

SENSSuisse
Social Entrepreneurship



Baromètre
de l'entrepreneuriat social
en Suisse 2020

Sommaire

- Page 7 **1 L'entrepreneuriat social est axé sur l'impact**
En Suisse, plus de 300 entreprises appartiennent à l'entrepreneuriat social. Elles répondent à des critères clairement définis comme p.ex. le réinvestissement de leurs excédents ou la participation des personnes impliquées.
- Page 8 **2 L'entrepreneuriat social est divers**
Tous les 17 Objectifs de développement durable des Nations Unies et 17 activités économiques y sont représentés.
- Page 10 **3 L'entrepreneuriat social est présent dans toutes les régions du pays**
22 des 26 cantons suisses comptent au moins une entreprise de l'économie sociale.
- Page 12 **4 L'entrepreneuriat social existe sous toutes les formes juridiques et dans toutes les tailles**
36% des entreprises sont organisées en Sàrl, 19% en coopératives et 15% en associations ou fondations.
- Page 16 **5 Les coopératives axées sur l'impact social et les avantages de cette forme juridique**
23% des coopératives axées sur l'impact social apprécient tout particulièrement les structures de décision démocratiques de la coopérative.
- Page 18 **6 L'entrepreneuriat social se saisit de problèmes que d'autres organisations n'abordent pas**
20% des entreprises de l'économie sociale agissent là où n'agit aucune autre organisation.
- Page 20 **7 L'entrepreneuriat social a une longue histoire**
Certaines entreprises opèrent déjà sur le marché avec succès depuis plus de 40 ans.
- Page 22 **8 L'entrepreneuriat social crée des emplois pour toutes les classes d'âge et tous les niveaux de formation**
8% des travailleurs·ses de l'entrepreneuriat social n'ont pas de diplôme et 37% ont une formation de degré tertiaire.
- Page 24 **9 L'entrepreneuriat social quantifie son impact**
36% des entreprises pratiquent une forme de quantification d'impact et dans 95% des cas la dernière quantification remonte à moins d'un an.
- Page 26 **10 L'entrepreneuriat social compte un nombre de femmes supérieur à la moyenne à des postes dirigeants**
46% des postes dirigeants sont occupés par des femmes.
- Page 28 **11 L'entrepreneuriat social est innovant**
Plus de 60% des entreprises de l'économie sociale qualifient leurs produits et leurs services de particulièrement innovants.
- Page 30 **12 Dans l'entrepreneuriat social, les startups génèrent vite des revenus**
Au cours de leurs cinq premières années d'existence, près de 40% des entreprises de l'économie sociale se financent aussi par leurs revenus.
- Page 32 **13 L'entrepreneuriat social doit se doter d'une meilleure représentation politique**
60% des entreprises souhaitent un lobby politique plus fort pour l'entrepreneuriat social.



Avant-propos



Voici le premier Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social. Sa parution me remplit de joie. Car cet inventaire montre que les entrepreneurs·ses sociaux·ales contribuent largement à la prospérité de la Suisse. Ils·elles mettent leur puissance de travail au service de la création de valeur pour les individus, la société ou l'environnement. Au lieu de seulement maximiser leur profit, ils·elles axent leur action sur un impact positif et ont pour ambition d'apporter des réponses aux défis sociétaux de notre époque grâce à des modèles commerciaux ingénieux.

Le développement économique, toujours plus complexe et plus rapide, appelle des formes d'organisation qui s'appuient sur l'intelligence collective de nombreux esprits créatifs, réagissent de manière souple et flexible, et trouvent des solutions axées sur l'avenir. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat social présente de nombreux atouts. Car cette conception de l'entreprise repose sur la motivation intrinsèque élevée des personnes impliquées et sur une base de valeurs solide comprenant quête de sens, communauté, solidarité, coopération, participation et structures démocratiques.

Contrairement à d'autres pays européens, en Suisse l'entrepreneuriat social est encore un domaine peu exploré. Avec son Baromètre, SENS analyse pour la première fois les structures de l'entrepreneuriat social suisse et établit une base de données solide et fondée. À l'avenir, nous comptons régulièrement renouveler cet inventaire afin de mettre en lumière les évolutions sur le long terme et renforcer ainsi l'entrepreneuriat social. Car nous sommes convaincu·e·s

que l'action économique axée sur l'impact social constitue un immense potentiel grâce à des organisations solides à caractère collectif qui créent une véritable valeur y compris à long terme. Nous partons donc du principe que l'entrepreneuriat social continuera à se développer fortement dans les années à venir.

Je souhaite pour finir remercier tous·tes ceux·celles qui ont participé à l'élaboration de ce Baromètre: l'équipe de SENS, en particulier Beni Rohrbach, Adrian König et Marina Bieri, tous·tes les entrepreneurs·ses qui ont participé à notre enquête et ceux·celles dont les portraits nous offrent un aperçu concret de leur activité, tous·tes les spécialistes impliqué·e·s dans la rédaction, la mise en page et la traduction, et enfin Engagement Migros, sans le soutien financier duquel le Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social n'aurait pas pu voir le jour.

Rahel Pfister
directrice de SENS

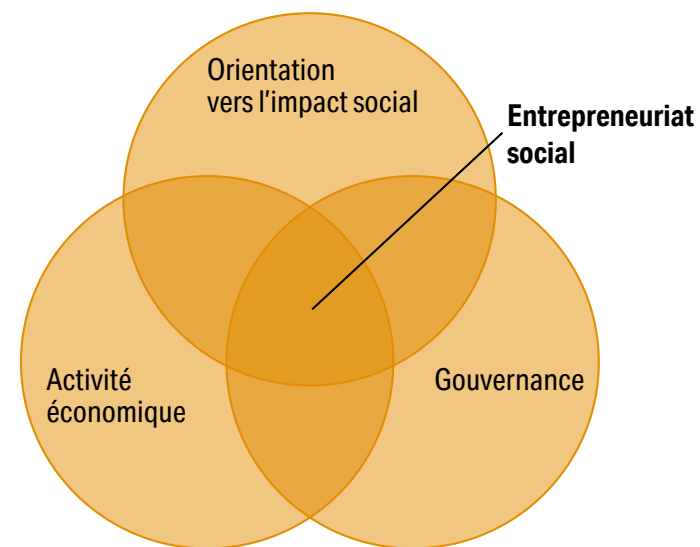
Arrière-plan: définitions et données

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social?

Les entreprises de l'économie sociale sont axées sur l'impact social, ont une activité économique et disposent d'une gouvernance inclusive, c'est-à-dire que les personnes impliquées ont le droit de participer aux prises de décision.

Cette conception particulière de l'entreprise se base sur des travaux de recherche de l'EMES¹ et de l'OCDE², et SENS la concrétise au moyen des cinq principes suivants de l'entrepreneuriat social:

- L'entreprise a pour but un impact positif au niveau social, écologique ou culturel (mission sociale).
- Les revenus proviennent à au moins 50% de services ou de produits.
- Les excédents sont en grande partie réinvestis dans l'objectif d'impact social.
- La compétence décisionnelle et la responsabilité reviennent de manière autonome à l'entreprise.
- Les parties prenantes ont la possibilité de participer aux décisions et de s'impliquer dans les activités de l'entreprise.



¹ <https://emes.net/focus-areas/> (consulté le 16.9.2020)

² <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm> (consulté le 16.9.2020)

Ces cinq principes ont été traduits en critères mesurables pour la Carte suisse de l'entrepreneuriat social (map.sens-suisse.ch) et le présent Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social. Les entreprises remplissant l'ensemble des critères suivants ont été considérées comme appartenant à l'entrepreneuriat social et ont donc pu participer au Baromètre:

- L'entreprise est déjà créée.
- L'entreprise a pour but un impact positif au niveau social, écologique ou culturel (en règle générale une contribution aux Objectifs de développement durable de l'ONU).
- L'entreprise tire 50% ou plus de ses revenus de services et/ou de produits.
- Les éventuels excédents financiers de l'entreprise sont en grande partie réinvestis dans l'objectif d'impact social.
- Les personnes impliquées (collaborateurs·rices, associé·e·s, bénévoles etc.) ont la possibilité de participer aux décisions de l'entreprise.
- L'entreprise relève du droit privé (pas d'institutions de droit public).

