soi. En Valais, le bachelor BUSINESS TEAM ACADEMY lui donne une place particulière. Ce programme, qui n'est pas un incubateur, mais une formation à l'entrepreneuriat axée sur l'apprentissage par l'action et en équipe évalue cette compétence considérée parfois un peu vite comme « allant de soi ». « La capacité à réseauter, à l'échange interpersonnel en communauté est un savoir-faire que l'on questionne: nous demandons à nos membres comment progresse leur réseau, comment il existe, quelle est leur stratégie, comment ils le maintiennent, où il se trouve.... », détaille Antoine Perruchoud, responsable du programme et professeur à la HES-SO Valais. « L'idée n'est pas de leur dire d'aller à la foire du Valais ou de surinvestir LinkedIn, mais de leur apprendre à avoir un objectif! Souvent, ils trouvent eux-mêmes leur voie. Certains d'entre eux sont très forts sur Tik-Tok! Pour moi, ce qui compte c'est comment ils le font, comment ils mesurent leur impact et ce que cela leur a amené. » Les compétences interpersonnelles sont si précieuses qu'elles sont parfois la base de certains modèles d'incubation: « Aux USA, pour rentrer dans certains écosystèmes, on sélectionne les personnes non pas sur leurs idées, mais sur leur agir entrepreneurial, leur soft skills. Et on leur trouve un projet! », pointe Antoine Perruchoud.



Caroline Widmer, directrice de Pulse, qui accueille 15 projets d'entreprise par semestre.

Pouvoir aller vers les autres constamment demande aussi un cadre où cela est possible de manière sereine. En tant que community catalyst, Julien Abegglen a développé une sensibilité particulière concernant la diversité et l'inclusion. « Nous mettons un accent particulier sur les questions de sexisme, de racisme ou d'homophobie. Nous briefons explicitement chaque nouveau membre, affichons des panneaux encourageant chacun·e à venir comme il est. Nous avons une tolérance zéro sur les discriminations », rappelle-t-il. Parce que celles-ci ont un lien direct avec l'innovation. « C'est déjà suffisamment compliqué d'être dans un milieu entrepreneurial, parfois sans salaire fixe et entouré d'incertitudes. Il est fondamental qu'être soi ne soit pas énergivore, de ne pas avoir à porter de masque, de pouvoir être qui on est. » S'exprimer commence par pouvoir s'assumer pleinement, quelles que soient ses identités. Pour s'assurer une vraie circulation des idées, l'autre défi des incubateurs et lieux d'échange reste d'éviter l'enferme-

ment — comment éviter de croiser toujours les mêmes personnes et que les liens tissés au quotidien gommant, à force, les critiques incisives ?

Éviter l'enfermement

Sandrine Cina rappelle que « la confrontation au marché reste la principale manière de savoir ce que vaut un projet », mais souligne aussi la richesse de la diversité interne chez BØWIE : « les projets féministes et queers sont peut-être d'accord sur beaucoup de choses, mais vont aussi se découvrir beaucoup de différences ». Né en 2005 à Londres, sur un concept de franchise, Impact Hub mise sur deux de ses caractéristiques pour éviter « l'entre-soi » à ses membres : d'abord l'identité locale très assumée et très différente de chaque hub. « À Genève notre ADN est très lié aux institutions internationales, à l'ONU. À Zurich, c'est encore différent », et puis les liens internationaux offerts par son réseau mondial. « Certains de nos programmes à Genève permettent à des gens en Colombie d'avoir un

impact à Tbilissi! Et pour les projets soutenus, la diversité est la même : certains fabriquent du pain, d'autres développent des réseaux téléphoniques pour assurer des livraisons lors de crises humanitaires! »

Chez Pulse, on encourage la « coopération » et la collaboration transversale entre des élèves entrepreneur·es issues d'écoles et de cultures très différentes. « Des projets tech ont beaucoup appris d'étudiants en travail social, des musiciens ont eu envie d'en savoir plus sur le business... » L'incubateur se charge de transmettre des bases communes (vocabulaire entrepreneurial, manière de collaborer sur un projet...) et d'encourager des dynamiques transversales : prototypage dans l'atelier d'une école, collaboration avec le laboratoire d'une autre, etc. Enfin, une sélection stricte contribue aussi au renouvellement interne : « Chaque semestre, 15 projets rentrent, mais seuls cinq poursuivent après six mois. Certains choisissent de s'orienter vers du corporate, d'autres abandonnent en constatant qu'ils n'ont aucun lead sur leur marché... »

une réalité que le jury les amène parfois à affronter.» Enfin, coworking, incubateurs, réseaux spécialisés ou autres espaces d'innovation fonctionnent rarement en vase clos: ils sont prisés des PME en quête de renouvellement et de ressources.

