

L'INNOVATION RADICALE

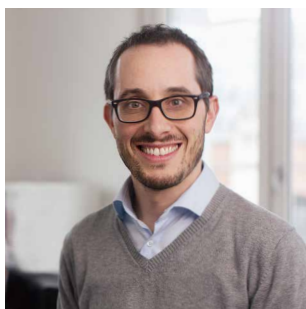
COMMENT LES ENTREPRISES
BASCULENT VERS LA DURABILITÉ



GENiLEM 

SOMMAIRE

Édito	1
La durabilité, source d'innovations " radicales "	3
Comment devenir durable ?	8
Évaluation, certificats et labels : une étape indispensable ?	12
Exemples d'entreprises à impact soutenues par GENILEM	20
Benjie, transformer l'industrie pas à pas	21
Quels modèles pour financer la durabilité ?	26
Entretien Lombard-Odier " Soutenir les entreprises qui sortent de l'économie carbonée "	30
Le PIB vert, futur indicateur économique ?	32
Glossaire	34
GENILEM, qui sommes-nous ?	36



ÉDITO

PARADOXES

Elle s'affiche partout, et pourtant elle n'est définie nulle part. Impossible de savoir exactement comment mesurer la durabilité, tant cette notion mouvante évolue, s'élargit et englobe de nouveaux domaines.

Déjà, elle vient redéfinir le succès d'une entreprise. La qualité des produits ou le bénéfice net ne sont de loin plus les seuls facteurs qui rendent une marque attractive. Le bien-être des employé-es, l'impact carbone comptent, désormais. Demain, la solidité du dialogue avec ses parties prenantes, ou encore la variété des approvisionnements locaux et durables seront centraux. L'autre paradoxe c'est que ces facteurs aussi évoluent, et que travailler à renforcer un domaine peut en fragiliser un autre. Devenir un champion du local renchérit peut-être le coût de ses produits et services, et donc leur accès au plus grand nombre.

Faire de la durabilité, c'est se lancer dans un travail d'équilibriste, il n'y que des compromis eux-mêmes provisoires, et des discussions à mener en permanence avec le public, avec ses fournisseurs. Mais l'enjeu n'est pas là. Il est de faire le choix d'entrer dans cette conversation, de participer à la construction de cette définition. La transformation durable a déjà commencé, et elle bouleverse tout sur son passage. Pour beaucoup d'acteurs économiques, cette remise en question a démarré avec la hausse brutale des coûts de l'énergie.

Il s'agit de ne pas s'arrêter là. La durabilité n'est plus un choix mais un nouveau cadre d'action pour les entreprises. La prendre en compte c'est innover, même de manière imparfaite. Ce qui est l'essence même des startups : ne jamais cesser de se questionner et donc, d'inventer.

David Narr
Directeur de GENILEM

GENILEM, EN BREF

Fondée en 1995, GENILEM est une association à but non lucratif, dont la mission est d'aider les entrepreneuses et entrepreneurs des cantons de Vaud et de Genève à bâtir des entreprises innovantes, viables et responsables dans tous les secteurs d'activité. GENILEM contribue ainsi au dynamisme du tissu économique de notre région.

Les coachs de GENILEM reçoivent environ 500 porteuses et porteurs de projets par année pour un diagnostic et accompagnent 15 nouvelles entreprises par an sur 36 mois.

Découvrir une courte sélection d'entreprises accompagnées par GENILEM, rendez-vous page 20

Pour en savoir plus sur GENILEM, rendez-vous **page 36** et sur **www.genilem.ch**





**”Il ne sert plus à rien d’innover
sans être durable”**

Yves Loerincik



LA DURABILITÉ, SOURCE D'INNOVATIONS "RADICALES"

Pénuries, flambée des prix de l'énergie, effondrement massif de la biodiversité, canicules : pour nombre d'entreprises, opter pour la durabilité n'est plus un choix, mais un outil pour faire face à des contraintes de plus en plus pesantes. S'adapter à ces nouvelles réalités demande un changement profond de modèle d'affaires et de stratégie. Repenser toute la manière de concevoir ses produits et services requiert de questionner tous ses liens et ses interdépendances.

Il y a les signaux forts : Nespresso qui est certifiée B Corp, le Prix Entreprendre Région Lausanne (PERL) 2022 dont quatre nominés sur cinq ont un lien direct avec la durabilité. Et les signaux faibles : des PME qui cette année ont entamé une transition énergétique, ou ont vu leurs coûts énergétiques flamber cet hiver ; de grands groupes qui sécurisent discrètement leurs stocks de matériaux rares. La révolution de la durabilité est bien là : sous la pression d'une flambée des prix de l'énergie due entre autres à la guerre en Ukraine, nos économies entament leur transition énergétique à marche forcée. Mais d'autres facteurs sont à l'oeuvre : les canicules récentes, tout comme la pandémie de Covid-19, l'effondrement drastique de la biodiversité changent profondément la manière dont les entreprises s'organisent et produisent aujourd'hui. Et la demande des consommateurs anticipe parfois ces évolutions.

DES CONTRAINTES PHYSIQUES

La marche vers le 'net zéro' (une économie nette de toute émission de gaz à effet de serre d'ici 2050 au plus tard, tel que le préconise le Groupe international d'experts sur le climat GIEC), est donc entamée. Outre le réchauffement climatique, certains acteurs prennent déjà en compte d'autres facteurs liés aux crises écologiques, à savoir le fait que les ressources naturelles sont limitées. " Les limites planétaires (voir glossaire) nous indiquent tout simplement que nous allons devoir réduire certaines activités en raison de contraintes physiques. Nous utilisons des stocks de matériaux qui sont de moins en moins disponibles. Nous ne pouvons pas compter sur le fait d'avoir plus d'énergie à disposition, c'est très probablement l'inverse qui va se produire. Certains secteurs, comme l'aviation, ne pourront donc tout simplement pas maintenir à long terme et en

l'état leurs taux d'activité actuels. D'autres seront concernés par des pénuries de matériaux critiques, par exemple le cuivre ", observe Yves Loerincik, fondateur d'eqlosion, société active dans la transformation des acteurs publics et privés en Suisse romande, et aujourd'hui actif dans Qaptis, start-up dédiée à la capture du CO₂. Une chose est certaine : la durabilité est désormais une donnée fondamentale. Transformer son entreprise dans ce contexte de crises toujours plus importantes et nombreuses exige sa prise en compte. "Il ne sert plus à rien d'innover sans être durable. Une innovation non durable ne va tout simplement plus pouvoir se faire. Et aller vers la durabilité va aussi tout simplement amener de l'innovation."

LE CONTEXTE : UNE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ET COGNITIVE

À ces facteurs naturels s'ajoute un contexte : celui de la digitalisation et de l'arrivée de l'intelligence artificielle. " Nous vivons une quatrième révolution industrielle. Les structures qui constituent notre système économique sont transformées fondamentalement. Ce avec quoi on produit (l'intelligence artificielle), l'énergie utilisée (renouvelable et décentralisée), la manière dont on échange (la digitalisation) nos transports (les drones, véhicules autonomes, fret...) : tout est bouleversé, ce qui ouvre un champ inédit ", explique Jean-Philippe Bonardi, directeur d'Entreprise 4 Society (E4S), joint-venture académique qui réunit quatre instituts universitaires de références (EPFL, IMD, UNIL, HEC Lausanne) pour former les dirigeants de demain. La manière même dont les entreprises s'organisent et produisent est donc en pleine transformation.



Yves Loerincik
fondateur d'eqlosion

UNE DIFFICULTÉ : COMPRENDRE ET SE PROJETER

Cette réorganisation se vit cependant avec des différences de vitesse notables selon la taille des entreprises et les secteurs d'activités. Si les grands groupes peuvent s'appuyer sur des départements de recherche et développement, des analystes et des prévisions, les PME gardent une visibilité de trois ou quatre mois, au maximum. Difficile pour elles d'anticiper et de faire des prévisions. Entre pénurie de ressources, changements de comportements des consommateur·rices, disponibilité des stocks, avancées technologiques, les inconnues sont multiples. Sans compter le réchauffement climatique qui provoque des phénomènes inédits. "Nous manquons globalement de prospective. Cette compétence essentielle dans nos vies et nos sociétés n'est pas enseignée à l'école. Or prendre des décisions implique de faire de la prospective", souligne Yves Loerincik. Difficile pour les petites et moyennes entreprises de se projeter, si la population ne le fait pas non plus. Car celle-ci manque de signaux clairs et lisibles, estime-t-il. "Sans conditions-cadres pour accélérer la transformation écologique, celle-ci ne peut pas être réalisée. Il faut des élu·es, et une majorité de la population convaincue du sujet. Si seulement 10 à 15% des consommateur·rices d'un secteur d'activité sont sensibles aux arguments moraux, cela ne sera pas suffisant."

Pour pouvoir rendre la transition lisible, une définition commune de la durabilité fait défaut. Jusqu'ici, celle-ci a surtout été comprise de manière négative. Etre durable c'était 'ne pas avoir d'impact négatif sur la société et l'environnement'. Par la suite, la notion s'est étoffée, la durabilité c'est 'la résilience', voire 'l'impact positif'... Les concepts se sont multipliés : économie 'du donut', 'soutenable', 'régénérative', 'circulaire'... (voir glossaire). Vaud a émis sa première définition de la durabilité dans son agenda 2030. Le texte précise que celle-ci est un "fonctionnement" (et non un développement économique), "pouvant satisfaire les besoins de tous les individus" (et non les demandes), "ici et ailleurs" (donc prenant acte des interdépendances de nos économies), le tout "dans le respect des limites planétaires."

MANAGER DANS L'INCONFORT

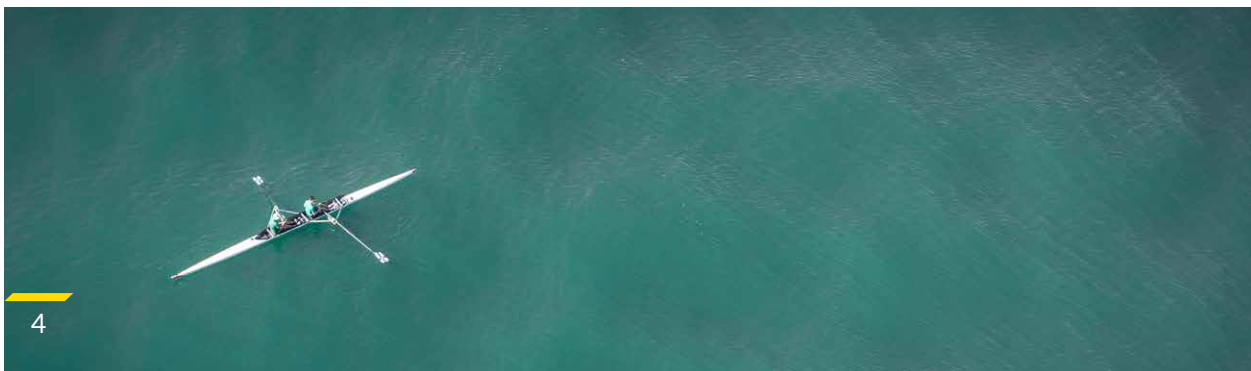
Vaste programme, qui comme beaucoup de définitions laisse une certaine marge à l'interprétation. Mais peut-être ne faut-il pas attendre de définition plus précise ! La pratique et les arbitrages économiques se chargeront de l'orienter. Deux idées centrales sont à retenir pour les acteurs économiques en quête de durabilité aujourd'hui, comme le fait remarquer Guillaume de Buren, responsable du bureau de la durabilité vaudois:

- la production de biens et de services a lieu aujourd'hui dans un "monde fini", aux ressources raréfiées
- l'interprétation de la notion 'durabilité' peut varier selon qu'elle est revendiquée par les consommateur·rices, les employé·es, les citoyen·nes, les États, les parties prenantes. Il faut la comprendre comme "une recherche constante d'équilibre à long terme. Pour le Canton cela implique des arbitrages politiques permanents".

" le rôle des autorités est surtout de réduire la complexité pour inciter à mettre en pratique, catalyser l'action, rendre les choses faisables, mettre le bon sens au centre "

Guillaume de Buren

Ce cadre d'action nouveau ouvre un changement majeur pour les entreprises. "Avant, on était dans une logique technocratique, où des ingénieurs définissaient les solutions abouties. Désormais nous sommes dans le pilotage permanent. Pour des TPE/PME, mesurer un niveau de durabilité comme s'il s'agissait d'une vérité fait moins sens qu'entamer une démarche pragmatique dans cette direction. Car la réalité des faits, c'est qu'il n'existe pas de recette magique pour entamer une transition. L'important est de se mettre en action", assure Guillaume de Buren. Dans un paradigme en plein changement, "le rôle des autorités est surtout de réduire la complexité pour inciter à mettre en pratique, catalyser l'action, rendre les choses faisables, mettre le bon sens au centre", explique ce responsable cantonal. C'est tout le sens de la nouvelle politique vaudoise de durabilité (voir article p. 8)



” La durabilité, une discussion permanente ? L'économie classique fonctionne beaucoup par but, par objectif. Dans l'économie durable, les méthodes, les moyens mis en œuvre comptent autant que l'objectif final, qui n'est souvent pas unique ! ”

Marc Münster

DISCUSSION PERMANENTE

La durabilité, une discussion permanente ? L'économie classique fonctionne beaucoup par but, par objectif. Dans l'économie durable, les méthodes, les moyens mis en œuvre comptent autant que l'objectif final. Qui n'est souvent pas unique !

” Etre durable c'est travailler dans un système qui comprend des conflits d'objectifs. Si on schématise, auparavant, l'indicateur suprême pour une entreprise c'était le bénéfice, tout ce qui y contribuait était juste. Aujourd'hui, il faut intégrer des limites, des indicateurs, des arbitrages, inclure toutes les personnes dans la chaîne de production, prendre des décisions qui impliquent des valeurs. Cela implique des discussions pas simples en interne, avec ses parties prenantes. C'est donc un management dans l'inconfort, dans l'arbitrage permanent. Si on n'est pas dans l'inconfort... c'est qu'on n'est pas durable”, résume Marc Münster, codirecteur de SANU AG, à Bienne, institut de formation à la durabilité.