Les informations recueillies sont basées sur l'auto-déclaration des entreprises.

Sources des données

Les données utilisées pour ce Baromètre proviennent de trois sources: premièrement la Carte suisse de l'entrepreneuriat social, deuxièmement une enquête en ligne menée spécifiquement à cet effet et troisièmement une analyse ciblée de l'étude du VMI «Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement» datant de 2019³.

Carte suisse de l'entrepreneuriat social

Le 19 juin 2020, 284 entreprises apparaissaient sur la Carte suisse de l'entrepreneuriat social (map.sens-suisse.ch). La carte existe depuis mi-2019. Afin d'être répertoriée sur la carte, une entreprise doit remplir les critères nommés plus haut. Au total, 319 entreprises se sont inscrites, dont 284 (89%) répondaient aux critères. Leurs données ont été analysées pour ce Baromètre.

Enquête du Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social

Au total, 128 entreprises ont répondu à l'enquête réalisée en vue de ce Baromètre, dont 114 (89%) répondaient à nos critères concernant l'entrepreneuriat social. La collecte des données a été effectuée entre mars et avril 2020. Nous avons contacté les entreprises de la Carte suisse de l'entrepreneuriat social et environ 800 autres entreprises dont nous avons connaissance. Une campagne a par ailleurs été menée sur les réseaux sociaux. L'enquête a été ré-

³ <https://www.vmi.ch/de/npo-wissen/npo-themen-app/aktuelle-entwicklungen-im-genossenschaftsmanagement/> (consulté le 16.9.2020)

alisée en français (26 entreprises) et en allemand (88 entreprises). Dans plus de 50 % des cas, elle a été complétée par un·e membre de la direction, garantissant donc une qualité élevée des données.

Gros plan sur les coopératives

En raison de ses structures démocratiques, la coopérative est une forme juridique privilégiée de l'entrepreneuriat social. En vue d'un gros plan sur les coopératives, nous avons donc utilisé les données d'une étude réalisée par SENS (anciennement CooperativeSuisse) et l'Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) de l'Université de Fribourg. Dans le cadre de cette étude, toutes les coopératives suisses ont été contactées. 94 des 879 entreprises sondées ont pu être classifiées comme appartenant au champ de l'entrepreneuriat social (11 %).

Population statistique et représentativité

Il n'existe jusqu'à présent pas de données fiables concernant la population statistique de l'entrepreneuriat social en Suisse. Chaque entreprise doit être évaluée individuellement quant au respect des critères définis. En nous appuyant sur la documentation existante, nous avons néanmoins tenté d'évaluer la représentativité de ce Baromètre: nous basant sur deux indicateurs (le nombre d'entreprises et le nombre de collaborateurs·rices), nous parvenons à la conclusion que, selon la source des données, ce Baromètre représente entre 3 % et 8 % de l'entrepreneuriat social en Suisse.

Un rapport de 2014 établi pour le compte de l'Union européenne⁴ a étudié la population statistique à l'aide d'opinions d'expert·e·s. Selon leur estimation et suivant des critères semblables aux nôtres, l'entrepreneuriat social compterait en Suisse environ 3500 représentants, dont 1600 coopératives. Mais il s'agit là de simples estimations basées sur le nombre d'entreprises, leurs formes juridiques et les secteurs représentés. La Carte suisse de l'entrepreneuriat social couvrirait donc environ 8 % et l'enquête du Baromètre environ 3,3 % de l'entrepreneuriat social. Le gros plan que nous leur consacrons couvre environ 6 % des coopératives. Une autre étude datant de 2016 a estimé qu'environ 1 % de la population active suisse travaillait dans l'entrepreneuriat social.⁵ Notre enquête représenterait donc environ 3 % des personnes travaillant dans l'entrepreneuriat social.

Baromètre interactif

Rendez-vous sur <https://sens-suisse.ch/barometre> pour explorer les résultats de l'enquête sous forme interactive.

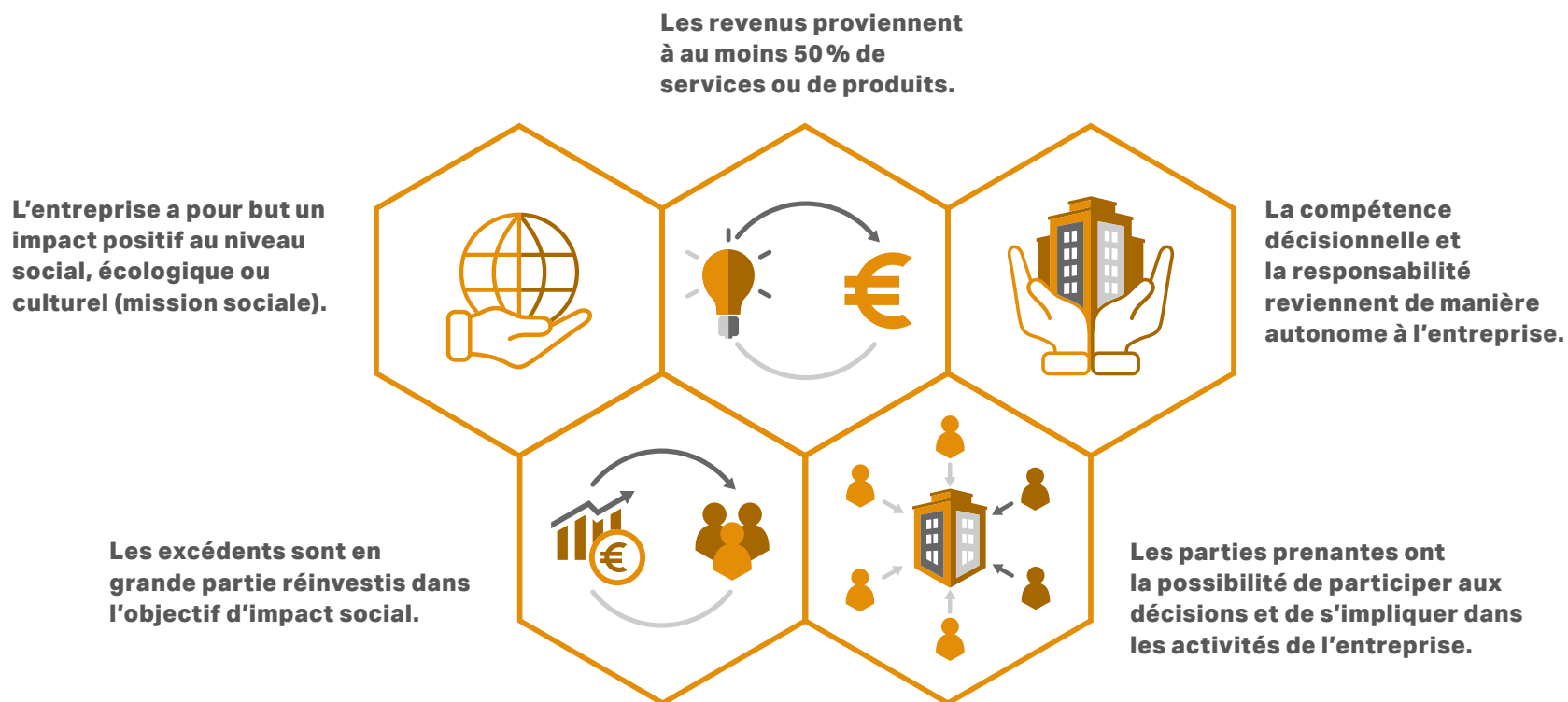


⁴ European Commission: A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country Report Switzerland (2014)

⁵ Bosma, N. et al.: Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship (2016)

1 L'entrepreneuriat social est axé sur l'impact

Toutes les entreprises ayant participé à l'enquête menée en vue du Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social remplissaient les cinq critères suivants:



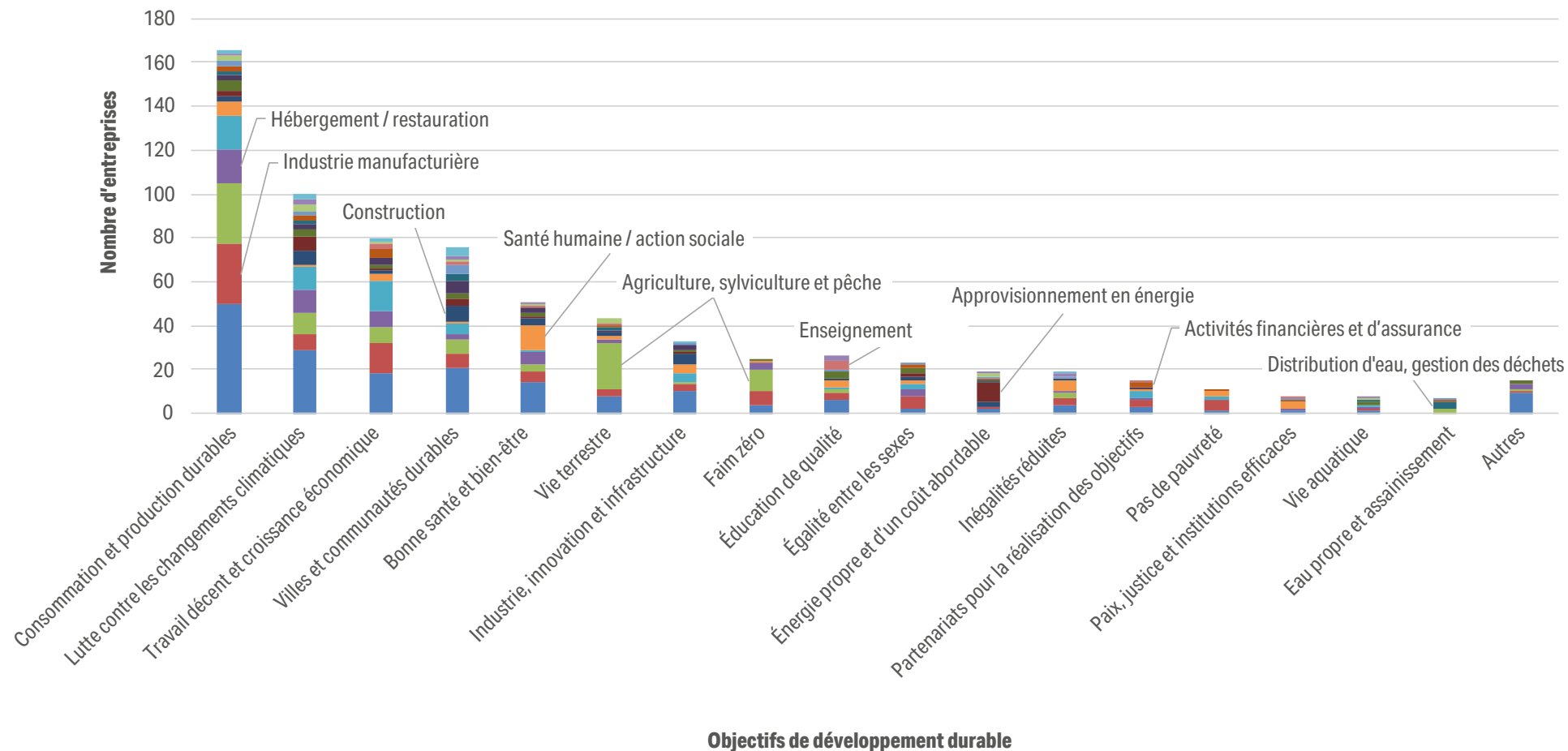
2 L'entrepreneuriat social est présent dans presque toutes les activités économiques et concerne tous les objectifs de développement durable

Les entrepreneurs·ses sociaux·ales veulent s'attaquer aux défis sociétaux et générer un impact social positif. Mais qui décide de ce qui constitue un problème sociétal et quel impact peut être qualifié de positif? Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies peuvent servir d'orientation.⁶ Nous avons décidé de nous saisir de l'atteinte de certains de ces ODD comme critère d'une action économique axée sur l'impact social. Concrètement: pour appartenir à l'entrepreneuriat social, le but d'une entreprise doit concerner au moins l'un des ODD ou un défi semblable.

Les entreprises répertoriées sur la Carte suisse de l'entrepreneuriat social pouvaient indiquer jusqu'à trois ODD comme domaine d'activité (p.ex. «Faim zéro», «Lutte contre les changements climatiques» et «Pas de pauvreté»). Elles devaient par ailleurs se positionner dans la Nomenclature générale des activités économiques (NOGA). L'analyse de ces données indique que chacun des 17 ODD et presque toutes les activités économiques sont représentés dans l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat axé sur l'impact social est donc très divers: il touche à un large éventail de défis sociétaux dans des secteurs économiques très variés.⁷

⁶ <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html> (consulté le 16.9.2020)

⁷ Précisions concernant les données: Le rattachement aux ODD et aux domaines d'activité économique s'est fait suivant le principe de l'auto-déclaration, c'est-à-dire que les entreprises devaient elles-mêmes décider de leur appartenance. C'est probablement la raison pour laquelle les activités économiques «Autres activités de services» et «Activités de services administratifs» sont si fortement représentées. Les résultats correspondent néanmoins à certaines attentes: à l'activité économique «Industrie manufacturière» correspond ainsi particulièrement fréquemment la préoccupation avec le défi sociétal d'une consommation aussi responsable que possible.

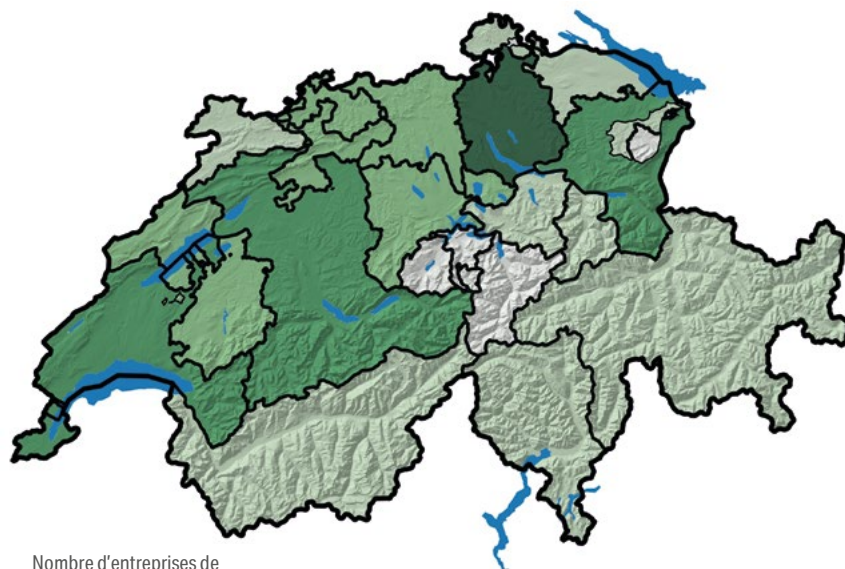


Activité économique

- Transports et entreposage
- Activités spécialisées, scient. / techn.
- Commerce / réparation d'automobiles
- Enseignement
- Arts, spectacles et activités récréatives
- Activités financières et d'assurance
- Distribution d'eau, gestion des déchets
- Activités immobilières
- Information et communication
- Approvisionnement en énergie
- Construction
- Santé humaine / action sociale
- Activités de services administratifs
- Hébergement / restauration
- Agriculture, sylviculture et pêche
- Industrie manufacturière
- Autres activités de services