Des ressources précieuses pour les PME

« Beaucoup d'entrepreneur-es veulent s'inspirer de ce que font les jeunes ici, nous sommes entourés de PME convaincues qu'il y a des choses à apprendre de cette nouvelle génération. Notre "graduation night", réunit deux fois par an environ 70 personnes de tout l'écosystème d'innovation genevois et des échanges se nouent: certains sollicitent des startups pour du conseil, et d'autres les invitent même à s'installer dans leurs locaux », pointe Caroline Widmer. Ce lien avec les PME est aussi étroitement développé par la Team Academy en Valais. « Étant donné que notre système de formation est

tout entier basé sur la prise de responsabilités, le travail d'équipe, beaucoup d'entreprises sollicitent nos jeunes de 22 ans pour leur apprendre à devenir des "organisations apprenantes" » observe Antoine Perruchoud.

Mais ces liens avec l'écosystème entrepreneurial existant ne vont pas de soi, ils demandent une image de marque de l'incubateur et aussi l'entretien d'un réseau solide. Ce qui passe par l'organisation d'événements inspirants. Par ailleurs membre d'Open Geneva, Caroline Widmer pointe la popularité du « hackathon », – sessions de réflexion intense par des équipes transdisciplinaires sur une problématique – . « Beaucoup d'entreprises nous sollicitent, car cela reste un excellent moyen pour susciter des rencontres, et en cela il représente un moment fort. C'est aussi un concept très énergivore. Mais je crois qu'il a toute sa place à côté de grandes conférences: smart cities, finance durable, etc. C'est surtout le modèle même des conférences qui

va changer: on va passer de l'écoute passive à la participation active, qui permet d'approfondir, de faire jaillir des solutions et des synergies. »

Des incubateurs trop confortables ?

Pour certain-es, les incubateurs ont aussi leurs limites. Parce qu'ils sont souvent des structures publiques, ou des partenariats publics-privés, ces espaces entretiendraient parfois un esprit de « cocooning », estime un professeur romand. Les entreprises privées, à la recherche de partenaires avec qui elles pourraient développer des synergies devraient-elles directement fonder de tels lieux? L'idée permettrait une accélération plus directe – centrée sur un projet commun à mettre en œuvre – et un gain de compétences plus rapide – puisque les échanges entre partenaires sont plus proches et intenses – .

Si, pour l'heure, seuls de grands groupes peuvent se permettre d'investir dans



des espaces d'incubation privés, des initiatives intéressantes émergent du côté des associations professionnelles. À Fribourg, par exemple, le Cluster Food & Nutrition, a mis en place des outils pour soutenir l'innovation dans le domaine alimentaire. Cette association intercantonale à but non lucratif qui réunit 115 acteurs de l'agroalimentaire — de la startup au grand groupe en passant par le producteur — coordonne un programme Innosuisse qui permet, sur 4 ans, de distribuer près de 250 000 francs par an à des innovations disruptives. « Nous avons souvent d'excellentes idées, mais constatons un manque entre celles-ci et le prototype ou projet-pilote. Cette aide permet de booster les excellentes idées qui existent », explique Joël Reinhard, chef de projet innovation pour le Cluster. Passer du prototypage au projet pilote: n'est-ce pas exactement la première aide qu'il a fallu développer dans l'élaboration de l'écosystème des startups technologiques? Si les incubateurs ont leurs limites, le soutien à l'innovation conserve tout son sens.



Cluster Food & Nutrition donne les outils pour soutenir les projets dans le domaine alimentaire.