QUESTIONNER SA MISSION

Mais comment empêcher que ces négociations permanentes tournent au conflit, voire au sur-place ? Pour pouvoir embrasser sans peine ce 'management de l'inconfort', les PME et startups qui optent pour la durabilité doivent se repenser, questionner jusqu'à leur raison d'être et leur identité. ” Une entreprise durable doit garder la notion de profitabilité. Par contre, elle ne va pas chercher à le maximiser à tout crin. Et ce profit sera inscrit dans une autre perspective, à savoir la mission de l'entreprise”, explique Jean-Philippe Bonardi. Autrement dit, ” les entreprises vont définir des comportements et des normes qui les régissent en fonction d'objectifs plus larges et de réponses à des questions plus vastes : gestion des déchets, changement climatique, équité sociale, durabilité des transports”, détaille Jean-Philippe Bonardi. ” Jusqu'à maintenant le but premier pour une entreprise produisant de la nourriture, c'était de

vendre à un maximum de personnes en s'assurant des bénéfices. Les consommateurs se retrouvaient dans la qualité du produit, s'identifiaient à la marque ”, complète Marc Münster. ” Aujourd'hui, cette même entreprise n'a plus pour seule fonction de produire des aliments, mais de nourrir des humains qu'ils se trouvent au début de la chaîne de production en tant qu'agriculteurs, ou en fin de chaîne en tant que consommateurs. Ce qui entraîne d'autres interrogations: que signifie nourrir, quels sont les bons produits, plutôt que de créer en quantité, comment veiller à la qualité ? ” Des objectifs qui, s'ils sont réfléchis et intégrés, changent le fonctionnement de l'entreprise, ses valeurs, son identité.

Changer de normes entrepreneuriales, d'impacts, passer d'une économie de 'shareholders' à une économie de 'stakeholders' (économie d'actionnaires à une économie de parties prenantes, voire glossaire), comme le prône depuis longtemps Klaus Schwab le patron du WEF, redéfinir la notion de succès d'une entreprise : c'est une révolution complète qui attend les TPE & PME. Elle est d'ailleurs en partie en cours. Bon nombre de normes sont en passe d'être bouleversées, mais les nouveaux critères sont en train d'émerger, et ne font pas encore l'unanimité (voir article p.12).



Marc Münster
Codirecteur de
sanu future learning ag sa

ENTREPRISES À MISSION ?

Ce statut n'existe pas en Suisse. En France, il est défini par une loi de 2019 qui permet à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Ces éléments doivent être inscrits dans les statuts de l'entreprise et déclarés. Un comité de mission spécifique doit rendre compte annuellement du suivi de ces objectifs, qui sont par ailleurs vérifiés par un organisme tiers et indépendant.

L'entrée de cette notion dans le droit montre sa légitimité croissante.

UNE RÉVOLUTION CULTURELLE ?

Pour comprendre les transformations que la durabilité entraîne en entreprise, Jonathan Normand, fondateur et CEO de B Lab Suisse, fondation qui aide les compagnies à implémenter ces changements (voir articles p. 8 et p. 15), parle de "capitalisme des parties prenantes qui entraîne une "culture de l'impact positif" au détriment d'un capitalisme actionnarial à l'œuvre jusqu'ici (voir glossaire)." La durabilité impose un vrai dialogue avec ses parties prenantes. Cela ne veut pas dire qu'on est parfait, mais qu'on met en place une discussion avec par exemple ses fournisseurs, ses clients pour toujours chercher à améliorer son impact. Notre mission chez B Lab est de travailler sur l'évolution des cadres juridiques pour étendre la prise en compte de la dimension sociale et environnementale au sein des entreprises. Nous demandons d'ailleurs aux B Corps de modifier leurs statuts juridiques afin qu'elles prennent en compte l'impact de leurs décisions sur toutes leurs parties prenantes. Il faut bien comprendre qu'une entreprise est interdépendante et elle doit prendre en compte ces intérêts extérieurs dans sa propre stratégie." Lorsqu'une entreprise intègre cette culture de l'impact, elle s'ouvre automatiquement des leviers d'innovations.

"La durabilité impose un vrai dialogue avec ses parties prenantes."

Jonathan Normand

Cette culture de l'impact peut paraître nouvelle lorsqu'elle est énoncée théoriquement. Mais pour un certain nombre de PME suisses, elle fait déjà partie des gènes. "Nos entreprises familiales ont souvent déjà cette culture. Elles ne sont pas uniquement dans la course au profit, et ont toujours eu une responsabilité sociale, un socle de valeurs profondément ancrées et cultivées", fait remarquer Marc Münster. Il cite par exemple Caran d'Ache qui travaille à augmenter la part de bois suisses dans la composition de ses crayons. Sylvac, PME vaudoise qui fabrique des instruments de mesure connectés à Yverdon-les-Bains a été surpris, en faisant appel à un cabinet spécialisé pour un audit de durabilité." L'étude nous a permis de réaliser que nous comptons beaucoup d'éléments de durabilité, peu conscientisés: un congé paternité existant depuis dix ans, l'aménagement des horaires de travail en fonction de contraintes familiales ou personnelles, le temps partiel a été mis en place y compris pour nos ingénieurs depuis plus de dix ans. Nos bâtiments ont tous été construits en intégrant l'efficacité énergétique et l'optimisation des flux logistiques, permettant une meilleure efficacité de travail tout en optimisant l'utilisation de la surface construite... Après la crise de 2008, alors que notre chiffre était divisé par deux, nous avons gardé tout le monde et formé toutes les équipes pour mieux repartir... Bref, tous nos choix ont toujours été guidés par le long terme, et non les variations conjoncturelles", explique Eric Schnyder, dirigeant de cette PME de 170 salariés.

PARMI LES TENDANCES D'INNOVATIONS

QUI SE DISTINGUENT (et peuvent se combiner)

- La circularité, c'est à dire la capacité pour une entreprise de concevoir des objets dont elle récupérera tous les composants pour les intégrer à ses prochains produits. C'est le chemin qu'a par exemple entrepris Benjie, jeune PME suisse fabriquant des chaussures pour enfants (voir p. 21).
- L'approche transactionnelle : à travers son produit ou son service, garder un lien avec ses clients et les informer du moment adéquat pour le renouveler. C'est le cas des matelas Elite, par exemple, dont les capteurs fournissent des données sur l'utilisation du produit et le moment optimal pour le changer. L'échange permanent avec les clients peut susciter des innovations connexes.
- Le financement à la performance. Proposer des outils d'amélioration ou d'optimisation à ses clients et se rémunérer uniquement si ces objectifs sont atteints. C'est ce que propose E-NNO, startup fondée par Maël Perret (voir encadré suivant).



L'ÈRE DES INNOVATIONS RADICALES

Aujourd'hui, Sylvac repense toute la conception de ses produits " poids, matériaux, consommation énergétique... Nous avons un énorme effort à faire pour repenser ces aspects sous l'angle de l'écoconception. Nous avons fait faire ce bilan externe justement pour faire le point et prendre du recul ", explique le dirigeant, pour qui ce travail apportera évidemment un avantage concurrentiel à son entreprise. Si Sylvac a déjà fait beaucoup de chemin dans le domaine, pour beaucoup d'entreprises, apprendre à regarder à long terme, manager dans l'inconfort, intégrer une culture de l'impact demande un changement de gouvernance et passera par des " innovations radicales ", comme l'explique Jean-Philippe Bonardi.

Cultiver l'impact demande une autre gouvernance, et un autre rapport à l'innovation. " La pensée en silos doit être dépassée. Ingénieurs, managers, décideurs vont devoir réfléchir ensemble. C'est ce que nous essayons de susciter au sein d'E4S. " Questionner sa mission implique, pour toute entreprise, de repenser sa proposition de valeur. Et donc son modèle d'affaires. Systématiser, enseigner ou théoriser ces nouveaux modèles reste difficile. On touche ici à l'ADN de chaque entreprise. " On peut partir de ce puissant outil qu'est le business-model canvas d'Yves Pigneur et Alexander Osterwalder et réinterroger chacune de ses dimensions dans une perspective durable ", remarque Jean-Philippe Bonardi. Ou se servir de l'outil d'impact positif et de leadership interdépendant développé par B Lab (voir plus haut). Ce dernier présente l'intérêt de mettre l'accent sur un " facteur clé d'innovation ", selon Jean-Philippe Bonardi, à savoir " la relation de chaque entreprise avec son écosystème. Ce n'est qu'en étant en contact, en entamant des collaborations qu'on peut repenser vraiment son système d'innovation et sortir des frontières traditionnelles. "

E-NNO, STARTUP FONDÉE PAR MAËL PERRET

E-nno au moyen de sa technologie et surtout d'un logiciel d'intelligence artificielle permet d'optimiser la production énergétique de chaque bâtiment et de générer et garantir des économies d'énergie (jusqu'à 30% par an). L'entreprise réinvestit ses bénéfices dans l'amélioration de ses outils. " Plus on fait économiser nos clients, plus nos solutions deviennent efficaces ", explique son dirigeant, Maël Perret. Ce modèle d'affaires a été développé sur l'exemple des contrats de performances énergétiques. E-nno l'a adapté grâce à des outils d'intelligence artificielle puissants. La subtilité ici est de pouvoir justifier en toute transparence que les économies réalisées proviennent bien du travail effectué par l'entreprise, et non de facteurs externes. " Nous avons passé une certification internationale pour garantir ce travail. Je suis devenu expert du protocole international de mesure et de certifications qui vérifie et justifie chaque kWh économisé " explique Maël Perret, qui intervient désormais pour certifier des performances issues de travaux de rénovation.





COMMENT DEVENIR DURABLE ?

Une entreprise qui veut se lancer dans la durabilité doit réorienter son modèle d'affaires, intégrer ses parties prenantes, mesurer ses impacts.

Voici les quelques étapes-clés à franchir et les besoins qui se feront sentir.

BESOIN COLOSSAL DE FORMATION

De quoi a besoin une entreprise qui doit orienter tout son modèle d'affaires vers l'impact ? D'abord de compétences, notamment au niveau de sa gouvernance. Car pour que la durabilité transforme toute une structure, elle doit être intégrée au niveau stratégique. "Avant, une entreprise avait tout simplement beaucoup moins de paramètres à intégrer dans le champ de sa prise de décision. Désormais, elle doit tenir compte de nouveaux aspects. Et donc former ses dirigeants et ses collaborateurs", explique Jonathan Normand, à la tête de la fondation B Lab Suisse.

B Lab a mis en place une formation dédiée au leaders, le programme B Leaders. Il a pour objectif de donner les moyens aux personnes qui veulent aider les entreprises à mesurer leurs performances sociales et environnementales, à améliorer leur impact, et les conduire à la certification B Corp. En Suisse, plus de 4000 personnes

l'ont suivie depuis 2018. "L'enjeu est notamment de développer une approche holistique de comprendre les impacts, de repenser la gouvernance, les chaînes d'approvisionnement, la manière d'intégrer les collaborateurs etc." Les formations à la durabilité pour les dirigeants sont de plus en plus nombreuses, mais restent souvent assez longues.

Certaines TPE/PME réclament des "formations éclairs", une journée au terme de laquelle une ou un dirigeant peut repartir avec une dizaine d'indicateurs de durabilité stratégiques à suivre dans son entreprise. De son côté, Marc Münster chez Sanu AG souligne l'importance de diffuser ces compétences dans toute l'entreprise. "Le discours général c'est de dire que dans un modèle d'entreprise durable, la gouvernance doit être plus participative. Or, dans les PME, mais même les grandes entreprises, on constate souvent que ces décisions sont aujourd'hui encore souvent prises par un leader fort.

”La capacité d’innovation interne est insuffisante dans une entreprise, surtout une PME.

Il faut la chercher à l’extérieur.”

Rico Baldegger

Là où la durabilité est centrale, c’est souvent suite à la volonté d’un entrepreneur qui a fait bouger sa structure, et qui est suivi par ses équipes. Ce constat montre qu’il faut encore mettre beaucoup de moyens dans la formation des cadres intermédiaires. Car ils sont en première ligne pour travailler sur les valeurs de l’entreprise et réaliser les changements dans leur champ d’action. Entre ‘casser le système’ et ‘continuer comme d’habitude’, il existe une marge de manœuvre qui est à la portée de main de ces cadres. Sans faire la révolution, ils peuvent changer beaucoup de choses, transformer des métiers.”

UN BESOIN DE TEMPS, ET DONC D’ARGENT

Inventer un autre modèle d’affaires requiert un autre facteur : le temps. C’est particulièrement crucial pour les jeunes entreprises ” à impact ” qui se lancent avec une mission, sans avoir de modèle d’affaires parfaitement défini. Robin des Fermes, initié par Tanguy Ecoffey, est une plate-forme de vente en ligne reliant les producteurs agricoles avec leurs consommateur-rices. Mais après un an et demi d’essais un modèle d’affaires n’a pas encore été finalisé. ” On est encore dans une phase de recherche : les discussions avec les producteurs nous ont poussés à tester et développer de nouveaux outils (B to B, outil de gestion, etc...) On aimerait trouver le modèle qui fonctionne sur une région, avant de se déployer ailleurs. Il nous tient à cœur que le producteur puisse choisir son prix de vente, recevoir ses commandes. Dans une seconde phase, le but serait d’ouvrir le capital de la structure aux producteurs, pour leur permettre de rester maîtres des questions stratégiques ”, explique Tanguy Ecoffey. Ces mois de tâtonnement ont pour lui été indispensables : ” c’est le temps nécessaire à une adoption et à une amélioration pour toute innovation. Il nous a fallu trouver et tester notre marché, réaliser de petits pivots...”

Pour Robin des Fermes comme pour toute structure qui innove, le temps c’est toujours de l’argent : les capitaux, dans le domaine de la durabilité restent difficiles à trouver et encore plus complexes à répartir selon des critères objectifs (voir article 3).

Mathias Pasquier
responsable économie durable
au Service de la promotion de
l’économie et de l’innovation
du Canton de Vaud.

CATALYSER LES CONNEXIONS

Pour gagner du temps, trouver rapidement des partenaires et des solutions de proximité et adaptées à leur secteur, les entreprises vont avoir besoin d’intensifier leurs échanges et d’initier de nouveaux partenariats. ” Pour innover, il faut s’ouvrir ! La capacité d’innovation interne est insuffisante dans une entreprise, surtout une PME. Il faut la chercher à l’extérieur. Certes l’open innovation est un risque, mais être pris de vitesse l’est tout autant sinon plus ”, estime Rico Baldegger, Directeur & Professeur en Stratégie, Entrepreneuriat et Innovation à la Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR).

Ces projets collectifs sont ainsi soutenus par le Canton de Vaud dans le cadre de son Fonds de soutien à l’économie durable . Il propose une série d’actions à destination des projets collectifs, avec un dispositif spécifique. Un soutien étatique pouvant se monter jusqu’à 100 000 francs a ainsi été mis en place pour des projets collaboratifs capables de démontrer un impact en matière de durabilité. Un comité de sélection de 15 personnes évalue chaque demande, composé aussi bien de spécialistes de divers métiers (énergie, construction, mobilité, alimentation, digitalisation), de représentant.es de la nouvelle génération, de généralistes de la durabilité, etc. ” Le but est de faire émerger de nouveaux modèles d’affaires ou de soutenir le développement de nouvelles filières. Des entreprises dans une zone industrielle pourrait également être encouragées à mutualiser et optimiser leur logistique, par exemple ”, explique Mathias Paquier.