3 L'entrepreneuriat social est présent dans toutes les régions du pays

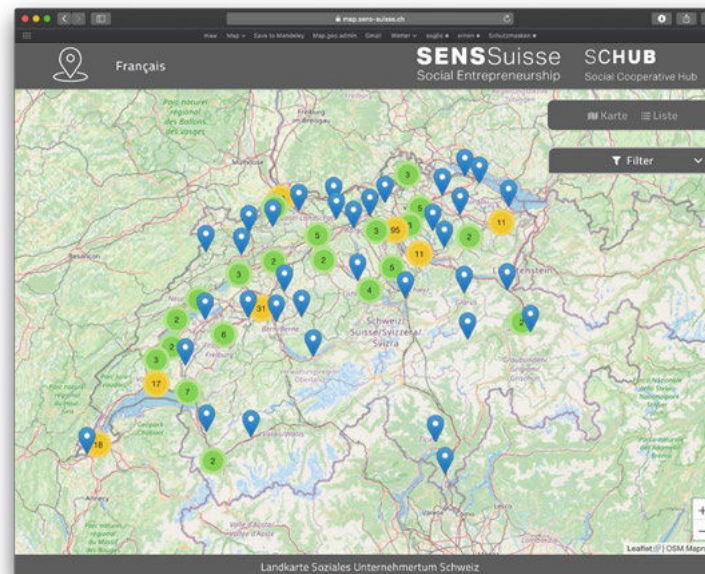
L'entrepreneuriat social apparaît dans toutes les régions de Suisse. Le canton de Zurich est en tête avec plus de 100 entreprises sur la Carte suisse de l'entrepreneuriat social. Quatre cantons ne comptent malheureusement pas encore d'entreprises de l'économie sociale sur la carte: Appenzell Rhodes-Intérieures, Nidwald, Obwald et Uri. Pas de «Röstigraben» ou autre: l'entrepreneuriat social ne connaît pas de frontières linguistiques.



Nombre d'entreprises de l'économie sociale par canton

- Aucune
- 1-3
- 4-11
- 12-38
- 39-109

La Carte suisse de l'entrepreneuriat social (<https://map.sens-suisse.ch/fr>, illustrée par la capture d'écran ci-dessous) a été lancée mi-2019. Pour ce Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social, les données de 284 entreprises ont été analysées (état en juin 2020). En octobre 2020, le nombre d'entreprises répertoriées sur la carte était passé à plus de 300. La distribution des réponses à l'enquête est d'ailleurs très semblable à celle de la carte, même si elle ne concerne que 114 entreprises au total.



Trois brefs portraits: l'entrepreneuriat social est profondément divers

TSÜRI

www.tsüri.ch

ODD: Égalité entre les sexes; Villes et communautés durables; Consommation et production durables
Secteur: Information et communication

Tsüri en bref

En tant que magazine urbain, nous avons pour objectif de sensibiliser un public jeune de la ville de Zurich à des sujets politiques et sociétaux. Avec nos nombreux événements, aménagés de manière aussi interactive que possible, nous voulons proposer la possibilité de participer aux débats qui animent la ville. Tsüri est toujours constructif, critique, sympathique et accessible.

Quel est l'impact social de Tsüri?

Nous donnons accès à des thèmes importants et complexes de notre époque de manière réjouissante et entraînante. Notre travail crée des points de rencontre et nous œuvrons en faveur d'un Zurich dans lequel chacun·e a sa place. Nous donnons à voir la belle variété de notre ville et faisons entendre les individus et les thèmes qui bénéficient rarement d'une telle plateforme.



www.bas.ch

ODD: Travail décent et croissance économique
Secteur: Activités financières et d'assurance

La Banque Alternative Suisse en bref

Dans son activité, la Banque Alternative Suisse (BAS) s'engage en faveur du bien commun, de l'être humain, de la nature et d'une qualité de vie respectueuse de l'environnement pour les générations actuelles et futures. Elle propose des services bancaires à une clientèle investie dans un développement social et écologique.

Comment opère l'impact social de la Banque Alternative Suisse?

La BAS conçoit son action en tant qu'alternative solidaire et solide à la logique économique du profit à court terme. La BAS axe principalement son action sur l'économie réelle et encourage des projets, des entreprises et des innovations sociaux, écologiquement responsables et autogérés ainsi que des formes alternatives de travail, d'habitat et de vie. La banque soutient la constitution d'une communauté solidaire de déposant·e·s et d'emprunteur·ses.

MUSIVO GENOSSENSCHAFT

www.musivo.ch

ODD: Bonne santé et bien-être; Éducation de qualité; Paix, justice et institutions efficaces
Secteur: Santé humaine / action sociale

Musivo en bref

Musivo regroupe différentes entreprises spécialisées dans les solutions relevant de champs d'activité complexes et d'intérêt commun. En coopération avec différent·e·s partenaires, nous développons des prestations innovantes qui bénéficient à la société. Nous employons actuellement 28 collaborateurs·rices issu·e·s de huit professions de base.

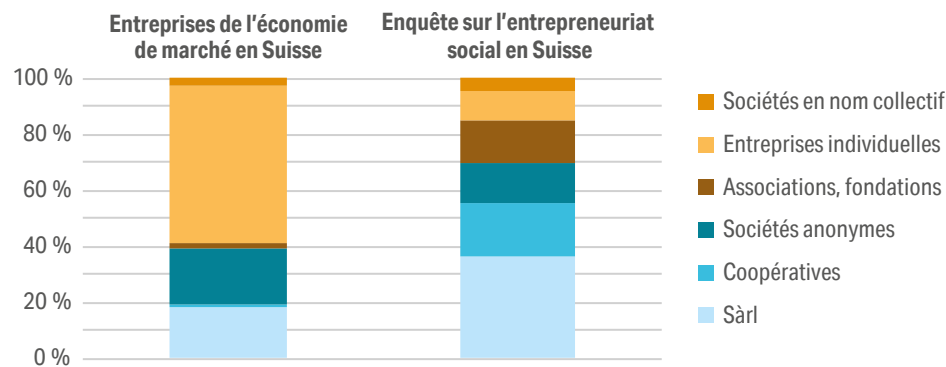
Comment se combinent impact social et approche entrepreneuriale chez Musivo?

Concilier de manière systématique orientation entrepreneuriale et approche axée sur le bien commun transforme le recrutement du personnel en véritable exercice d'équilibriste. Pour y parvenir, Musivo veille à ce que les collaborateurs·rices disposent d'un potentiel entrepreneurial et accordent une importance particulière au sens de leur activité.

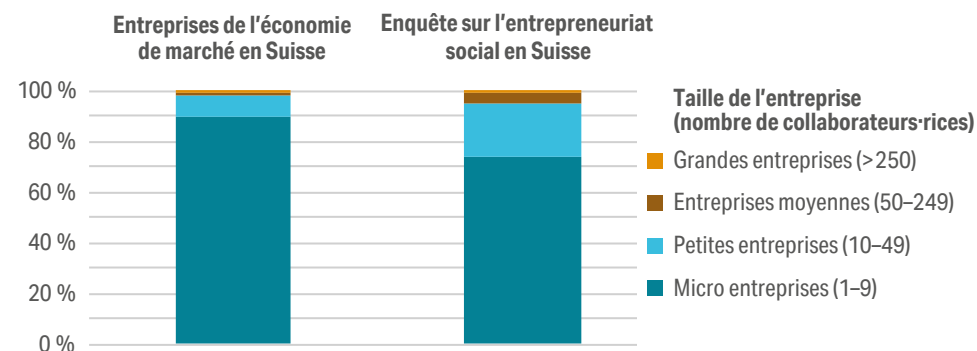
4 L'entrepreneuriat social existe sous toutes les formes juridiques et dans toutes les tailles

Par rapport aux entreprises de l'économie de marché en Suisse, les coopératives sont surreprésentées dans l'entrepreneuriat social (19 % contre 1 %). Mais la forme juridique la plus fréquente des entreprises de l'économie sociale est la Sàrl (36 %). Cela montre que, si la coopérative est une forme juridique particulièrement adaptée pour l'action économique axée sur l'impact social, elle n'est pas la seule. Les associations et les fondations sont également surreprésentées (15 % contre 2 %). Contrairement aux entreprises de l'économie de marché, les restrictions qu'imposent ces formes juridiques, par exemple celle de poursuivre un but «idéal» et, pour les associations, «non lucratif»⁸, représentent pour beaucoup d'entreprises de l'économie sociale un obstacle tout relatif. Les entreprises individuelles sont sous-représentées (11 % contre 56 %), ce qui s'explique peut-être par le fait que l'entrepreneuriat social résulte souvent de l'association de plusieurs personnes.