REVARIO

« NOUS CHERCHONS DES INVESTISSEURS QUI DEMANDENT DES VALEURS ET DU SENS »

*La jeune marque de trail made in Switzerland est née d'une démarche écologique.
Elle cherche aujourd'hui son modèle d'affaires.*

Michael Ingram pratiquait le trail depuis des années. Des heures passées en montagne. « Un lien se développe avec la nature. On peut courir vingt heures de suite dans les Alpes! On pousse son corps au-delà des limites dans un environnement qu'on adore... il se passe quelque chose de difficilement explicable. » En quelques décennies, ce natif de Villars a vu l'engouement pour ce sport décoller, et en parallèle, a pu observer l'environnement changer, la saison de ski raccourcir. « Quelque chose ne tournait pas rond ». Il a eu envie d'agir. « Je ne savais pas quoi faire exactement, ni quel produit, ni comment. Juste une profonde envie d'amener du changement. » En octobre 2021, Revario, la marque de vêtements de trail durable qu'il a cofondée, lançait sa seconde collection, assemblée en Suisse.

Jusqu'ici, la startup n'a pas eu besoin d'investisseurs externes. Une campagne de crowdfunding, a permis de réaliser une première collection test, en 2020. L'objectif a d'abord été de concevoir les équipements les plus durables possibles : il a fallu sourcer les textiles, « en fibres recyclées à 85 voire 100%, issues d'Allemagne, de France, d'Italie », concevoir des modèles « un short, un pull et un t-shirt et une veste pour commencer », trouver un partenaire suisse pour les assembler « Nous avons choisi CARITAS qui ouvrait à Genève un atelier de réinsertion, c'est une société d'upcycling qui nous a permis de les rencontrer », explique Michaël Ingram. La rencontre a été déterminante pour cette première collection « C'était leur premier projet, ils avaient beaucoup de temps pour nous. Et avoir un partenaire local qu'on peut aller voir est une grande chance pour un premier projet. » 700 pièces ont été vendues pour cette première édition qui a permis à la marque de poser ses valeurs environnementales, en faisant des choix tels que la réparation ou la récupération de ses pièces usées. « Il a fallu une année à Revario pour devenir ce qu'elle est, en enchaînant des choix logiques sur le plan environnemental,

pour lesquels l'aspect de rentabilité sera trouvé dans un second temps. »

C'est dans cette phase que se trouve la jeune entreprise. Pour sa seconde collection, Revario a fait appel à des fonds privés personnels et de proches, et un prêt bancaire, et a fait le choix d'ouvrir ses propres ateliers à Fribourg. Dans un bassin d'emploi qui compte beaucoup de couturières. Pour le moment, Revario les emploie à la tâche. Mais avec le développement des ventes se posera la question des embauches... et donc du business model. Comment croître et être profitable dans ce domaine où la plupart des grandes marques fabriquent à l'étranger? D'abord, Revario mise sur une marge moindre que les acteurs établis du secteur. « Pour être rentable, une marge de 50% est nécessaire ». Mais l'entreprise ne vise cependant pas des ventes qui explosent et taux de rentabilité dix ou vingt fois supérieurs à l'investissement de départ. Or « les investisseurs attendent cela traditionnellement. Nous avons fait des calculs et des business plans selon ces attentes, et ce n'est pas ce que nous pourrions proposer : pour moi, si on rentre dans un modèle de rentabilité financière, on est sûrs de prendre de mauvaises décisions sociales ou environnementales. Nous cherchons des investisseurs qui demandent des valeurs et du sens », assure Michaël Ingram. Il mise sur les réseaux de startups et les événements locaux pour aborder des personnes. Mais pour lui, c'est un modèle d'entreprise différent qui reste à inventer. Le réseau des B-Corp (Benefit corporation, qui vise justement à réinvestir le profit réalisé dans l'entreprise qui l'a généré) est une solution qui « peut faire sens », pour Michaël Ingram. Tout comme la solution d'une entreprise soutenue par une fondation, « ce qui permet de s'assurer que les valeurs fondamentales du projet soient maintenues, et qui continue à faire sens pour les investisseurs. »



MICHAEL INGRAM
Fondateur de Revario

Michael Ingram a mis son amour pour la nature au centre de son projet entrepreneurial.