Les pouvoirs publics sont conscients que de nombreuses problématiques de durabilité ne peuvent être réglées à l’échelle d’une entreprise. Or, les synergies possibles par région et par secteur d’activités sont multiples et encore peu explorées. ” Beaucoup d’entreprises ne se connaissent pas...Alors qu’elles sont implantées dans la même ville ! Nous voulons connecter les acteurs existants, pas créer une nouvelle couche administrative. ”



”Le but est de faire émerger de nouveaux modèles d'affaires”

Mathias Paquier

DES INITIATIVES PRIVÉES POUR ACCÉLÉRER LES ÉCHANGES

Chaque secteur d'activité a d'ailleurs besoin d'intensifier ses échanges pour accélérer les innovations. Certains acteurs privés n'hésitent pas à se positionner en chefs de file des transitions. Souvent, il s'agit de pionniers de leurs secteurs. A Cossonay, la PME Electro-Sol, a opéré sa transformation durable à partir des années 2010 en décidant de passer de la pose de câbles chauffants à celle des panneaux solaires photovoltaïques, en tant que spécialiste dans le B2B, qui représentent aujourd'hui 80% de son activité. ”Les réglementations dans le domaine des panneaux solaires débutaient et se créaient petit à petit. Il a fallu former les équipes, mais aussi discuter longuement avec les administrations. Aujourd'hui c'est une nouvelle filière qu'il faut mettre en place pour former des électriciens spécialisés dans les panneaux solaires ainsi que dans les métiers de la toiture et de l'enveloppe du bâtiment”, explique le directeur Kilian Thonney, qui cherche à promouvoir ce métier. Même défi dans l'horlogerie, où la startup ID-Watch s'est fixée la mission d'être ”l'agitateur” de l'industrie en faisant de sa marque un pionnier dans le domaine durable. ”Nous avons lancé le premier bracelet entièrement compostable, et travaillons à la circularité complète de chaque composant de notre montre.”, explique Nicolas Freudiger, fondateur de la marque. ”Le luxe a cette image de discrétion, qui partage peu d'informations. Nous aimerions redéfinir le secteur, changer la perception des matériaux recyclés”, explique le jeune CEO, qui souhaite cependant agir de manière ”fédératrice.” ”Nous avons initié un groupe de travail autour de la circularité dans l'horlogerie avec cinq marques indépendantes. Nous aimerions accélérer la transition dans le domaine mais nous ne voulons et ne pouvons pas le faire seul.”

BESOIN DE CENTRES DE COMPÉTENCES

Dans certains secteurs, les besoins de changement exigent des investissements lourds, des choix stratégiques. ”Nous aurons besoin de centres de compétences pour accompagner la transformation de certains métiers notamment dans la construction et l'agriculture. Mais si le Canton est prêt à soutenir ces initiatives, notamment par des cofinancements dégressifs, elles doivent venir des faïtières elles-mêmes pour être efficaces. Le changement doit être endogène et ces lieux doivent vivre par eux-mêmes”, estime Guillaume de Buren, pour le canton de Vaud.

Le rôle des acteurs structurants de l'économie est essentiel pour faciliter cette transition. La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG), par exemple, a entamé son propre virage durable dans le but d'être ”précurseur et prescripteur”, assure son directeur Vincent Subilia. En faisant un diagnostic de



durabilité, en suivant les processus pour être labellisée, en participant aux événements et formations du secteur, la CCIG peut ”être un exemple” pour ses membres, répondre à leurs questions, mais aussi identifier les freins et lourdeurs administratives qui parfois freinent les élans durables. Et négocier directement avec les interlocuteurs concernés. ”Parfois, derrière un règlement administratif, c'est vraiment une question de personne. Quand on travaille main dans la main entre acteurs de bonne volonté on trouve des solutions, c'est notre rôle d'aplanir la voie”, affirme le directeur de la CCIG.

INTERNALISER L'INNOVATION SOCIALE

Autre source d'innovation durable, les contacts entre startup à impact et grandes structures. L'ONG Ashoka s'est spécialisée par la mise en relation d'entrepreneuses et entrepreneurs sociaux et de CEO, les premiers étant à même d'inspirer les seconds, par leur manière différente de voir les choses. "Nous cherchons tous les entrepreneurs sociaux actifs dans un secteur et capables d'aider un grand groupe par leurs propositions innovantes. Nous les mettons en lien et facilitons leur collaboration pour atteindre de nouveaux publics-cibles", explique Emilie Romon Carnegie, directrice d'Ashoka Suisse. Le risque n'est-il pas le greenwashing ? (voir glossaire) "Non, pour qu'une multinationale mette en oeuvre une solution issue de l'entrepreneuriat social, il faut qu'elle ait compris, justement, en quoi cela est innovant, quelle est la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes. Les entrepreneurs sociaux, eux, ont la volonté de voir leurs solutions largement appliquées. Et nous nous assurons de ne pas travailler avec des entreprises connues pour leurs pratiques de greenwashing" assure Emilie Romon. Enfin, parmi d'autres espaces outils et réseaux propices aux échanges autour de l'innovation durable : les certificats et labels (voir article p. 12) les incubateurs, ou encore les projets pilotes, comme à Genève, la Fabrique Circulaire qui a développé des méthodologies de circularité dédiées aux PME.

" Il faut mettre beaucoup de moyens dans la formation des cadres intermédiaires, en première ligne pour travailler sur les valeurs de l'entreprise "

Marc Münster

Pour réaliser une transformation durable, plusieurs facteurs sont clés : transformer son modèle d'affaires, former ses dirigeants mais aussi ses cadres intermédiaires, et surtout entamer des collaborations avec différents acteurs : ses partenaires locaux, les acteurs clés du secteur, les structures encadrant l'économie, les écoles, les grands groupes. La durabilité est un questionnement tellement fondamental, et nouveau, qu'elle demande d'être inventée avec les partenaires de chaque entreprise.



ÉVALUATIONS, CERTIFICATS ET LABELS : UNE ÉTAPE INDISPENSABLE ?

Pressées d'entrer dans des démarches durables, nombre de PME, startups et TPE ne savent pas par où commencer. Les évaluations de durabilité, labels et certificats peuvent être un point de départ efficace, voire encourager les innovations. Mais aucune de ces démarches ne se suffit à elle seule.

Dans les rangs des cours donnés par son entreprise, SANU SA à Bienne, Marc Münster les voit de plus en plus souvent : des PME fournisseurs de grands groupes, qui se retrouvent 'poussées' à la durabilité.

"Leur client principal leur explique que l'année suivante il veut connaître leur impact carbone, qu'il faut prendre des mesures pour réduire leurs émissions, parce qu'ils ont des exigences de reporting. Et ces PME se retrouvent contraintes de produire des bilans carbone. Mais pour elles, toute l'opération ressemble à une usine à gaz : c'est un responsable des opérations qui passera un week-end à chercher des chiffres et remplir des tableaux. Elles le font avec l'unique but de conserver leur marché, au lieu de l'utiliser comme une base de réflexion stratégique." Des situations de plus en plus fréquentes, la course au 'verdissement' des entreprises s'accélérait avec la prise de conscience de l'urgence climatique. L'instrument le plus inutile selon un jeune startuppeur ? "La charte de durabilité : ce sont souvent des engagements qui ne vont pas très loin, ne sont pas chiffrés, et encore moins contrôlés."

LE CONSTAT :
UN MANQUE DE CLARTÉ ET DE COHÉRENCE

Mesurer son impact carbone peut être le point de départ d'une profonde transformation interne. Mais l'industrie se limite encore souvent à quelques mesures d'optimisation, constate Marc Münster. Sans compter que calculer ses émissions de CO₂ n'est pas une procédure facile : technique, longue, coûteuse. Une entreprise qui veut comprendre ses impacts est confrontée à des indicateurs multiples. Mesurer les atteintes à la biodiversité, par exemple ne peut pas se faire de la même manière dans tous les environnements naturels. Ce qui peut être complexe lorsque l'on est actif dans plusieurs pays. Les personnes chargées des rapports RSE (voir glossaire) dans les entreprises sont parfois frustrées devant le manque de cohérence de certaines démarches.

Dans la mesure d'impact, trois grandes familles d'outils existent : du moins au plus exigeants : la divulgation, le reporting et la mesure de la performance.

Tous ont leurs travers. Les limites de la divulgation ? "Le Carbon disclosure project reste purement déclaratif ! Sans une stratégie de réduction claire ordonnée par l'entreprise, aucun progrès n'est fait", pointe une cadre d'une grande compagnie d'assurance dépitée. Le problème du reporting, "c'est qu'il procède souvent par la

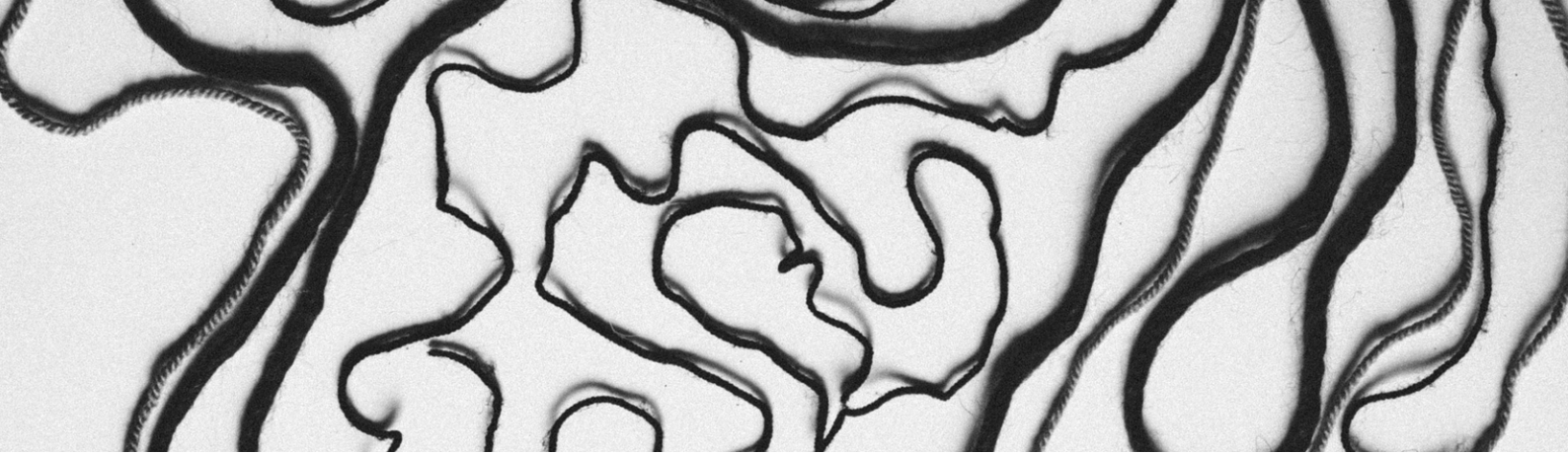
compensation. Une entreprise douée dans un domaine mais moins avancée dans un autre peut se contenter d'une note globale moyenne, au lieu de vouloir s'améliorer là où elle est faible. Mettre à disposition des vélos électriques pour ses employés, par exemple, peut faire gagner des points. Mais rien ne dit qu'ils sont effectivement utilisés !", pointe Maël Perret, à la tête de la startup E-NNO (voir article 7)

Entre des bilans carbone dont la complexité dépasse parfois les compétences internes à une entreprise, et des chartes déclaratives, qui n'entraînent aucun changement, comment trouver une méthode efficace ? Obtenir des informations chiffrées reste une étape incontournable. "Si on veut manager une entreprise sur sa dimension sociale et environnementale, il faut des outils pour mesurer ce qui est fait, sinon on ne peut tout simplement pas mettre en place de process, on n'a pas de structure comparable ni mesurable dans le temps", explique Jonathan Normand, à la tête de la fondation B Lab Suisse. "Pendant des décennies, les entreprises se sont astreintes à des plans comptables très rigoureux afin d'optimiser leur gestion financière. Pour pratiquer la durabilité sérieusement, il faut atteindre le même niveau de formalisation et de structuration des données sociales et écologiques."



**” Ce qu'on souhaite, c'est
encourager les petites structures
qui ont une sensibilité (...)
mais n'ont ni le temps
ni les ressources pour savoir
comment s'y prendre ”**

Mathias Paquier



UNE TENDANCE : ALLER AU PLUS SIMPLE

Plusieurs initiatives récentes aident les entreprises à mesurer leur impact. Toutes veulent "aller au plus simple". Les Cantons de Genève et Vaud, par exemple, allouent une aide financière aux structures qui réalisent un diagnostic de durabilité. Dans le cas vaudois, l'entreprise élit l'organisme de son choix (le canton propose une liste non exhaustive et évolutive de recommandations) et le Canton finance 50% de la démarche. "Le but est d'offrir un diagnostic global, qui inclut notamment l'organisation interne, les ressources humaines, la conception des produits, les liens avec les partenaires ou encore les questions énergétiques. L'audit lui-même doit représenter au maximum un tiers du mandat global. Le reste c'est la définition d'une stratégie en matière de durabilité, l'élaboration d'un plan d'actions et un accompagnement sur 18 mois", explique Mathias Paquier, responsable économie durable au Service de la promotion de l'économie et de l'innovation du Canton de Vaud.

Quelques conditions sont requises : l'entreprise s'engage à mettre en œuvre les mesures identifiées par le cabinet pour avancer vers la durabilité "mais sans obligation de résultat chiffré. Ce qu'on souhaite, c'est encourager les petites structures qui ont une sensibilité, un intérêt, une envie d'agir dans la durabilité mais n'ont ni le temps ni les ressources pour savoir comment s'y prendre", explique Mathias Paquier.

dernier a donc co-développé avec le CCRS (Center for Corporate Responsibility and Sustainability) et la Fondation "Nachhaltigkeit" de Zurich un outil d'autoévaluation dédié aux PME et leur permettant de réaliser leur bilan en matière de durabilité (<https://esg2go.org/>). Testé par plus de 200 entreprises et validé par le Crédit Suisse, l'outil repose sur une force : sa simplicité. Mais quelle est la crédibilité d'une auto-déclaration ? "Toutes les accréditations en matière de durabilité se basent, d'une manière ou d'une autre, sur une méthode déclarative", estime l'expert.