Les entreprises de l'économie sociale emploient en moyenne 13 collaborateurs·rices, la plupart des entreprises étant plus petites. Environ 90 % des entreprises de l'économie de marché en Suisse sont des entreprises dites «micro» qui comptent moins de 10 collaborateurs·rices⁹. Avec une part de 74 %, l'entrepreneuriat social présente une part plus faible de ces toutes petites entreprises. En revanche, les petites entreprises de 10 à 49 collaborateurs·rices sont surreprésentées dans l'entrepreneuriat social (22 % contre moins de 9 % pour les entreprises de l'économie de marché). Les entreprises moyennes et les grandes entreprises sont également représentées dans l'entrepreneuriat social, mais au vu des faibles montants absolus, il est difficile de procéder à une comparaison.



⁸ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/association.html> (consulté le 16.9.2020)

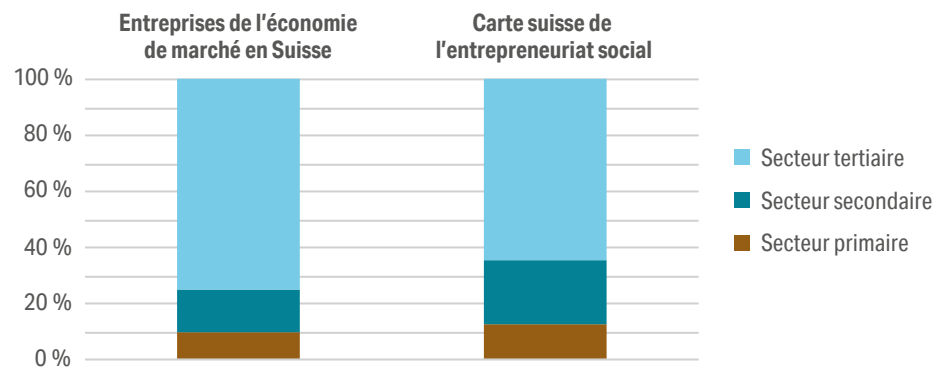


⁹ Office fédéral de la statistique – Statistique structurelle des entreprises (STATENT) 2019

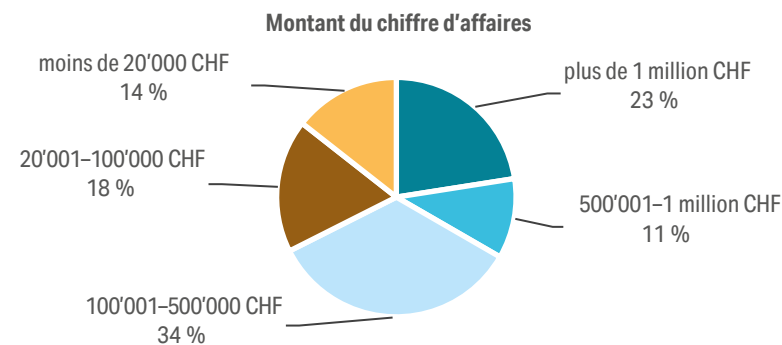
En termes des grands secteurs d'activité, l'entrepreneuriat social ne se distingue pas de la structure générale de l'économie suisse. Dans les grandes lignes, la répartition sur les trois secteurs économiques (primaire, secondaire, tertiaire) est semblable à celle des entreprises de l'économie de marché en Suisse.¹⁰ Cela signifie qu'en termes d'activité, l'entrepreneuriat social est à peu près représentatif de l'économie dans son ensemble. Il n'est aucunement surreprésenté dans le secteur des services (secteur tertiaire) ou p.ex. dans l'agriculture (secteur primaire). Si le secteur manufacturier (secteur secondaire) est légèrement surreprésenté, cela s'explique peut-être par la taille réduite de notre échantillon.

Environ un tiers des entreprises de l'économie sociale réalisent un chiffre d'affaires de moins de 100'000 francs, un tiers génère entre 100'000 et 500'000 francs et un dernier tiers plus de 500'000 francs.

La comparaison avec l'ensemble des entreprises en Suisse est difficile car il n'existe que des valeurs moyennes.¹¹ Le chiffre d'affaires d'une entreprise dépend par ailleurs fortement de son domaine d'activité. Il oscille entre une valeur moyenne de 134'000 francs («Autres activités de services») et 327 millions de francs («Fabrication de produits pharmaceutiques») par entreprise. Dans l'ensemble, la moyenne est de presque 5 millions de francs par an. L'entrepreneuriat social semble être présent plus particulièrement dans les domaines d'activité à chiffre d'affaires relativement faible.



¹⁰ Office fédéral de la statistique – Statistique structurelle des entreprises (STATENT) 2019



¹¹ Office fédéral de la statistique – Statistique de la production et de la valeur ajoutée 2016–2017 et Statistique structurelle des entreprises (STATENT) 2017



Portrait BrockiGrischun: une association structurée comme toute autre PME

BrockiGrischun en bref

L'association BrockiGrischun opère trois brocantes à Coire, Ilanz et Davos, l'atelier de fabrication EcoGrischun, l'atelier de menuiserie RepröGrischun, l'atelier pour vélos & vélos électriques BikeGrischun ainsi que des mesures de réadaptation. L'environnement nous tient à cœur et nous mettons la durabilité écologique à l'honneur. Plus de 110 personnes, en situation de handicap ou non, travaillent avec nous. Nous sommes une organisation à but non lucratif et recueillons ce que d'autres jettent.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

L'entrepreneuriat social permet de concilier travail et sens. Où d'autre peut-on générer une véritable valeur ajoutée? De plus en plus de personnes et d'entreprises sont en quête d'un tel sens. Elles veulent apporter une contribution, s'engager et pouvoir s'identifier à quelque chose. C'est ce que permet l'entrepreneuriat social. Chacun·e peut y trouver matière à s'engager. Les organisations comme SENS Suisse contribuent de manière importante à cette évolution et offrent une visibilité aux entreprises de l'économie sociale.

Pourquoi BrockiGrischun est-elle organisée sous forme d'association?

Il y a presque 30 ans, nous voulions créer des emplois pour des personnes à la marge de notre société. Au début, ces efforts reposaient sur le travail de bénévoles. La forme juridique de l'association relevait donc d'une conclusion logique. Au fil du temps, le recours aux bénévoles s'est réduit et il est aujourd'hui quasiment inexistant. Certain·e·s



«Les gens veulent pouvoir s'identifier à quelque chose. C'est ce que permet l'entrepreneuriat social.»

Adrian Ciardo

Verein BrockiGrischun
BrockiGrischun EcoGrischun RepröGrischun BikeGrischun

membres fondateur·rices et ancien·ne·s sont encore membres de l'association. Du point de vue de sa structure, l'association BrockiGrischun ne se distingue pas beaucoup d'une PME. La grande différence réside dans son orientation: le succès recherché est non pas financier mais social.

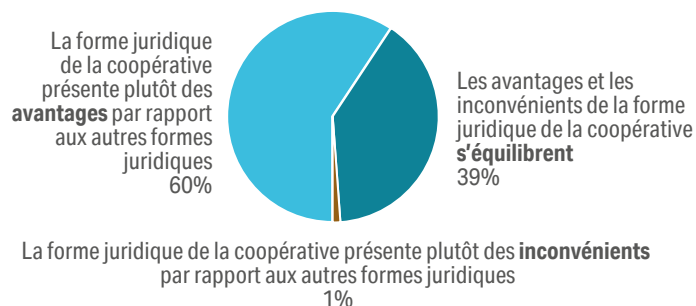
Quels sont les avantages et les inconvénients de l'association en tant que forme juridique pour l'entrepreneuriat social?