MATÉRIEL DE SPORT ET DE LOISIRS MIS À DISPOSITION GRATUITEMENT !

Sports and leisure equipment available FREE OF CHARGE !

by Sports Universitaires Lausanne

2013

Powered by:



BOXUP

« NOTRE ENTREPRISE RÉPOND À L'ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE »

Avec ses casiers de matériel sportif en libre accès, cette jeune entreprise a apporté une innovation entrepreneuriale à une problématique de société : la démocratisation de l'activité physique.



FRANK ROUILLER
Cofondateur & CEO de BoxUp

C'est en Chine, lors d'un voyage réalisé dans le cadre de leur master « Innokick » (HES-SO), que Frank Rouiller et Florian Voumard développent l'idée de BoxUp. « On voyait comme l'économie du partage y était avancée : trottinettes, parapluies, vélos, micros-salles de fitness pouvaient se louer via smartphone ! En parallèle, on observait une grande politique de mouvement pour tous : danse, gym pour sénior etc. », raconte Frank Rouiller.

Les deux étudiants estiment que « la Suisse a un cran de retard » dans le domaine, et réfléchissent à une solution à développer ici. Ils ne reprennent pas tels quels les concepts vus là-bas « où, par exemple, pour louer certains objets, il faut impérativement être inscrit sur le réseau social le plus populaire, à savoir WeChat. » Ils se concentrent sur la manière de faciliter l'accès au sport pour le grand public de manière « écologique et pratique. » « Aujourd'hui, le sport se vit de manière spontanée en société, et non plus uniquement au travers d'un club. Et beaucoup de gens pratiquent plusieurs sports. BoxUp, casier connecté qui permet d'emprunter du matériel, répond à l'évolution de la pratique sportive. »

Un projet de master et un concours gagné plus tard – la compétition BREF –, ils disposent de fonds nécessaires à la réalisation d'un prototype, réalisé

dans la ville d'Yverdon-les-Bains, qui fait tout pour faciliter la vie à ces jeunes entrepreneurs : « ils nous ont mis à disposition le terrain pour implanter notre premier casier, mais ils ont aussi négocié avec nous un arrangement financier pour nous permettre de réfléchir à notre modèle d'affaires et notre tarification. Cette expérience a représenté un labo de développement très précieux et peu onéreux pour nous », explique Frank Rouiller. BoxUp décide notamment de changer son modèle financier : plutôt que de faire payer les utilisateurs ou utilisatrices, elle décide de développer des partenariats avec des collectivités publiques « qui promeuvent la pratique sportive, parce qu'il s'agit d'une mission de santé publique. » Cette gratuité a été un défi « il fallait pouvoir l'assumer, mais cela montre qu'un modèle d'affaires n'est jamais linéaire ni fixe », estime Frank Rouiller. Aujourd'hui, l'entreprise compte 23 casiers et 6000 utilisateur·rices, mais ne compte pas se cantonner au domaine du sport. « Nous allons continuer à développer cette solution-là, mais notre but c'est d'étendre notre expertise à d'autres domaines : outils partagés dans les immeubles, échange et récupération d'objets... Notre solution peut s'appliquer à beaucoup de cas, mais il faudra explorer lesquels de la même manière que ce que nous avons fait jusque-là : projet-pilote, validation du marché, puis volume », résume Frank Rouiller.



BoxUp a mis l'économie du partage au centre de son projet sportif.

LA CORDE À LINGE

« JE NE TRANSIGE PAS SUR MES VALEURS ET CELA IMPLIQUE DE FAIRE DES CHOIX CONSTANTS »

Plus qu'une lessive écologique, la startup a développé un nouveau système de production et de distribution locales. Un changement conséquent, qui demande du temps pour être adopté.