Dans l'exemple vaudois comme dans l'exemple maugegeois, l'intérêt est d'inciter les entreprises à agir. "L'idée n'est pas de faire la meilleure démarche de durabilité mais d'agir. Il y a trop de complexité dans ce domaine, on demande aux entreprises d'adopter une posture de réflexion stratégique alors qu'elles ont le nez dans le guidon et surtout que ce n'est pas leur habitude. L'enjeu c'est de les appuyer, de les accompagner", explique Guillaume de Buren, responsable du Bureau de la durabilité vaudois. La mesure phare du Fonds de soutien à l'économie durable cantonal est une plateforme digitale qui aura pour but d'orienter, informer et vulgariser le sujet, lancée début 2023.

A noter que pour pouvoir aider les entreprises, l'administration doit aussi avoir des règles claires, cohérentes et lisibles en interne. Le Bureau vaudois de la durabilité a mis en place une méthode standardisée qui permet d'intégrer les expertises de chaque service dans la mise en œuvre de la durabilité. Trois séries de critères sont distinguées "les critères impératifs, c'est-à-dire les exigences légales en la matière. Les critères d'amélioration, c'est-à-dire ce qui permet de réduire l'impact. Et les critères d'exemplarité, pour identifier les démarches pionnières ou particulièrement poussées", détaille Guillaume de Buren. Cette grille simple à mettre en œuvre sera progressivement utilisée par le Canton pour l'attribution des subventions et pour toute décision cantonale en matière de durabilité.

Cette volonté d'efficacité est aujourd'hui partagée par les acteurs privés chargés de réaliser les études en termes d'impact carbone. Benjamin Herbreteau, consultant pour dss+, entreprise de consulting, a vu le secteur évoluer. "Il y a quelques années, les entreprises géraient des risques environnementaux, avec à la manœuvre un responsable Qualité sociale & environnementale (QSE)

"L'idée n'est pas de faire la meilleure démarche de durabilité mais d'agir.

Il y a trop de complexité dans ce domaine"

Guillaume de Buren

Cependant confier l'évaluation à un tiers peut être problématique. "Outsourcing la mesure de l'impact à un bureau, c'est perdre une partie de sa propre connaissance interne. Or un entrepreneur reste celui qui connaît le mieux son entreprise", estime Rico Baldegger, directeur & professeur en stratégie, entrepreneuriat et innovation à la Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR). Ce

**” Les entreprises se sont astreintes
à des plans comptables très rigoureux.
Il faut atteindre le même niveau de formalisation
et de structuration des données sociales et écologiques.”**

Jonathan Normand

rattaché à la production, s'appuyant parfois sur le standard ISO14001. Aujourd'hui l'environnement est remonté d'un cran dans les préoccupations des entreprises. Nos interlocuteurs sont des responsables développement durable, rattachés à la direction, plus stratégiques et s'appuyant éventuellement sur des labels portés sur la mission, tel que B-Corp. La durabilité est de plus en plus intégrée à la vision de l'entreprise.”

**BESOIN D'ÉDUCATION
ET D'ACCOMPAGNEMENT SUR LES LABELS**

Une fois ses impacts mesurés, il peut être pertinent de le faire savoir, rejoindre un label (qui peut s'appliquer aux produits comme aux entreprises) ou choisir une certification (plutôt propre à une entreprise). Mais ici aussi, le choix reste encore trop vaste. Il y a les labels globaux qui incitent les entreprises à redéfinir leur mission, comme B Corp (voir encadré), les certification ISO pour la structure, l'organisation ou les process internes. Les labels spécifiques à chaque métier. Le label Cradle to Cradle qui est centré sur la circularité. Les labels produits... Et un label peut s'avérer à double tranchant, estime Benjamin Herbreteau, parce que ”c'est souvent une démarche onéreuse qui, par la multitude et la diversité des labels, peut induire en erreur le consommateur qui ne prendrait pas le temps d'étudier en détail les critères d'éligibilité”. A contrario, estime aussi le consultant ”il

offre souvent un cadre intéressant à une entreprise pour structurer son action en termes de durabilité (le label a par exemple souvent déjà fait le travail de priorisation des impacts et permet de placer l'effort au bon endroit) ”.

Pour une PME, choisir un label reste un casse-tête. A la tête de cabinet de design Studio Banana, Serge Piguët a longtemps eu la volonté de mettre en place une démarche durable, sans franchir le pas. ”La durabilité était importante pour Studio Banana, mais ne figurait pas dans nos KPIs. On ne la mesurait pas !” Reste que trouver la bonne manière de mesurer n'a pas été simple. L'entreprise a hésité entre plusieurs pistes avant d'opter pour la certification B Corp. ”Nous voulions un label régional, mais comme nous avons des bureaux à l'étranger nous souhaitions qu'il ait aussi une reconnaissance hors de Suisse. Nous souhaitions évidemment que le label nous aide à nous remettre en question... Mais sans nous demander un investissement impossible à assurer. Beaucoup de labels sont en effet trop éloignés de notre manière de travailler. Notre entreprise réunit différents corps de métiers: futurologues, psychologues du travail, architectes, designers. Ils ont tous une vision de durabilité. Il fallait un label qui soit assez générique pour que chacun s'y retrouve. ISO nous semblait trop complexe.”

B LAB, RÉSEAU GLOBAL DE DURABILITÉ

B Lab est un réseau global fondé en 2006 en Pennsylvanie (USA). Son ambition est de transformer l'économie mondiale afin qu'elle bénéficie à tous les individus, les collectivités et la planète. Acteur structurant de ce changement économique et systémique, son réseau international développe des standards, des lois, et des outils pour aider les entreprises à mesurer et à améliorer leur impact. B Lab construit le mouvement B Corp pour soutenir sa vision collective d'interdépendance et de construction d'une économie inclusive, équitable et régénératrice.

B Lab Suisse, fondation d'utilité publique fondée en 2018 :

- accompagne les entreprises dans le processus de certification B Corp, (entreprises répondant à des normes élevées en matière de performances sociales et environnementales, de responsabilité et de transparence). A l'automne 2022, 80 entreprises avaient obtenu la certification en Suisse.
- engage l'écosystème suisse sur la contribution aux 17 objectifs du développement durable grâce au programme Swiss Triple Impact.
- forme les professionnel·les, les praticien·nes et les étudiant·es au modèle d'économie inclusive et à la mesure d'impact positif avec le programme B Leaders et B Academy.
- engage les CEOs et les membres des conseils d'administration dans la mise en place de stratégie durables via le Swiss Boards for Agenda 2030.
- réunit chaque année l'ensemble de l'écosystème de B Lab ainsi que les acteurs et actrices de l'économie suisse afin de favoriser des actions collectives.

”Ce que nous économisons aujourd’hui représentera des gains précieux dans quelques années”

Marie Blaser

LE BESOIN D’UN GUICHET DÉDIÉ

Il n’existe aucun critère uniformément reconnu de mesure d’impact social et environnemental valable pour les entreprises. Le choix d’un label ou d’une certification reste pour le moment complexe, voire opaque. Même si ce champ se structure peu à peu, un besoin de clarification et de simplification est nécessaire. Le Canton de Vaud l’a bien compris. ”Nous avons identifié le besoin d’une prestation pour aider les entreprises à choisir la bonne certification. Les demandes en ce sens augmentent régulièrement. Un service est déjà disponible et nous aimerions encore faciliter l’orientation, en mettant en place un guichet dédié. Nous analysons notamment les équivalences entre les certifications, leur niveau d’exigences etc. Nous mettons déjà ces informations à disposition des entreprises qui postulent pour les marchés publics”, explique Guillaume de Buren. Ici aussi, un objectif : simplifier et faciliter l’accès à ces outils.

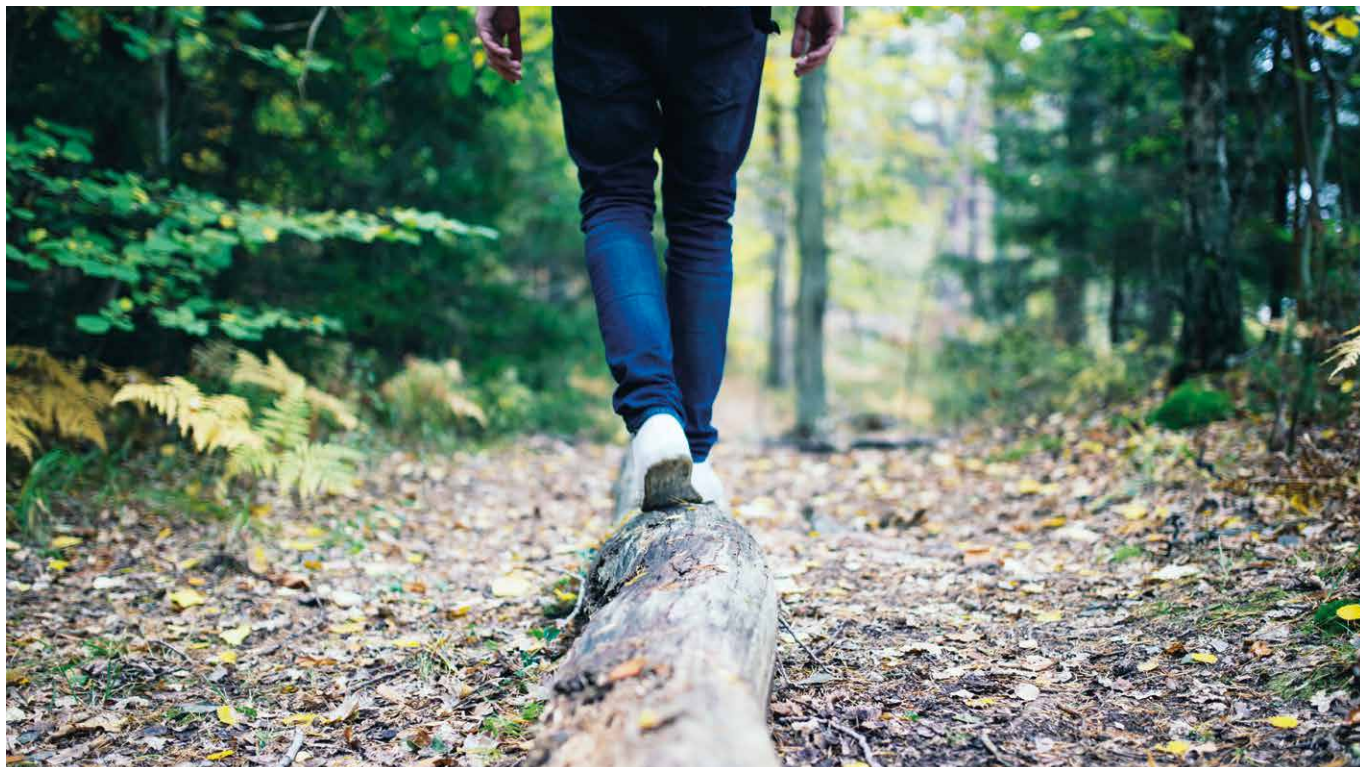
L’ATOUT D’UN LABEL :

LA COMPÉTITIVITÉ, L’ANTICIPATION

Car les labels et certifications constituent aussi des sources d’innovation pour les entreprises. Loyco, PME genevoise active dans les services aux entreprises a suivi plusieurs démarches durables : B Corp (démarche entamée en 2015, troisième certification), ou encore le programme d’engagement sur les objectifs de développement durable de B Lab Suisse, le Swiss Triple Im-

pact. Et l’entreprise ne compte pas s’arrêter là. ”Nous essayons désormais de calculer l’impact de notre consommation numérique, et avons rejoint à ce titre l’institut du numérique responsable à Genève, et l’entreprise Resilio avec qui nous collaborons pour obtenir des données chiffrées sur notre empreinte digitale”, explique Marie Blaser, chargée de la durabilité pour Loyco. Pour l’entreprise, l’enjeu est d’abord... sa survie. ”Notre conviction en rejoignant toutes ces démarches, ce n’est pas de se dire qu’on va être les meilleurs dans notre domaine mais tout simplement que, comme l’explique le GIEC, nous sommes dans un moment clé pour agir, nous avons une fenêtre de 5 à 6 ans pour réduire drastiquement nos émissions. L’enjeu pour Loyco est de faire face aux enjeux posés par le réchauffement climatique à l’économie dans les années qui viennent. Ce que nous économisons aujourd’hui sur nos serveurs optimise notre fonctionnement et représentera des gains précieux dans quelques années.” Evidemment, la compétitivité est aussi un critère-clé. ”Non seulement le bilan carbone deviendra une obligation, mais ces choix servent indirectement notre marque, en tant qu’employeur et auprès de nos clients. Le bénéfice est double”, assure Marie Blaser. La démarche a cependant un coût et demande un investissement : formation des équipes, démarches, renégociation avec les fournisseurs. ”Mais nous réalisons que nous pouvons rentabiliser cet investissement en proposant des accompagnements en la





matière, puisque nous avons désormais une expertise sur le sujet”, observe Marie Blaser. Si l'évaluation B Corp permet des “quicks wins”, c'est-à-dire des petites victoires en interne dues à l'évolution positive de certains indicateurs, elle peut aussi se révéler décevante. “Entre notre première et notre seconde certification nous avons perdu des points. Mais dans cette intervalle notre équipe avait grandi, et quand une entreprise est en croissance, cela peut impacter les indicateurs. De plus, les critères B Corp deviennent toujours plus exigeants. Pour nous, cet indicateur est d'abord une manière de se situer, se mesurer et non une vérité absolue. C'est une tendance pour décider de plans d'actions internes”, détaille Marie Blaser.

La démarche a entraîné une dynamique interne: temps donné pro bono pour des associations, incitations à venir en vélo plutôt qu'en voiture, prolongation de la durée de vie du matériel informatique. Autant d'aspects “auxquels on n'aurait pas forcément pensé par nous-mêmes”. Mais elle a aussi demandé des remises en question profondes : le plus gros challenge a été la négociation avec les fournisseurs. “Cela a été le point le plus dur car la certification demande de rendre des comptes sur les fournisseurs qui représentent 80% de nos dépenses, soit 20 partenaires pour nous. Il nous a fallu leur poser des questions. Jusque-là nous travaillions dans la confiance. Cela a pris beaucoup de temps et nous avons essayé de les impliquer au maximum. Echanger avec d'autres entreprises B Corp a été précieux pour cette phase”, détaille Marie Blaser.