La création d'une association est simple et rapide. On peut donc vite mettre en œuvre des idées et régler les conditions cadre dans les statuts. L'absence de responsabilité des membres leur donne une certaine sécurité. La modification du but de l'association est elle aussi relativement peu compliquée. Il est un peu plus difficile d'évaluer le risque d'ingérence du comité et de l'assemblée générale de l'association dans des décisions opérationnelles resp. l'amalgame des sphères de compétence du comité/de l'assemblée générale et d'une éventuelle équipe de direction. Si les collaborateurs·rices sont membres de l'association, l'assemblée générale peut dans un cas extrême prendre des décisions sans tenir compte de la direction. En bref: ce sont alors les collaborateurs·rices qui dirigent leur cheffe. Cela peut présenter des avantages mais reste à manier avec précaution. Car même dans l'entrepreneuriat social, la réussite à long terme repose sur une base financière solide.

5 Les coopératives axées sur l'impact social et les avantages de cette forme juridique

L'étude «Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement» citée en introduction a aussi analysé spécifiquement les coopératives axées sur l'impact social. Sur 879 coopératives sondées au total, 94 (11 %) appartiennent à l'entrepreneuriat social. Parmi elles, 28 sont des coopératives d'habitation, 18 des coopératives commerciales, 12 des établissements financiers coopératifs et 11 des coopératives d'infrastructure. En général, les coopératives sondées par le VMI sont de plus grande taille (en moyenne 36 équivalents temps plein) que les coopératives sondées pour le Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social (en moyenne 8 équivalents temps plein).

Seule une des coopératives axées sur l'impact social (1 %) trouve plutôt des inconvénients à cette forme juridique. Si l'on tient compte de l'ensemble des coopératives sondées (879), incluant donc aussi celles n'appartenant pas à l'entrepreneuriat social, ce chiffre passe à 7 %. On peut en conclure que les entreprises axées sur l'impact social trouvent plus souvent que la moyenne des avantages à la forme juridique de la coopérative.



23 % (22 sur 94) des coopératives axées sur l'impact social nomment les structures décisionnelles démocratiques comme avantage. Un autre élément central de l'organisation coopérative, la propriété à large assise, est aussi souvent cité en tant qu'avantage. Autre point souvent évoqué: les coopératives offrent une bonne possibilité d'axer l'action d'une entreprise non pas sur le profit et les bénéfices mais sur son impact. L'esprit de communauté et l'intégration – même concrète et active – des membres dans les activités est un autre avantage souvent nommé. La bonne image dont jouissent les coopératives confère aux entreprises un avantage lors du recrutement et face à leur clientèle.



Texte libre catégorisé (possibilité de réponses multiples, maximum 3 réponses)

Portrait ADEV: les coopératives donnent une voix à toutes les personnes impliquées

L'ADEV en bref

Le groupe ADEV, dont le siège se trouve à Liestal, œuvre depuis 35 ans à un approvisionnement en électricité et en chaleur renouvelable et décentralisé. La société coopérative propose par le biais de ses filiales ouvertes au public des possibilités de participation dans les domaines hydro, solaire, éolien et thermique. Le groupe ADEV compte plus de 2000 investisseurs-ses à impact social conscient-e-s des enjeux écologiques. L'entreprise vend par ailleurs en Suisse entière du courant vert produit sur place. Le groupe ADEV possède 117 installations de production, qui en 2019 ont livré plus de 38 millions de kilowattheures d'électricité et 16 millions de kilowattheures de chaleur. Les actions des sociétés ADEV sont négociées en tant que valeurs secondaires à la BCBE (www.otc-x.ch).

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Dans la logique coopérative de l'orientation d'une entreprise. Il ne doit même pas s'agir d'une véritable coopérative, il s'agit fondamentalement de l'idée que chacun-e possède une voix dans un organe, indépendamment de son engagement financier, comme le prévoit la loi pour les coopératives. Les personnes impliquées sont ainsi bien plus fortement tenues à la collaboration que si un individu – ou plusieurs – peut imposer ses idées à une majorité avec de l'argent au lieu de trouver et mettre en œuvre un compromis commun. Le système économique capitaliste ne motive que par l'argent et non par des valeurs diverses bien plus importantes pour la cohésion sociale.



«L'objectif resp. le but de l'ADEV a toujours été et demeure de promouvoir et de mettre en œuvre ensemble les énergies renouvelables.»

Andreas Appenzeller

ADEV

www.adev.ch

Pourquoi l'ADEV est-elle organisée sous forme de coopérative?

L'objectif resp. le but de l'ADEV a toujours été et demeure de promouvoir et de mettre en œuvre ensemble les énergies renouvelables. La forme juridique de la coopérative était la plus adaptée à cet objectif. Comme ce projet nécessite aussi des moyens financiers et des capitaux propres importants, l'ADEV a ensuite établi différentes filiales sous forme de SA, conçues comme des sociétés ouvertes au public et gérées par la Coopérative d'énergie ADEV. Nous devrions viser l'être et le faire ensemble et non la domination financière de certains individus.

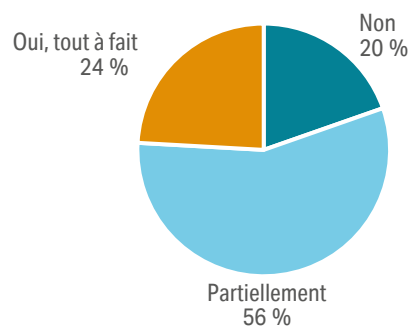
Quels sont les avantages et les inconvénients de la coopérative en tant que forme juridique pour l'entrepreneuriat social?

L'avantage est que chaque personne, indépendamment de sa participation au capital, possède une seule voix. Le plus grand problème des coopératives est que, suivant les dispositions légales du droit des obligations, les capitaux propres n'en sont pas vraiment car ils doivent être remboursés dans les trois ans si un-e associé-e souhaite sortir de la société. Il faudrait procéder à une modification de la loi pour que les associé-e-s puissent s'engager avec des capitaux propres non remboursables comme dans les SA, tout en continuant à ne disposer que d'une seule voix aux assemblées. Cela ferait certainement avancer l'entrepreneuriat social.

6 L'entrepreneuriat social se saisit de problèmes que d'autres organisations n'abordent pas

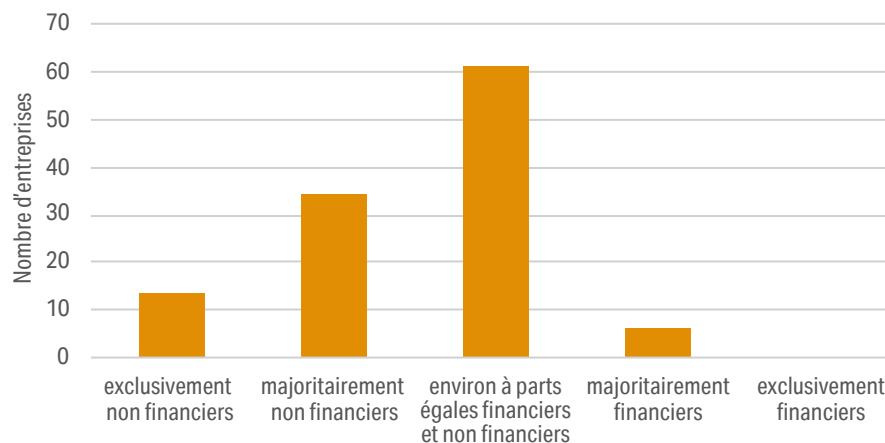
L'entrepreneuriat social peut se saisir de problèmes sociaux que d'autres organisations n'abordent pas (encore). L'entrepreneuriat social agit en partie de manière subsidiaire, c'est-à-dire secondaire et auxiliaire, mais en partie aussi de manière complémentaire aux organisations sans approche commerciale. Les organisations «sans approche commerciale» sont par exemple les organisations caritatives ou les organismes publics. Environ 20% des entreprises sondées ont un impact social que n'ont pas les organisations sans approche commerciale. Ces entreprises n'agissent donc pas de manière subsidiaire, mais bien de manière complémentaire: elles génèrent des impacts que ne génèrent pas les autres organisations, par exemple parce que leur activité économique est indissociable de leur impact ou parce qu'apporter une solution à ce défi social particulier nécessite une approche entrepreneuriale et commerciale pour assurer les effets d'échelle requis.