C'est à partir de 2016 qu'Anne-Julie Beroud, éducatrice à Genève, réfléchit à la conception d'une lessive écologique et locale. Il lui faudra plusieurs années, un partenariat avec l'école de chimie de Fribourg, et énormément de recherches pour trouver une recette, efficace, dont tous les composants sont d'origine européenne et certifiés bio. Une exigence absolument fondamentale pour cette entrepreneure intransigeante sur les valeurs. « Ne pas céder sur l'écologique, ni sur le social, cela a toujours été ma ligne directrice à toutes les étapes de développement. Je ne transige pas sur mes valeurs et cela implique de faire des choix constants. » La machine qui permet la fabrication de la lessive de la Corde à Linge est elle-même en partie récupérée, les livraisons se font à vélo, la banque qui accompagne l'entreprise est éthique, il est possible d'acheter sa lessive en vrac... « Évidemment la perfection est impossible, mais il ne faut jamais arrêter de chercher », explique l'entrepreneure. Ainsi en 2019, presque tous les composants étaient écologiques et 100% européens. Tous sauf un : le liant. « Il était hors de question pour nous de prendre de l'huile de palme. » Sans relâche, Anne-Julie a cherché un équivalent européen, certifié bio. Elle y est parvenue, mais une fois de plus, sa réflexion sur la durabilité ne s'est pas arrêtée là. Alors que l'entreprise se développe se pose la question de la manière de grandir : livrer d'autres cantons par camion, ou encourager le développement de petites filières de productions locales ? « Nous préférons le sur-mesure, fournir d'autres cantons n'est pas un choix facile si l'on souhaite rester en accord avec nos valeurs. » Mais trouver des partenaires locaux prêts à se lancer dans l'aventure demande un temps différent de celui de la hausse de la demande. « Nous produisons une quantité de litres suffisante pour être rentables chaque mois », pas besoin de grandir pour occuper tout le marché suisse », estime la fondatrice. Des adaptations sont cependant en réflexion, comme le fait de proposer des kits de fabrication de lessives personnalisés pour les

personnes souhaitant fabriquer elles-mêmes leur produit.

Si La Corde à Linge a conçu un produit durable, conserver un modèle d'affaires en accord avec ses valeurs reste compliqué reconnaît sa fondatrice. « Les valeurs et fonctionnements de certains points de vente ne nous conviennent pas, aussi nous sommes limités, d'un point de vue éthique, dans le choix de nos revendeurs. » Dans le milieu où elle évolue – l'incubateur Impact Hub, le coaching de GENILEM, des événements comme le festival ALTERNATIBA –, des concepts comme l'économie circulaire ou l'innovation sociale sont parfaitement connus. Et les formations et connaissances dans le domaine se multiplient. Elle déplore cependant que ces savoirs restent parfois en vase clos et ne concernent pas la majorité de la population. Même si après trois ans de présence sur le marché, elle constate un vrai changement auprès des consommateur·rices – reste à savoir s'il s'agit d'un effet de mode ou d'une transition durable. Puisqu'initier les gens à l'écologie est un enjeu fondamental, Anne-Julie Beroud n'hésite pas à... ressortir sa casquette d'éducatrice. « Rien n'est décidé, mais j'y réfléchis. Ça me plairait beaucoup de sensibiliser les jeunes à ces sujets. »



ANNE-JULIE BEROUD
Fondatrice et directrice de
La Corde à Linge

La Corde à Linge cherche à concilier rentabilité économique et principes écologiques.





LA CORDE
A
LINGE
GENÈVE

IMPRESSUM

Conception

www.mayagraphic.ch

Crédits photo

- © Freepik : couverture
- © Revario : pp. 7, 20-21
- © Sisao : p. 8
- © Magic Tomato : p. 9
- © BoxUp : pp. 14, 22-23
- © Be You Network : p. 15
- © ImpactHub/OneStop : p. 16
- © HES : p. 16
- © Pulse : p. 17
- © Cluster Food & Nutrition : pp. 18-19
- © La Corde à Linge : pp. 24-25

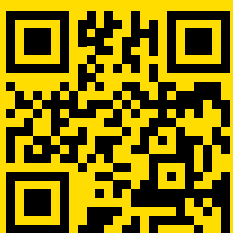
GENiLEM⁷

UN DOSSIER GENILEM

GENILEM Genève
Avenue de Sécheron 15
1202 Genève

GENILEM Vaud
Avenue d'Ouchy 47
CP 315 | 1006 Lausanne

25 novembre 2021



WWW.GENILEM.CH