**” Pour nous, cet indicateur est d'abord
une manière de se situer,
se mesurer et non une vérité absolue ”**

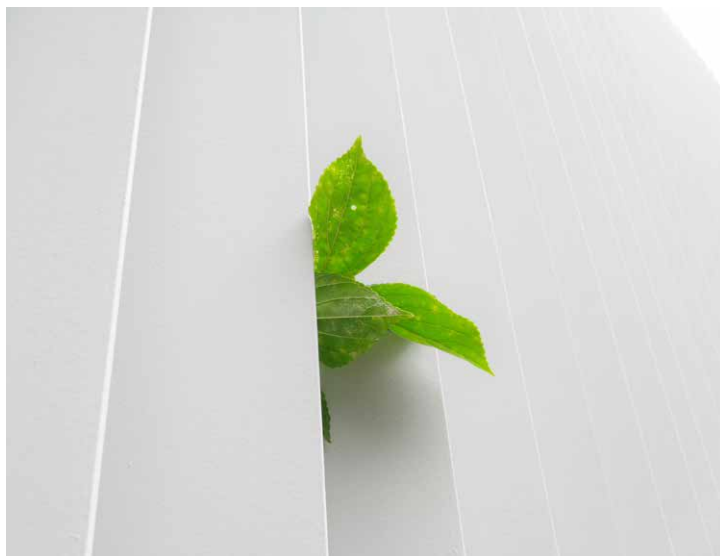
Marie Blaser



Marie Blaser
Chargée de la durabilité
pour Loyco

UN INTÉRÊT EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES

Autre force des certifications, elles ouvrent à de vraies réflexions sur la diversité, dimension souvent méconnue de la durabilité. "Étant une fondation, nous sommes intéressés par la certification ZEWO, déjà adoptée par les plus grandes organisations internationales en Suisse", explique Olivier Kressmann, directeur de la Summit Foundation, basée à Vevey qui lutte contre la pollution générée par les activités touristiques. "Nous répondons à tous les critères, mais en réalisant les démarches pour obtenir le label, nous avons été forcés de nous questionner sur notre féminisation. Nous avons réalisé qu'au fil des ans, nous avons grandi en intégrant des civilistes et nous nous sommes retrouvés à être uniquement des hommes dans l'équipe ! Sans même avoir le label, nous avons donc décidé de faire attention à ce facteur lors de nos recrutements. Ce n'est pas qu'une question de principes ! Notre cœur de mission, c'est de parler à un public diversifié, composé d'hommes et de femmes, nous devons donc intégrer cette diversité pour que notre travail soit efficace !"



Et s'engager dans la durabilité attire les talents. C'est ce qu'a constaté Rico Baldegger dans son laboratoire. "Dès le moment où nous avons ouvert des postes autour de l'entrepreneuriat à impact, les écosystèmes alimentaires, la durabilité dans l'alimentation, nous avons eu un essor de candidatures féminines et issues de la diversité. Des personnes talentueuses ! La thématique de la durabilité est recherchée et attractive. Pour des PME, se positionner sur ces questions et l'afficher clairement est aussi une manière d'attirer les talents et de pouvoir proposer des projets concrets à des jeunes très bien formés dans nos grandes écoles. Cela leur ouvre d'autres débouchés que les grandes entreprises ou les startups. Garder ces talents dans l'écosystème aujourd'hui est très important pour le futur", estime l'enseignant.

SUSCITER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Un label, un certificat ou une évaluation d'impact peut aussi être une source d'innovation technologique très concrète. A Yverdon-les-Bains, Sylvac qui a bénéficié d'une aide cantonale pour évaluer ses impacts a saisi cette opportunité pour réfléchir à des innovations technologiques. La PME qui fabrique des instruments de mesure aimerait rendre ses produits plus écologiques : durée de vie augmentée, récupération des composants, recyclage etc. "La première motivation c'est se différencier de la concurrence, amener au client quelque chose de durable", explique Eric Schnyder, dirigeant de la société. Sylvac a une forte culture de l'innovation : elle offre déjà deux jours par mois à chacun de ses ingénieurs pour travailler sur des projets de leurs choix. Mais sans l'évaluation systématique de ses impacts, la PME familiale ne serait peut-être pas parvenue à l'urgence de se lancer sur l'écoconception, ou alors beaucoup plus tardivement.

**" Pour obtenir le label,
nous avons été forcés de
nous questionner sur notre
féminisation "**

Olivier Kressmann

LE COÛT DE NE PAS INNOVER

Impossible de chiffrer précisément le volume d'affaires ou les économies réalisées grâce à un label ou à la certification. Par contre, refuser de se lancer dans durabilité peut avoir un coût. "Par le passé, nous avons eu deux refus de prospects, qui ne souhaitaient pas collaborer avec nous parce que nous n'avions pas de label de durabilité. Ce sont pour moi des indicateurs à ne pas négliger et qui m'ont aussi convaincu que cette dimension allait devenir importante, qu'il nous fallait l'intégrer de manière structurée", explique Serge Piguet chez Studio Banana. Face à des crises plus fréquentes, la transition impose, pour une entreprise des liens toujours plus étroits avec son écosystème (voir article p. 3), afin de se préserver des chocs.

”Un label ne doit jamais être une finalité en soi, juste un outil pour aller toujours plus loin”

Yves Loerincik

UN LABEL NE REMPLACE PAS L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS

Se contenter d'un label n'est pas la garantie du succès entrepreneurial. "Ce n'est pas un accélérateur d'innovation. Lorsqu'on oriente des projets ou des stratégies d'entreprises vers l'obtention d'un label, le risque est qu'on se concentre sur l'obtention de cette marque plutôt que d'agir par bon sens en gérant les risques et les opportunités" estime Yves Loerincik. "Un label est pertinent lorsqu'il est aligné sur la stratégie de l'entreprise, qu'il la complète, ou qu'il apporte de la reconnaissance pour des projets réalisés, ou encore qu'il permet de suivre des recommandations propres au secteur d'activité, voire d'entrer dans des dynamiques collectives. Il ne doit jamais être une finalité en soi, juste un outil pour aller toujours plus loin, rester dans une dynamique de changement et d'amélioration permanente."

Une énergie qui est le propre des entreprises cherchant à rester en prise avec leur marché. "Ce qui fonctionne le mieux c'est le 'peer-to-peer', lorsqu'une entreprise échange avec une autre en vue de changer. L'expertise entre pairs sera toujours plus payante que des incitations issues de l'Etat ou de fondations", estime Antoine Fatio, directeur de la Fondetec à Genève.

Finalement, comme pour toute démarche de durabilité, l'efficacité de la démarche ne provient pas de la simple mise en oeuvre de critères édictés par un label ou un certificat privé, mais de l'adoption de cette stratégie par tous les cadres dirigeants de l'entreprise.

Et une fois un label obtenu, offrant un langage commun avec les clients, voire le reste du monde, se pose toute la question de la communication. Comment ne pas être taxé de greenwashing (voir glossaire) ? Comment mettre en avant certaines actions concrètes ? A quelles parties prenantes faut-il apporter quelles informations ? Pour éviter des messages maladroits Benjamin Herbreteau préconise plutôt aux entreprises de "communiquer de façon factuelle sur ces pratiques et la feuille de route envisagée, en toute transparence et humilité. Afin de prioriser les actions qui ont le plus d'impact, nous proposons aux entreprises non pas de faire des analyses très poussées de leur process (p.ex une analyse de cycle de vie complète certifiée) mais plutôt de travailler par focus progressifs: en identifiant d'abord les enjeux principaux puis en focalisant sur ces enjeux pour concevoir un plan d'actions maximisant l'impact et le pragmatisme."

Label et certification n'apportent pas de réponses toutes faites, mais s'ils sont choisis avec pertinence, ils ouvrent un chemin de progression structurée vers la durabilité, un champ de connaissances nouvelles pour l'entreprise, une dynamique interne forte et un réseau précieux.



Jonathan Normand, CEO at B Lab (Switzerland)





E-NNO propose des solutions et des services technologiques pour accroître l'efficacité énergétique et réduire l'impact environnemental du parc immobilier.

Accompagnement :
de 2020 à 2023
www.e-nno.ch



Robin des Fermes est une place de marché qui permet de connecter producteurs et consommateurs. En 3 clics, le consommateur peut trouver un producteur proche de chez lui, lui commander des produits, et se les faire livrer à domicile. La suppression des intermédiaires permet aux producteurs de «récupérer le pouvoir».

Accompagnement :
de 2022 à 2025
www.robindesfermes.ch



ID watch est la première marque horlogère qui allie luxe et durabilité.

Accompagnement :
de 2022 à 2025
www.idwatch.ch

LES ENTREPRISES À IMPACT



GENILEM a apporté son soutien à plus de 300 entreprises depuis 1995.

De très nombreux projets à impact ont été suivis, en voici un petit échantillon



Depuis 2006 BioAPPLY propose du packaging biosourcé, compostable et réutilisable, adapté aux spécificités de multiples secteurs.

Accompagnement :
de 2006 à 2009
www.bioapply.com



Organy est le premier supermarché (marque enseigne) qui change la vie : zéro déchet plastique, innovant et ultra facile, bio, maximum local, on-line et off-line.

Accompagnement :
de 2021 à 2024
www.organy.ch



ProSeed produit localement un concentré protéiné à base de malt d'orge de brasseries suisses. Cet ingrédient est riche en protéines, en fibres et pauvre en glucides

Accompagnement :
de 2022 à 2025
www.proseed.co



La Fondation Compétences Bénévoles offre les moyens aux équipes du secteur associatif de démarrer des projets dans les domaines-clés de leur organisation.

Accompagnement :
de 2008 à 2011
www.competences-benevoles.ch



Summit Foundation est une fondation environnementale suisse, créée en janvier 2001. Elle a pour mission de diminuer l'impact environnemental des activités humaines, spécialement en montagne.

Accompagnement :
de 2002 à 2005
www.summit-foundation.org



BENJIE, TRANSFORMER L'INDUSTRIE PAS À PAS

Tenter d'être durable sur toute sa chaîne de valeur ? C'est ce qui motive Benjie, PME genevoise qui conçoit et commercialise des chaussures pour enfants. L'entreprise est venue à la durabilité non par un souci désintéressé, mais par une recherche constante de sens et de qualité.

Dans la boutique genevoise de la rue Neuve-du-Molard, les clientes et clients de Benjie sont parfois des promeneurs ou touristes de passage à Genève. Mais la plupart du temps "c'est une clientèle genevoise et vaudoise qui vient ici parce qu'ils se sont renseignés, ils cherchent à acheter local, responsable, et nous ont trouvé comme ça," observe Elodie Lugon, la responsable de la boutique genevoise de la marque et dans la vente depuis plusieurs années.

Mais ces acheteuses et acheteurs très conscients sur les enjeux éthiques et écologiques ne posent paradoxalement pas trop de questions au-delà du lieu de fabrication. "Il y a peu de demande sur le processus de fabrication, les matériaux", constate-t-elle. Ces derniers n'en ont pas besoin : "la qualité du produit, à la vue, au toucher parle d'elle-même, quand on vient dans la boutique on sent le cuir, pas le plastique."

DURABILITÉ FORTE

Car Benjie se différencie de la plupart de ses concurrents. D'abord par ses étapes de fabrication : ici, pas de chaînes de montage anonymes à l'autre bout du globe. Tout se passe au Portugal, dans des PME familiales "que nous connaissons, y compris leurs représentants syndicaux, et où nous nous rendons régulièrement", explique Julien Kervio, l'un des trois associés et qui s'occupe entre autres des questions de durabilité au sein de l'entreprise. Le tout avec du cuir 100% européen "issu des déchets de l'industrie alimentaire du Nord du continent, là où le stress hydrique est moindre pour les animaux et l'environnement et tanné au Portugal, en Espagne et Italie uniquement", explique Christian Bagnoud, fondateur de la marque. Outre le cuir, les 15 composants qui constituent une chaussure Benjie, sont exclusivement issus de trois pays (Espagne, Italie, Portugal) et 89% de la composition d'une paire de Benjie fait l'objet d'une certification. Par exemple avec le label Oeko-Tex, qui garantit notamment l'absence de substances nocives dans les textiles.

Les 10% restant représentent un défi entrepreneurial. "Ces 10% impossibles à certifier ce sont les semelles, dont les matériaux sont encore issus de l'industrie pétrolière. Pour pouvoir contrôler leur composition il faut acquérir les moules, ce qui représente un coût non négligeable." Puis pouvoir utiliser un autre matériau. "Grâce aux 33'000 francs récoltés lors de notre dernier crowdfunding, nous allons réaliser les futures semelles de notre gamme premiers pas avec du caoutchouc naturel mélangé à d'anciennes chaussures Benjie broyées et réutilisées !", explique non sans fierté Julien Kervio.

BENJIE EN CHIFFRES

1 magasin à Genève
30 détaillants en Suisse
1 franchise au Koweït lancée par une cliente fan de la marque
700 à 900 000 francs : chiffre d'affaires annuel moyen
4 employés

50% de croissance annuelle depuis la fondation en 2011

” Concevoir sans polluer et dans le respect des droits ne suffit pas. ”

Julien Kervio

LA CHRONOLOGIE

2011 : Naissance de la marque fondée par Christian Bagnoud et un autre investisseur privé

2013 : Premier prototype testé sur le marché en ventes privées et chez Aeschbach

2014 : Accompagnement par GENILEM & arrivée de Julien Kervio

2015 : Ouverture de la boutique genevoise et du site marchand

2016 : Démarrage de collecte des chaussures usagées pour TEXAID

2018 : Premier crowdfunding pour soutenir la fabrication au Portugal

2019 : Premières implantations en Suisse alémanique

2020 : Ouverture du Koweït

2021 : Renforcement des actions sociales avec Foyer Handicap, premier Black Friday pour inciter à limiter la surconsommation

2022 : Certification B Corp, second crowdfunding pour fabriquer des semelles issues de Benjie broyées.

COMMUNIQUER À L'HEURE DU GREENWASHING

A l'heure où le marché des sneakers explose (47% des ventes de chaussures sur le marché français en 2021, 9 milliards d'euros de chiffres d'affaires, une progression de 5% par an, chiffres suisses inexistant), cette innovation n'est pas anodine. Car en la matière le greenwashing explose aussi : "matériaux recyclés", "cuir végétane", "filets de pêche réutilisés", les vendeurs font feu de tout argument, et parfois sans vergogne. "Dans un salon spécialisé, l'un d'eux expliquait fièrement que sa marque suivait la norme REACH... qui n'est rien d'autre qu'une réglementation européenne en vigueur depuis 2007 !", soupire Christian Bagnoud.

Benjie vient d'être certifiée B-Corp (voir p. 15), une démarche qui "ne nous attire pas vraiment au début car nous la pensions réservée aux grosses structures", reconnaît Julien Kervio.

Mais qui a tout de même fait progresser l'entreprise dans sa méthode d'analyse d'impacts, sa prise en compte d'aspects jusque-là ignorés comme "la provenance des cuirs, l'éclairage de nos magasins, notre modèle de gouvernance", liste Christian Bagnoud. Et surtout la traçabilité de ses fournisseurs, "où on s'est encore améliorés, mais où l'on a aussi réalisé qu'on était déjà bien positionnés", pointe Julien Kervio.