Existe-t-il d'autres organisations sans approche commerciale qui s'impliquent de la même façon ou de manière comparable à votre entreprise dans les défis sociétaux?



Combiner activité économique et orientation vers l'impact social est au cœur du projet de l'entrepreneuriat social. Il n'est donc pas surprenant que plus de la moitié des entreprises sondées accordent un poids environ égal aux objectifs financiers et non financiers. Et il est aussi peu surprenant de constater qu'un nombre considérable d'entreprises poursuit des objectifs exclusivement non financiers.

Les objectifs de notre entreprise sont ...



Portrait Vuna: générer un impact social grâce à une approche entrepreneuriale

Vuna en bref

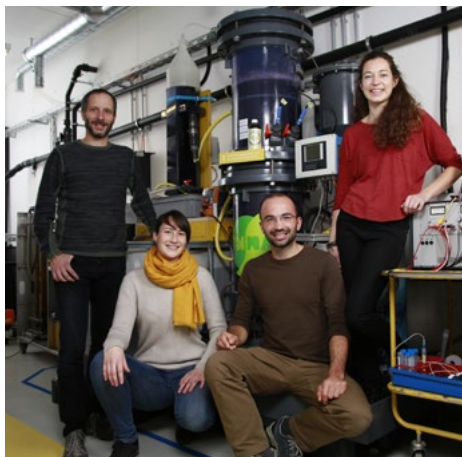
Avec Vuna, nous planifions et construisons les systèmes de traitement des eaux (usées) du futur et fermons ainsi les cycles des eaux et des nutriments. Qu'il s'agisse de systèmes de réfrigération naturels utilisant des eaux grises traitées, de l'autonomie en eau de *tiny houses*, d'engrais «Aurin» à base d'urine dans les quartiers résidentiels ou de toilettes particulièrement robustes pour les refuges de montagne – Vuna propose un ensemble de systèmes et de technologies pour des installations sanitaires durables.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Un modèle commercial qui traite de problèmes sociétaux permet de réaliser un large impact. Alors même que nous utilisons tous les jours à plusieurs reprises le système d'assainissement, la plupart d'entre nous ne savons pas ce qui se passe avec les eaux usées après avoir tiré la chasse. Les systèmes de Vuna rendent à la population la responsabilité d'une gestion durable de l'eau et des nutriments, permettant une prise de conscience autour de la question de l'eau et des eaux usées. En tant qu'entreprise axée sur l'impact social, nous avons le potentiel de sensibiliser aux problèmes du quotidien avec un produit du quotidien.

Avec le recul, quel aspect était à l'origine du projet: le défi sociétal ou l'approche commerciale?

À l'origine, il y avait un problème sociétal et un projet de recherche. L'administration municipale d'eThekwini, la région métropolitaine de Durban, était en quête d'un moyen durable d'équiper une large part de sa population en périphérie urbaine avec des toilettes, sans solliciter trop fortement



«En tant qu'entreprise axée sur l'impact social, nous avons le potentiel de sensibiliser aux problèmes du quotidien avec un produit du quotidien.»

Bastian Etter



SPIN-OFF
of Eawag

www.vuna.ch

les ressources en eau limitées. L'administration d'eThekwini, l'université de KwaZulu-Natal et Eawag (l'institut de recherche de l'eau du domaine des EPF) ont développé un procédé économe en eau pour transformer l'urine en engrais «Aurin». Comme ce procédé a fait ses preuves et que la demande augmentait également en Europe, en 2016 nous avons fondé en Suisse Vuna Sàrl.

L'approche commerciale est-elle nécessaire pour permettre à Vuna de résoudre ce problème sociétal?

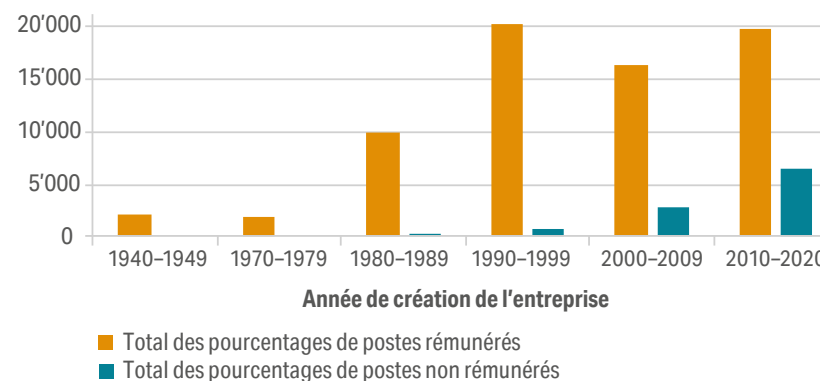
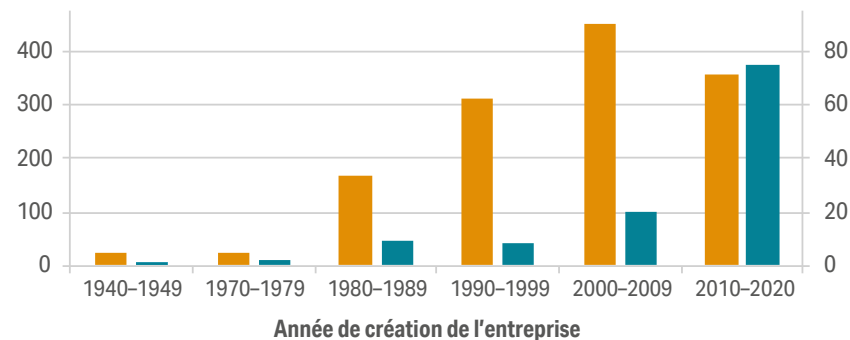
Nos systèmes décentralisent les solutions de traitement des eaux (usées) et sont plus respectueux de l'environnement. Mais ils ne déploient leur impact que s'ils sont installés. Il faut des maîtrises d'ouvrage et des équipes de planification qui s'y intéressent et qui souhaitent utiliser le système. C'est pourquoi nous avons besoin d'une entreprise active sur le marché et compatible avec les structures du secteur du bâtiment. Nous travaillons en étroite collaboration avec des bureaux d'architecture et de planification et tenons un langage qui est le leur. Le dialogue avec les co-concepteurs et avec les autorités est essentiel pour la réussite de nos projets.

7 L'entrepreneuriat social a une longue histoire

L'âge moyen d'une entreprise de l'économie sociale est de onze ans, mais la plupart ont été créées il y a seulement six ans.¹² En chiffres absolus, la majorité des employé·e·s sont recensé·e·s dans les entreprises créées dans les années 2000 à 2009. En revanche, les entreprises créées entre 1990 et 1999 présentent le plus grand nombre d'employé·e·s par entreprise. Il apparaît que de nombreuses entreprises de l'économie sociale créent des emplois sur plusieurs décennies.

Le Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social représente plus de 1300 employé·e·s avec contrat de travail (soit 0,3‰ des 4'464'755 salarié·e·s de Suisse). L'entrepreneuriat social ne repose donc pas sur le travail non rémunéré de bénévoles. Même si les jeunes entreprises font plus appel au volontariat, l'importance de ce phénomène se réduit à mesure que les entreprises prennent de l'âge. Le constat est probablement le même dans le reste de l'économie, car beaucoup de startups ne peuvent pas rémunérer la totalité du travail fourni. Les entreprises créées entre 1990 et 1999 proposent en général des postes impliquant un temps de travail plus élevé. Le temps de travail moyen est représenté au chapitre 10.

¹² Il est possible que l'échantillon de notre enquête soit biaisé sur ce point, car les jeunes entreprises sont en règle générale plus susceptibles d'avoir eu connaissance de notre campagne par les réseaux sociaux. Nous avons tenté de contrer ce biais au moyen d'une large diffusion par e-mail et en contactant explicitement des entreprises existant depuis relativement longtemps.