MODIFIER SON ADN

Pourtant cette marque genevoise est arrivée à la durabilité petit à petit. "On n'est pas nés sur l'idée de faire une révolution écologique et sociale mais bien sur la volonté de faire le meilleur produit pour les enfants", rappelle Julien Kervio. Quand il fonde Benjie en 2011, Christian Bagnoud, auparavant responsable pour le marketing d'H&M, est insatisfait de l'offre existante : il veut développer des chaussures solides, jolies, confortables, sûres, qui accompagnent l'enfant dans son développement. "J'ai beaucoup travaillé au départ avec des orthopédistes au point que le premier nom de la marque était Dr. Nono!", se souvient-il. Au fil des années, il comprend tout simplement que pour pouvoir garantir la qualité et donc la sécurité des composants d'une chaussure (les tout-petits les portent parfois à la bouche), il a intérêt à pouvoir assurer sa traçabilité. Et donc à choisir des fabri-



Page ci-contre :
Il faut essayer de valoriser
tous les rebus

Les Benjie usagées vont
soit aux œuvres, soit au recyclage
pour fabriquer de nouvelles semelles



”Notre modèle n’est pas de croître très vite et tout détruire sur notre passage”

Julien Kervio

cants avec qui il peut échanger, et qui connaissent eux-mêmes et certifient leurs fournisseurs. Ce qui l’amène à choisir des entreprises implantées au Portugal. ” Cette approche n’était pas présente dans le retail, on vendait des matériaux sans se soucier de leur provenance et de leur fabrication. ” Outre la facilitation de la traçabilité, choisir des partenaires européens a eu pour effet de réduire l’impact carbone, et de pouvoir s’assurer du respect des droits sociaux pour les personnes impliquées dans la fabrication.

La volonté d’un modèle d’affaires responsables, elle, est venue d’une recherche de sens. Et a abouti au choix de la circularité. ” Concevoir sans polluer et dans le respect des droits ne suffit pas. Mais une écologie qui empêche de consommer ne me va pas non plus. J’ai retourné la question dans tous les sens et j’ai eu le déclic en lisant le livre de la navigatrice Ellen MacArthur (dont la fondation du même nom prône l’économie circulaire, ndlr). J’ai compris que la seule solution pour un développement durable c’est l’éco-conception ; notre économie n’y est pas encore. Lorsque les déchets auront eux-mêmes une valeur marchande, ce sera le Graal”, estime Julien Kervio.



UN AUTRE MODÈLE DE CROISSANCE

Benjie a réfléchi un temps à élaborer une filière de recyclage en interne : trop coûteux pour son volume de fabrication. Hormis deux levées de fonds ponctuelles, la jeune entreprise n’a jamais bénéficié de fonds externes, elle s’est toujours autofinancée (voir chronologie) Elle mise sur une mutation progressive de son modèle d’affaires vers une complète circularité, et non un changement du jour au lendemain. ” Notre modèle n’est pas de croître très vite et tout détruire sur notre passage comme dans la culture startup mais construire patiemment une belle PME avec des valeurs ”, résume Julien Kervio. Ce qui reste un défi, compte tenu de la taille restreinte de son marché. Et du fait que désormais, de nombreux acteurs du secteur recherchent à afficher le ‘made in Europe’. Parmi ses partenaires au Portugal, nombreux ont été pris d’assaut durant la pandémie par des grandes marques qui ont vu leurs ateliers asiatiques fermer de longs mois, et subi des ruptures d’approvisionnements. Avec son faible volume de production, Benjie a dû changer de partenaire sur place. L’entreprise aimerait croître, notamment sur le marché français, mais manque de fonds propres. ” Les banques sont prêtes à financer des sociétés solides, alors que nous avançons plutôt petit à petit. Il manque des VC et business angels dans notre domaine. Nous aimerions trouver un partenaire du métier, avec qui parler chaussures et fabrication”, explique Christian Bagnoud.

En attendant de trouver les partenaires appropriés, Benjie continue à grignoter des parts de marché : de plus en plus souvent, en plus des enfants, l’entreprise chausse leurs parents.



Certification B-Corp
obtenue en 2022

” On n’est pas nés sur l’idée de faire
une révolution écologique et sociale
mais sur la volonté de faire
le meilleur produit ”

Julien Kervio



Christian dans l’une des tanneries familiales à Lousada,
au Nord de Porto (PT)



Depuis ses débuts, il y a 10 ans,
Benjie produit ses chaussures au Portugal.
Un grand savoir-faire à 50 km de Porto (PT).

10 ANS D’EXPÉRIENCE ET DES PRINCIPES FORTS

CROISSANCE INDÉPENDANTE

La croissance annuelle moyenne depuis la fondation est de 50%. Benjie n’a jamais réalisé de levées de fonds et s’est autofinancée, avec le capital de ses fondateurs et ses ventes. Elle a réalisé deux campagnes de financements participatifs pour des innovations d’impact.

CIRCULARITÉ

Pour le moment, récupérer, séparer et réutiliser les composants d’une chaussure usagée est coûteux et chronophage. Pourtant, l’objectif à long terme de l’entreprise est de revaloriser tous les composants d’une chaussure. Cette vision est innovante et demande à la fois de repenser la conception des chaussures, de mettre en place une filière de recyclage et un marché spécifique, mais aussi d’éduquer les consommateur·rices.

COMMUNICATION TRANSPARENTE

Sur le blog de l’entreprise, ses dirigeants rédigent des articles longs et détaillés qui expliquent les étapes de fabrication mais reviennent aussi et surtout sur ses défis et difficultés : coût d’une chaussure, visite d’une usine, enjeux de traçabilité qui déchiffrent, cartes à l’appui, les labels et fournisseurs impliqués... La conviction de Benjie c’est que le changement viendra du consommateur.


CE QUI SE CACHE DERRIÈRE LE PRIX

Pourquoi faut-il payer 100 francs pour une chaussure alors qu’il existe des paires à CHF 29,90 ? Les dirigeants de l’entreprise sont convaincus qu’à terme il nous faudra consommer moins, mais mieux. Et que la qualité a un prix. La durabilité est, pour eux, fortement liée à la rentabilité d’une entreprise. Ils pointent aussi les coûts cachés : une chaussure peu chère et fabriquée sans respect des droits implique des dégâts en termes sociaux, de pollution... Que nos pays financent indirectement à travers l’aide au développement, et donc nos impôts. La philosophie des responsables de Benjie : autant arrêter ces modèles délétères, qui ont des coûts cachés pour les consommateurs suisses.



La plupart des modèles arborent le B,
signe distinctif de la marque

@ www.benjie.ch

 BENJIE_OF_SWITZERLAND



QUELS MODÈLES POUR FINANCER LA DURABILITÉ ?

Il n'existe pas une définition commune de la durabilité, sur le plan économique ou légal.

Aucun consensus n'a émergé non plus sur la notion d'impact. Alors sur quels critères financer ou soutenir des initiatives économiques dans ce domaine ? Plusieurs solutions émergent.

Financer les entreprises 'à impact' ou 'à mission' alors que ce concept n'est aujourd'hui pas clairement défini (voir article p.3) ? Et que les manières de le mesurer sont aussi multiples (voir article p.12) ? " On n'a pas le choix, on doit s'y mettre ". C'est le constat que font de nombreuses fondations, incubateurs ou programmes qui voient débouler parmi leurs candidats de jeunes pousses porteuses d'objectifs sociaux ou environnementaux.

Antoine Fatio, directeur de la fondation genevoise Fondetec, constate l'essor inexorable de cette nouvelle frange économique. "C'est une tendance forte : dans toute entreprise d'investissement, la question de l'impact va commencer à devenir centrale. Les pouvoirs publics nous y incitent. Les canicules aussi. De nombreux acteurs ont déjà posé des signaux forts en ce sens : les Services Industriels de la ville de Genève ont lancé une plateforme de crowdfunding tournée vers l'impact. Le Prix IDDEA en partie financé par la ville de Genève récompense des projets durables depuis dix ans déjà, des dizaines de projets sont passés à travers cette plateforme..."

Même constat côté vaudois, au sein de la Fondation pour l'Innovation Technologique (FIT), qui depuis 1994 finance des projets très teintés de science et de technologies, souvent issus des laboratoires des universités ou des Hautes écoles vaudoises. "On voit une explosion de projets dans les cleantechs ou la circularité, qui sont souvent plus portés sur l'atteinte d'une mission que celle d'un chiffre d'affaires. Le modèle de financement classique prévu pour les entreprises technologiques ne convient pas à ces entreprises. Il faudrait d'autres outils pour évaluer leur retour sur investissements et toute une série d'autres mesures", observe Julien Guex, secrétaire général de la FIT.

NOUVEAUX SOUTIENS, NOUVEAUX CRITÈRES

Certains acteurs ont cependant déjà l'habitude de soutenir les entrepreneurs "à impact", C'est le cas d'Ashoka, à Genève. Deux critères économiques sont centraux pour l'association.

- L'impact indirect, soit le potentiel de transformer un secteur ou une industrie. "Fairphone, par exemple, a mis en place un nouveau produit, un téléphone éthique mais a aussi poussé les utilisateurs de téléphone à faire pression sur les leaders du secteur pour les inciter à plus de transparence et à moins d'obsolescence programmée", explique Emilie Romon Carnegie, directrice d'Ashoka Suisse. Le propre d'une innovation sociale est en effet de viser à changer les pratiques, les comportements, les mentalités, les normes sociales, faire adopter de nouveaux usages. Difficile à mesurer, mais des produits ou services innovants y contribuent clairement.

**" Le modèle de financement
classique prévu pour
les entreprises technologiques
ne convient pas "**

Julien Guex

- L'impact direct, démontrable et conséquent. Ashoka ne soutient ainsi pas de projets pilotes mais des expériences qui ont déjà fait leurs preuves mesurables sur le terrain.

La FIT comme la Fondetec s'aventurent sur ce terrain depuis peu, et font évoluer leurs soutiens vers les jeunes pousses 'à impact'. La FIT a initié cet automne un nouveau système d'aide pour "l'entrepreneuriat social", définition "encore floue et mouvante", reconnaît Julien Guex, dont il n'est "pas exclu qu'elle concerne toute les entreprises dans quelques années : tout projet devra probablement répondre à des critères de durabilité et la notion d'entrepreneuriat social en elle-même sera alors dépassée" Les aides sont constituées de bourses –ce que la FIT pratique déjà–, et non de prêts "car ce modèle, qui prévoit des remboursements en cas d'investissement par des VCs et de forts rendements, ne conviennent pas à ce nouveau type d'activités."

Les critères retenus par la Fondation pour choisir ces entreprises ?

- Favoriser l'emploi local et l'économie régionale
- Le projet doit avoir un impact réel et significatif
- L'ensemble du modèle d'affaires doit être durable (et non simplement le produit ou l'outil)
- Une source de revenus doit exister (l'idée n'est pas seulement de réaliser une mission)
- Le projet doit pouvoir changer d'échelle (l'ambition doit être systémique, dépasser le simple échelon local)

La Fondetec, elle, a choisi de faire appel à une consultante externe et a mis en place un "scoring", pour clarifier l'attribution ou non de soutiens aux entreprises. "L'idée n'est pas d'être dogmatique, mais de se doter d'indicateurs car on ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Le grand défi d'un scoring c'est de pouvoir intégrer le travail qualitatif, par exemple le fait qu'une entreprise surveille sa consommation d'eau", pointe Antoine Fatio.

L'outil de la Fondetec mesure le travail de l'entreprise au niveau de la durabilité, de son impact sociétal et de sa gouvernance. Il est basé sur des grands standards internationaux : ISO 14 000 et 26 000, GRI (voir lexique)... L'enjeu est de pouvoir mesurer les impacts pour un maximum de parties prenantes. Mais aussi de trouver un standard valable pour tous les secteurs.

Pour les entreprises qui souhaitent à terme être soutenues par la Fondetec, celle-ci a développé un set de critères, baptisé LIDEV :

- Local car la Fondation dépend de la ville de Genève et agit en ce sens depuis 25 ans
- Innovant : l'accent sur la circularité, les circuits courts, les systèmes de location notamment
- Durable : car cette dimension va concerner toutes les entreprises à l'avenir
- Economiquement viable : ici aussi, l'idée n'est pas de supporter des projets d'utilité publique mais bien de s'assurer que produire de l'impact puisse être rentable, voire que l'entreprise puisse croître. "Il faudra de petites entreprises locales mais aussi de grandes licornes", résume Antoine Fatio.

Le soutien à l'innovation d'impact est en pleine structuration. En résumé, parmi les critères qui émergent et qui font consensus: l'importance de pouvoir démontrer un impact réel et concret, et la nécessité d'un modèle d'affaires solide et donc une viabilité économique.

L'IMPORTANT DU FACTEUR HUMAIN

Un autre facteur central dans le financement de la durabilité est l'attention plus aigüe aux porteuses et porteurs de projet. Ashoka, qui soutient des entrepreneurs sociaux depuis des décennies, compte trois critères humains sur les cinq que compte sa sélection :

- La fibre entrepreneuriale, c'est-à-dire une motivation et une détermination sans faille
- La créativité
- L'intégrité et l'éthique des responsables, "qui sont clés dans les moments où le projet change d'échelle", estime Emilie Romon.



**"Se doter d'indicateurs,
car on ne peut pas améliorer
ce que l'on ne peut pas mesurer"**

Julien Guex

Des critères non encore généralisés et amenés à s'affiner. " La composante humaine est importante dans tous les projets, mais elle est encore plus cruciale dans ceux qui ne comportent pas de brevets, de propriété intellectuelle, comme c'est le cas dans la tech, car l'entreprise a moins la capacité de se protéger. Les qualités entrepreneuriales, la capacité à délivrer font la différence car elles permettent de convaincre les investisseurs, les clients, les partenaires. Des 'soft skills' spécifiques à la durabilité vont probablement être identifiés avec le temps ", prédit Julien Guex. Pour la FIT, la diversité dans la composition de l'équipe sera déterminante. " Il est par exemple important d'avoir une personne qui comprend la tech et le digital, et d'avoir, par le passé démontré une capacité à lever des fonds", pointe le secrétaire général.

DES ORGANISMES DE FINANCEMENTS À RÉINVENTER

Ce sont les modèles mêmes de soutien à ces nouveaux projets qui vont devoir évoluer. L'écosystème romand de soutien aux startups technologiques s'est construit à partir des années 90 et mêle toute une série d'acteurs qui interviennent à différents stades de développement: incubateurs, concours, associations et programmes d'aides qui aident les jeunes pousses à se structurer, fondations ou projets fédéraux pour catalyser les phases initiales, business-angels locaux ou européens lorsque le projet grandit, venture capitalists et fonds spécialisés quand l'entreprise atteint une certaine maturité et s'internationalise.

C'est l'équivalent de cet écosystème qui est à adapter, voire à construire. Car nombre d'acteurs actuels ne savent pas évaluer un projet d'impact.

La notion d'impact peine de son côté à faire consensus parmi les acteurs financiers.

"Il n'y a aujourd'hui aucun critère commun pour le financement de la durabilité. Il existe des dizaines de modèles et méthodologies différentes. Mais chaque groupe de pays a ses propres spécificités et méthodes", souligne Sandrine Salerno, directrice de l'association Sustainable Finance Geneva. Certes au fil des ans, "l'impact investing" s'est structuré: la finance est passée de simples 'critères d'exclusion' aux 'ESG' (voir glossaire) et se tourne désormais vers les ODD (voir glossaire). Mais aucun de ces cadres n'est contraignant, il s'agit principalement de déclarations d'objectifs.

" Il n'y a aujourd'hui aucun critère commun pour le financement de la durabilité "

Sandrine Salerno

Or, des critères mesurables seront nécessaires, estime cette experte, "car dans le domaine de la finance, ce qui n'est pas mesurable n'est pas prouvable. Et peut donc être considéré comme du greenwashing, dans le domaine environnemental." Selon elle, ce cadre doit être fixé par les autorités publiques, au niveau suisse puis international. "La finance ne peut pas donner elle-même la définition de ce qu'est la finance durable, l'autorité politique doit définir ce qu'elle attend des acteurs économiques et financiers." L'enjeu, selon elle, n'est pas d'avoir des critères unifiés partout, "puisque les réalités sont différentes selon les pays", mais plutôt "une méthodologie partagée par tout le monde, à savoir la manière de produire des données fiables, explicables, démontrables." Certains outils d'harmonisation existent. Et de notions commencent à s'imposer dans l'industrie bancaire, par exemple la décarbonation. (voir entretien Lombard Odier p.30)

DES FREINS CULTURELS

Un autre frein financier plus insidieux serait propre à la culture suisse: la difficulté d'investir à long terme. "Notre pays est très sensible à la conjoncture et au rapport immédiat. Les investissements à 5-10 ans ou de très long terme sont plus rares", estime Rico Baldegger, directeur & professeur en stratégie, entrepreneuriat et innovation à la Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR). "Sans compter que les investisseurs qui cherchent le long terme, family office ou business angels, sont peu connus. Les grands investisseurs qui choisissent le long terme le font peu et/ou ne communiquent pas sur le sujet... Il reste une dimension confidentielle qui peut expliquer une certaine peur ou frilosité à miser franchement sur la durabilité."



CONJUGUER IMPACT ET PROFIT

Si les modèles de financement doivent être repensés, les modèles d'affaires et donc de rentabilité des entreprises d'impact devront l'être également. Associer impact et profit n'est pas encore monnaie courante, même si certaines success-stories existent, par exemple le modèle de santé communautaire et de soins à domicile Buurtzorg aux Pays-Bas, qui a développé un système de soins à domicile qui améliore la qualité de la prise en charge de malades et permet de réduire les coûts de la santé. En Suisse, une série d'entreprises conjuguent responsabilité sociale & rentabilité, par exemple Benjie (voir p. 21)

Comment repenser les modèles d'affaires ? Plusieurs pistes et modèles existent (voir article p.8). Mais ils ne pourront changer que si les financeurs acceptent de revoir leur manière de s'impliquer. Pour Estelle Piccard, consultante en durabilité pour l'entreprise dss+, il importe notamment de garder un lien entre les investisseurs et le terrain. " En cas de déconnexion entre les financeurs et les actions réalisées en bout de chaîne, ou lorsqu'il existe beaucoup d'intermédiaires, l'impact et la durabilité se retrouvent freinés ".

Autre élément-clé, modifier les attentes en termes de rentabilité. " C'est une pression importante, utile car elle force une entreprise à se structurer, à se centrer sur le cœur de ses activités. Mais elle ne peut pas être comparable à la rentabilité telle que définie par le passé. Et surtout, l'investissement qui exige un retour ne peut être le seul moyen de soutenir des entreprises à mission. Il faut qu'il puisse être doublé d'aides spécifiques pour la durabilité ", estime Tanguy Ecoffey, fondateur de Robin des Fermes (voir article p.8) Et comme les startups, " si ces aides mettent trop longtemps à arriver, lorsque l'entreprise grandit, elles ne seront pas efficaces. Elles doivent pouvoir être débloquées rapidement et non en 10 ou 24 mois. "

UN BESOIN DE FORMATION DU SECTEUR

Au-delà des critères financiers mis en oeuvre par le secteur privé, c'est aussi tout un savoir-faire qui doit se mettre en place. Bon nombre d'acteurs ne savent aujourd'hui pas évaluer des projets d'impacts, notamment lorsqu'ils ne sont pas mûrs. " L'écosystème va devoir monter en compétences pour accompagner ces projets ", remarque Julien Guex. C'est donc tout un travail de formation qui attend ou qui est réalisé en ce moment même par les acteurs économiques et financiers.

Le mode de financement lui-même risque d'évoluer puisque les entreprises à impact ne visent pas uniquement le profit. " On peut imaginer des mélanges entre philanthropie et subventions, des partenariats public-privés... Comme pour les startups technologiques, la plus-value, en plus d'un soutien financier, reste la capacité à mettre en relation, à fédérer des compétences collectives ", remarque Julien Guex.

Le financement de la durabilité, qui est tout juste en train d'émerger, atteindra ainsi sa maturité lorsqu'il aura atteint une masse critique, et que, comme pour le secteur de la technologie aujourd'hui, il fera partie d'un écosystème et pourra être identifié à des lieux, des événements, des mentors...et des success-stories !

" L'investissement qui exige un retour ne peut être le seul moyen de soutenir des entreprises à mission "

Tanguy Ecoffey



Emilie Romon Carnegie
Directrice d'Ashoka Suisse



Antoine Fatio
Directeur de la Fondetec



Sandrine Salerno
Directrice de l'association
Sustainable Finance Geneva

” SOUTENIR LES ENTREPRISES QUI SORTENT DE L'ÉCONOMIE CARBONÉE ”

Les banques aussi voient leur activité modifiée par la durabilité. Certifiée B Corp, Lombard Odier a déjà plus d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'investissement durable.

L'enjeu auquel sont aujourd'hui confrontées les entreprises est celui de la décarbonation, explique Maxime Perrin, Responsable de l'investissement durable.



COMMENT UNE BANQUE COMME LOMBARD ODIER DÉFINIT LA NOTION D'IMPACT ?

Maxime Perrin : "Dans le domaine bancaire, nous utilisons l'outil IRIS, lancé par le réseau du Global Impact Investment Network, une référence. Il élabore une lecture commune de l'impact de différentes activités d'une entreprise, et de son respect des ODD ou SDG (voir glossaire).

Par ailleurs, chez Lombard Odier, un fonds d'impact (et donc, par extension, chaque ligne du portefeuille d'un fonds d'impact, NDRL) doit remplir deux conditions majeures et une mineure. Les deux premières sont l'intentionnalité et la mesurabilité. L'intentionnalité, c'est le fait que l'activité de chaque société comprise dans le fonds doit directement avoir un impact dans le domaine concerné. La mesurabilité, c'est que l'impact du fonds (par exemple la consommation d'eau, NDRL) doit être mesurable au moyen d'un indicateur annuel.

La condition mineure est l'additionnalité : l'indicateur a-t-il progressé du fait du travail de la société concernée, ou de facteurs externes ? Un taux de recyclage peut par exemple augmenter en raison d'un nouveau cadre législatif. Pour une entreprise active dans les grands domaines de la transition (pollution, recyclage, circularité), tous sujets à la mesure d'impact, il est donc très important de remplir ces trois critères. Pour être inclus dans

un fonds (et donc financé par le marché, NDRL), il faut être prêt aujourd'hui à produire ces indicateurs et remplir des conditions dans ces domaines. Ce qui n'est pas toujours évident quand on se lance. L'additionnalité, en particulier, peut être difficile à prouver, surtout pour les petites entreprises.

PEUT-ON DIRE QUE LA DÉCARBONATION A REMPLACÉ L'INVESTISSEMENT D'IMPACT ?

Les premières approches quant à l'investissement durable concernaient le climat. L'enjeu était de proposer des placements 'faibles en carbone'. Mais depuis trois ans, d'autres indicateurs se sont développés (dans le secteur bancaire en général, NDRL) : des mesures prospectives de décarbonation. L'enjeu aujourd'hui n'est pas tant d'offrir à nos clients des portefeuilles 'bas carbone', mais de soutenir les entreprises qui sont sur une trajectoire crédible de sortie complète de l'économie carbonée et d'identifier les sociétés mal préparées pour la transition (qui présentent souvent des risques majeurs pour les investisseurs). Investir dans le bas carbone voire le zéro carbone peut paraître vertueux, mais ne permet pas de soutenir la transition nécessaire dans les secteurs qui en ont le plus besoin (industrie, énergie, transports, matériaux).

”Les sociétés mal préparées pour la transition (...) présentent souvent des risques majeurs pour les investisseurs.”

Maxime Perrin

QUELS INDICATEURS SONT DEVENUS CRUCIAUX AUJOURD’HUI ?

La responsabilité carbone d’une entreprise. Elle peut être considérée de manière étroite ou large. C’est ce qu’on appelle les trois *scopes*, c’est-à-dire non seulement ses propres émissions, nécessaires à la production de ses biens ou services (*scopes* 1 et 2), mais aussi celles de ses fournisseurs et de ses produits et services ainsi que les émissions des produits vendus par ces sociétés (exemple : émission, par le constructeur, des automobiles qu’il produit). Lombard Odier a choisi de considérer le *scope* 3 pour tous les secteurs de l’économie (choix préconisé, par tous les régulateurs de la durabilité, NDLR).

Pour un analyste financier, l’enjeu est de pouvoir juger de la crédibilité d’une société dans sa décarbonation : quels sont ses objectifs, sont-ils validés scientifiquement, ses dépenses sont-elles en ligne avec ses investissements et ambitions ? C’est donc le potentiel et la trajectoire progressive de décarbonation à l’horizon 2030 et 2050 qui vont être cruciaux. Et cette dynamique ira en s’accéléralant. Les entreprises cotées qui ne prennent pas ce virage auront à terme des soucis de refinancement, verront leur valeur diminuer, leur bilan sombrer, tout comme leurs marges et leur capacité d’investissement.

La tonne de carbone coûte aujourd’hui entre 90 et 100 euros, certaines projections l’estiment à 250 euros pour 2030. Pour beaucoup d’entreprises, polluer va très rapidement devenir beaucoup plus coûteux. Dans les années à venir, certains secteurs de production vont devoir entamer des changements majeurs.

VOTRE BANQUE S’EST AUSSI ENGAGÉE SUR UNE NOTION ENCORE PEU CONNUE, CELLE DE ‘CAPITAL NATUREL’, QUI DÉPASSE LA SEULE QUESTION DE L’IMPACT CARBONE, POURQUOI ?

Nous avons signé des engagements : nous avons comme objectif d’aligner 70% de nos actifs sous gestions (au sein de Lombard Odier Investment Managers) avec les accords de Paris d’ici 2030. Nous cherchons le cadre le plus efficace sur le plan écologique et financier. Le capital naturel qui est compris dans un fonds lancé par notre banque il y a trois ans se base sur la notion de limites planétaires (voir glossaire). Ce concept est crédible car on peut utiliser des indicateurs pour mesurer les progrès ou les impacts d’une société par rapport à ces limites. C’est un cadre quantitatif qui fait sens pour les entreprises.

Les 17 SDG/ODD (voir glossaire), quant à eux, sont facilement compréhensibles, mais lorsqu’on les prolonge par des indicateurs, ils deviennent davantage liés à des performances étatiques (l’alphabétisation, le taux de mortalité infantile) et donc moins mesurables, pour un investisseur, que les limites planétaires.

Les autres dimensions que comprend le respect du capital naturel sont l’économie circulaire (voir glossaire), l’utilisation efficiente des ressources, le recyclage et le zéro déchet. Pour le moment, ces éléments ne sont pas ressentis comme une urgence écologique, mais ils vont gagner en importance dans les années à venir, car ils sont cruciaux pour les consommateurs. Avec le temps, nous nous dirigerons vers une définition plus restreinte de ce concept, comme cela a été le cas pour celle de l’impact social et environnemental.”



Maxime Perrin
Responsable de l’investissement durable
pour Lombard-Odier



LE PIB VERT, FUTUR INDICATEUR ÉCONOMIQUE ?

Et si en plus de mesurer la richesse produite par chaque économie, on prenait en compte l'impact que cette production a eu sur la planète ? C'est cet indicateur que développent Kenza Benhima, professeure de macroéconomie et Mathieu Grobéty directeur exécutif de l'Institut d'économie appliquée (CREA) en collaboration avec HEC Lausanne. Une autre manière d'envisager l'économie.

Le Produit intérieur brut est un indicateur économique largement utilisé...Mais aussi très critiqué. Depuis les années 70, plusieurs voix se sont élevées pour remettre en question sa valeur purement quantitative. Un bouchon automobile permet d'augmenter le PIB, puisque cela représente du carburant consommé et donc de la création de valeur ! D'autres indicateurs ont progressivement été mis en place : indices de développement humain, taux d'éducation, mesure du bien-être. Un indice de bonheur national brut a même été pensé ! Mais le PIB reste un critère incontournable dans le secteur économique. Beaucoup de correctifs ont été apportés à la manière dont il est calculé, et il reste une valeur globalement reconnue et partagée. Ce chiffre universellement compris reflète avec un bon degré de justesse la valeur monétaire de la production de biens et de services d'un pays. S'il reste utile, il ne tient pour l'heure pas compte des impacts indirects de cette production, en particuliers sur l'environnement. C'est ce point que souhaitent corriger les deux économistes lausannois.

Entretien avec la professeure Kenza Benhima.

POURQUOI LE PIB TEL QUE NOUS LE MESURONS ACTUELLEMENT N'EST PAS UNE BONNE MESURE ?

Kenza Benhima : Le PIB reflète la valeur économique que le marché confère à la production de biens et de services. Le problème c'est qu'il ne tient pas compte de la valeur sociale de cette production. Toute production a une valeur privée et une valeur sociale qu'il faut distinguer. L'essence a une valeur privée : elle vous permet d'effectuer vos déplacements professionnels, de loisirs. Mais elle a aussi une valeur sociale parce qu'elle produit des externalités pour l'ensemble de la société, qui en l'occurrence sont négatives : des émissions de CO₂. Ces externalités ne sont pas comprises dans le prix de l'essence et donc le PIB ne les considère pas. Le PIB ne prend pas en compte les externalités négatives. Pour pouvoir les inclure il faut pouvoir les mesurer. C'est la valeur ajoutée du travail que nous menons : calculer le coût social d'une production de valeur.

COMMENT PEUT-ON CALCULER LE COÛT SOCIAL DE MANIÈRE STANDARDISÉE ?

Ce calcul repose sur des paramètres, dont certains reposent sur des hypothèses. On utilise un modèle (IAM, ou Integrated Assessment Models), qui reflète l'impact de l'économie sur le climat et l'impact du climat sur l'économie, dans le futur. Ce modèle repose sur des hypothèses d'émissions assez solides. Mais aussi sur des éléments plus incertains : comment une tonne de carbone émise va exactement réchauffer l'atmosphère ? Quels dommages exacts le réchauffement va causer sur les productions futures ?

CALCULER LE PIB VERT

PIB vert

= PIB - (nombre de tonnes de CO₂ émises
x coût social d'une tonne de CO₂)

” Le PIB vert donne une idée de la valeur sociale
générée par la production(..)
Une croissance très forte générée
par une entreprise peut aussi être basée
sur beaucoup d’émissions. ”

Kenza Benhima

QUEL EST L'INTÉRÊT DE MESURER LE PIB VERT, ON SAIT DÉJÀ QUELS PAYS ÉMETTENT LE PLUS DE CO₂ ?

Relire l'économie mondiale : les grands émetteurs de CO₂ verront en quelque sorte leur PIB " corrigé " par cette dimension. Surtout, cela permettra de valoriser les dommages environnementaux bruts, donc de donner une idée des coûts à générer, c'est-à-dire des investissements à réaliser, pour compenser ces émissions.

Enfin, le PIB vert donne une idée de la valeur sociale générée par la production, en opposition à sa seule valeur de marché. Il permet donc de mettre en perspective le fait qu'une croissance très forte générée par une entreprise (ou une collectivité, un pays) peut aussi être basée sur beaucoup d'émissions. Cela va ainsi apporter des informations aux investisseurs qui souhaitent tenir compte de la valeur sociale de l'entreprise, en plus de sa seule valeur financière.

Cela ne veut pas dire que les actionnaires vont créer plus de dividendes, mais cela permet d'apporter des informations sur les investisseurs qui veulent créer une valeur sociale. Cet outil permet enfin de faire ressortir la valeur ajoutée verte, c'est-à-dire la valeur ajoutée qui inclut les dommages environnementaux bruts qui ont été nécessaires à sa création.



Kenza Benhima, Professeure de macroéconomie

VOTRE CALCUL PREND EN COMPTE UNE SEUL EXTERNALITÉ, LE CO₂, OR LES COÛTS SOCIAUX INDIRECTS ENTRAÎNÉS PAR LA PRODUCTION SONT MULTIPLES...ET PARFOIS POSITIFS !

Oui, par définition le coût social implique des dommages multidimensionnels. Les modèles IAM sont développés par une branche de l'économie qui tiennent compte des dommages sur la production. Or, il faudrait intégrer des dommages sur la santé, les atteintes à la biodiversité (bien qu'elles soient reflétées en partie)... Mais les liens entre ces dommages sont pour le moment très complexes à saisir. Nous nous appuyons sur la recherche, sur le travail de climatologues, de chercheurs d'HEC... Des catastrophes climatiques entraîneront des dommages pour l'économie, des pertes en capital humain, des morts. Le coût d'une sécheresse ou de la hausse du niveau des mers sur l'activité économique est complexe à évaluer, d'autant plus que nous avons une grande incertitude aussi sur la fréquence future de telles catastrophes. Tout comme sur les capacités d'adaptation des économies à ces changements !

QUI UTILISERA CONCRÈTEMENT L'OUTIL DU PIB VERT ?

D'ici quelques mois notre outil sera rendu public et mis à la disposition de tous. Il permettra même de calculer la valeur ajoutée verte d'une entreprise ! Ce qui sera déterminant c'est l'intensité et la dynamique avec laquelle les émissions seront produites.

CALCULER LA VALEUR AJOUTÉE VERTE

Valeur ajoutée verte

= valeur ajoutée - (nombre de tonnes de CO₂ émises
x coût social d'une tonne de CO₂)



GLOSSAIRE

ANALYSE DU CYCLE DE VIE (ACV)

Méthode scientifique et normée, basée sur plusieurs normes ISO, qui permet d'évaluer les impacts environnementaux engendrés par un système de produits ou de services.

AGENDA 2030 (POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE)

Programme de développement durable non contraignant valable, défini par les Nations Unies, constituée de 17 objectifs (Objectifs de développement durable ou ODD) et 169 sous-objectifs. Il est transversal (chaque objectif est relié à un autre. P. ex. les enjeux environnementaux sont présents dans les objectifs de santé) et universel. Les 193 membres de l'ONU se sont engagés à tout mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Tous les pays sont donc sur la voie du développement durable.

Au niveau suisse une stratégie et un plan d'action pour le développement durable 2030 ont été adoptés en 2021.

BUSINESS MODEL CANVAS

Outil de management stratégique. Cette matrice conceptuelle développée en 2004 par les suisses Yves Pigneur et Alexandre Osterwalder permet de développer de nouveaux business model et de documenter les modèles passés.

CAPITAL NATUREL

L'ensemble des ressources naturelles produites qui apportent des services écologiques : production d'oxygène, épuration naturelle de l'eau et même... "services de la beauté des paysages. "

CAPITALISME DES PARTIES PRENANTES

Ou stakeholder capitalism. Approche holistique du capitalisme qui vise à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes d'une entreprise (fournisseurs, clients, communautés locales...)

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

ONG internationale qui aide les entreprises ou collectivités publiques à dévoiler leur impact carbone, dans l'idée que cette transparence doit les aider à réduire leur impact. 14 000 organisations en étaient membre en 2021.

COMPENSATION

Financement volontaire de projet de réduction ou de séquestration des émissions carbone, pour compenser ses propres émissions.

DURABILITÉ OU SOUTENABILITÉ

Terme utilisé depuis les années 1990 pour désigner une configuration de la société humaine qui lui permet d'assurer sa pérennité. Cette organisation repose sur le maintien d'un environnement viable, permettant le développement économique et social à l'échelle planétaire et, selon les points de vue, sur une organisation sociale équitable. La période de transition vers la durabilité peut se faire par le développement durable, via la transition énergétique et la transition écologique notamment.

DURABILITÉ FORTE

Hypothèse défendue par certains scientifiques qui estiment que la durabilité nécessite trois conditions : la régénération des ressources, la limitation de l'utilisation des ressources non renouvelables, la limitation de la pollution aux capacités d'absorption de la planète.

ECOCONCEPTION

Concevoir des produits & services respectant les principes du développement durable, en recourant à minima aux ressources non renouvelables, et en anticipant les impacts générés au cours de l'ensemble de leur cycle de vie, recyclage y compris.

ECONOMIE CIRCULAIRE, CIRCULARITÉ

Approche globale de la production et la consommation. Elle prend en compte l'ensemble du circuit de l'extraction, des matières premières au recyclage, en passant par la conception, la production, la distribution et la phase d'utilisation la plus longue possible. L'objectif est de limiter voire d'éviter la consommation de matière premières et de sources d'énergies non renouvelables. Si les circuits des matériaux et des produits peuvent être fermés, les matières premières peuvent être réutilisées. Ce qui profite à l'environnement et à l'économie régionale

ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Système qui consiste à privilégier l'usage plutôt que la vente d'un produit, par ex. la location plutôt que la vente, ce qui entraîne le découplage de la valeur ajoutée et de la consommation d'énergie et de matières premières.

ECONOMIE DU DONUT

Schéma et théorie économique qui combine les limites planétaires et les limites sociales. Permet de conceptualiser une économie qui allie bien-être humain et respect de la planète.

ECONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Théorie économique basée sur la biologie qui définit l'économie comme un système où les actifs immobiliers se régénèrent.

ENTREPRISE À IMPACT

Société privée qui se dote d'objectifs sociaux et environnementaux en plus de celui du profit. En France, un statut juridique existe depuis 2019 pour les entreprises 'à mission', qui doivent faire figurer des objectifs sociaux et environnementaux dans leurs statuts, et assurer leur suivi par un organisme tier indépendant.

GLOSSAIRE (SUITE)

ENVIRONMENTAL, SOCIAL & GOVERNANCE (ESG)

Catégories d'analyse qui permettent de mesurer le degré de durabilité d'une entreprise. Si le terme est formalisé dans les années 1990, la pratique de respect de critères éthiques, environnementaux & sociaux dans la gestion d'une société commerciale date du XVIIe siècle et a des origines religieuses. Suivre ces critères ne garantit pas une bonne gestion.

GREENWASHING

Procédé de marketing utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique

LIMITES PLANÉTAIRES

Seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables de son développement. Elles sont au nombre de neuf, et ont été théorisées par le centre en résilience de l'Université de Stockholm sous la direction de Johan Rockström.

ODD OU SDG

Objectif de développement durable défini par l'ONU (ou Sustainable development goal soit SDG avec l'acronyme anglais). Ils sont 17, décrivent l'horizon idéal pour 2030 d'un développement durable supposant autant la justice sociale que la croissance économique, la paix et la solidarité que la préservation des écosystèmes.

RÉSILIENCE

Résistance d'un matériau au choc. Capacité d'une organisation à se restructurer après une crise. La résilience climatique est la capacité d'un système socio-écologique à s'adapter pour d'une part absorber les contraintes et maintenir sa fonction face aux contraintes externes qui lui sont imposées par le changement climatique, et d'autre part s'adapter, se réorganiser et évoluer vers des configurations plus souhaitables qui améliorent la durabilité du système, le laissant mieux préparé aux impacts futurs du changement climatique

RSE

Responsabilité sociale des entreprises. Ensemble des activités des entreprises et de leurs effets sur la société et l'environnement. La Confédération considère que la RSE est une contribution des entreprises à l'atteinte des objectifs de son agenda développement durable.

ZEWO

Service suisse qui labellise les organisations d'utilité publique collectant des dons, afin d'assurer la transparence sur ce marché

3P - PEOPLE, PLANET, PROFIT

Ou Personnes Planète Profit : les trois piliers de mesure de la performance d'une entreprise, ce qui transpose dans la comptabilité la notion de développement durable en introduisant la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

On parle aussi de Triple Performance, Triple résultat ou de Triple Bilan (en anglais, triple bottom line). Selon cette conception, les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

Sources : Wikipédia.org, Admin.ch, Regio-Suisse, Un.org, Oxfam.fr, Unicef, Seco.

IMPRESSUM
Janvier 2023

RECHERCHES ET TEXTES
Camille Andres

CONCEPTION & GRAPHISME
Declic Marketing
www.declic-marketing.ch
& Fanny Schmidt-Gros
gros.fanny@gmail.com

IMPRESSION
BAUDAT Imprimerie
www.baudat-favj.ch/

© **CRÉDITS PHOTO**
GENILEM et ses parrains
p.1 et 20 GENILEM
P.7 E-nno
p.21 à 25 Benjie
et Marta Villacampa
P. 30 à 31 Herzog & de Meuron
et Lombard Odier

Unsplash :
Couverture par
gilles-rolland-monnet
p.1 raimond-klavins-ey
p.2 matt-antonioli
p.4 jens-herrndorff
p.7 nasa
p.8 dwain-norsa
p.10 shane-rounce
p.11 christian-lue-xr
p.12 ilkka-karkkainen
p.12 ana-municipio
p.13 sebin-thomas
p.14 kier-in-sight
p.16 neil-thomas
p.17 jon-flobrant
p.18 possessed-photography
p.19 valentin-antonucci
p.28 javardh
p. 31 johannes-plenio
p.32 jeremy-bishop

adobe stock : p.3, 26 et 27

GENILEM QUI SOMMES-NOUS ?

L'ASSOCIATION GENILEM, fondée en 1995, est convaincue du rôle essentiel que les entrepreneuses et entrepreneurs ont à jouer face aux défis auxquels notre société est confrontée. Toutes et tous sont porteurs d'innovation au sens large du terme, qu'elle soit technologique ou non. GENILEM s'emploie à soutenir cette innovation dite "silencieuse" - celle dont on parle moins mais qui fait la richesse de notre tissu économique - en aidant les jeunes pousses romandes à concrétiser et accélérer leur projet.

Pour ce faire, nous mettons à leur disposition **trois types de services** :

- une première séance de diagnostic offerte pour guider tout-e entrepreneur-euse au démarrage
- des formations ciblées pour bâtir leur entreprise sur de bonnes bases
- un programme d'accompagnement à 360° (de maximum 3 ans), sur sélection, pour assurer leur croissance et leur viabilité

MISSIONS

Selon ses statuts, GENILEM a pour mission de :

- Dynamiser le tissu économique du bassin lémanique (Vaud et Genève) en favorisant la création d'entreprises innovantes et viables
- Identifier, sélectionner et conseiller dans leur gestion les entreprises sélectionnées par le biais d'un programme d'accompagnement et de formation durant les 3 premières années de leur existence
- Favoriser le développement de l'esprit d'entreprise dans le cadre de programmes ponctuels de sensibilisation

FINANCEMENT

Fruit d'un partenariat public-privé, GENILEM est résolument indépendante et n'est soumise à aucun groupement d'intérêt. Son financement est réparti en 3 grands pôles :

- le parrainage d'entreprises privées
- le financement public
- les mandats et formations

En page suivante, les parrains qui financent GENILEM et qui permettent ainsi d'offrir les prestations aux porteuses et porteurs de projets

1 ANNÉE DE GENILEM EN CHIFFRES :



54

entreprises accompagnées par GENILEM et soutenues par ses parrains



1'011

entretiens diagnostic offerts aux créateur-rices d'entreprise de Vaud et de Genève



412

séances de coaching avec les entrepreneur-euses en cours d'accompagnement



+ 4 MIO

de fonds levés par les entreprises accompagnées par GENILEM

MEMBRES FONDATEURS



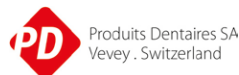
Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI)



MEMBRES PRIVÉS ET INSTITUTIONNELS



Berney Associés



PARRAINS ALUMNI



GENiLEM 

GENILEM GENÈVE
AVENUE DE SÉCHERON 15
1202 GENÈVE
T. +41 22 817 37 77

GENILEM VAUD
AVENUE D'OUCHY 47
1006 LAUSANNE
T. +41 21 601 56 11

WWW.GENILEM.CH

JANVIER 2023