Portrait Banque Communautaire Libre: active sur le marché et axée sur l'impact social depuis 36 ans

La Banque Communautaire Libre en bref

La coopérative Banque Communautaire Libre a été établie en 1984 à Dornach. Elle est donc la banque alternative la plus ancienne de Suisse. En 1999, elle s'est installée à Bâle, où elle a son siège dans son propre bâtiment près de la Gare de Bâle CFF depuis 2017. Elle s'engage en faveur d'une gestion durable de l'argent – pour des flux financiers axés sur des valeurs écologiques, sociales et ancrées dans l'économie réelle.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

L'entrepreneuriat social associe des approches innovantes pour une société durable à des compétences économiques. Cette combinaison est prometteuse pour transformer l'économie et la société: elle permet un mode de travail coopératif, une utilisation responsable des ressources naturelles et un être ensemble respectueux.

Comment l'orientation vers l'impact social a-t-elle influé sur l'histoire de l'entreprise?

L'établissement de la Banque Communautaire Libre en 1984 était porté par une inspiration anthroposophique. Tout au long de notre histoire, nous sommes resté·e·s fidèles à la question de savoir comment parvenir à une gestion de l'argent compatible avec l'humain et la société.

L'argent investi chez nous sert exclusivement à financer des projets chargés de sens dans l'économie réelle. Les statuts de la Banque Communautaire Libre excluent toute spéculation sur les marchés boursiers ou financiers et toute maximisation du profit. Et nous accompagnons les individus



«Nous accompagnons les individus dans leurs efforts de comprendre les processus financiers.»

Brigitte Gisler



Freie Gemeinschaftsbank

dans leurs efforts de comprendre les processus financiers et de parvenir à une gestion de l'argent consciente, responsable et émancipée.

Cette approche signifie que l'aspect central à nos yeux est celui de la relation et non celui de la croissance ou du positionnement sur le marché. C'est pourquoi la Banque Communautaire Libre, avec un total de bilan d'environ 320 millions de francs, 5000 client·e·s et 27 collaborateurs·rices, reste une entreprise de petite taille même après 36 ans. En revanche, notre rayonnement va croissant, comme l'indiquent une série d'articles de presse (entre autres dans la WOZ et le Financial Times), d'interviews et d'interventions dans des tables rondes. Un livre d'Uwe Werner retrace par ailleurs notre histoire.

Dans l'ensemble, l'orientation vers l'impact social s'est-elle avérée plutôt un défi ou une opportunité pour votre entreprise?

Notre orientation vers l'impact social a très certainement été plutôt une opportunité et a fait de notre banque ce qu'elle est: un lieu où repenser et refaçonner le système bancaire, un modèle pour une gestion différente de l'argent et aussi une «plante exotique» dans le paysage financier.

Le défi consiste à maintenir vivante au quotidien cette orientation vers les valeurs et à trouver des collaborateurs·rices qui possèdent la double qualification de compétence professionnelle et d'identification avec nos valeurs.

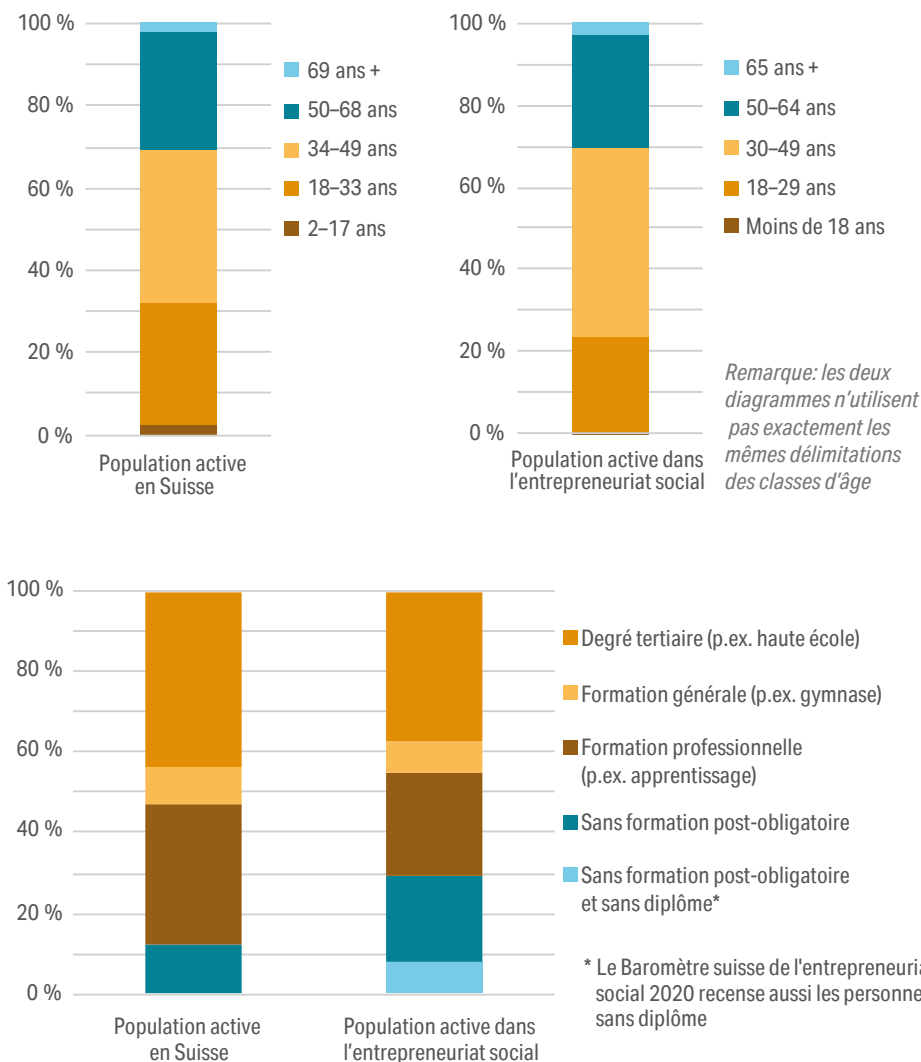
8 L'entrepreneuriat social crée des emplois pour toutes les classes d'âge et tous les niveaux de formation

L'entrepreneuriat social présente environ la même répartition par classes d'âge que la population active suisse dans son ensemble¹³. On n'y retrouve aucunement un nombre disproportionné de travailleurs·ses jeunes et donc en règle générale faiblement rémunéré·e-s, ou de personnes plus âgées. Ce constat est peu surprenant, car ni l'orientation vers l'impact social ni les autres critères retenus n'ont d'influence directe sur la répartition par âge.

Par rapport à la population active suisse dans son ensemble¹⁴, l'entrepreneuriat social emploie proportionnellement plus de personnes avec un niveau de formation peu élevé. 29% des travailleurs·ses dans l'entrepreneuriat social n'ont pas de formation post-obligatoire (p.ex. apprentissage) et 8% d'entre eux·elles n'ont aucun diplôme, tandis qu'au niveau national le pourcentage de travailleurs·ses sans formation post-obligatoire est de 12%. Ceci s'explique par le fait que certaines entreprises ont pour impact social l'intégration de personnes à faible niveau de formation. Le groupe des personnes avec une simple formation professionnelle est plutôt sous-représenté (25% contre 35%). Cela est vraisemblablement dû au fait que notre enquête a atteint peu d'entreprises du secteur de l'artisanat et qu'elles sont donc sous-représentées dans notre échantillon. Les personnes avec une formation de degré tertiaire sont également plutôt sous-représentées dans l'entrepreneuriat social (37% contre 44%).

¹³ Office fédéral de la statistique – Enquête suisse sur la population active (ESPA) 2014

¹⁴ Office fédéral de la statistique – Enquête suisse sur la population active (ESPA) 2019



Portrait fairness at work: intégrer à long terme dans le marché primaire du travail

fairness at work en bref

fairness at work Sàrl se positionne en tant que pôle de compétence pour des modèles de travail équitables. Nous proposons d'une part des services de conseil et de formation pour le développement d'organisation, la gestion et la communication. D'autre part, nous développons nos propres projets. La plus connue de nos prestations est proper job, pour les aides ménagères et le personnel de nettoyage.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Une entreprise de l'économie sociale crée de la valeur ajoutée multiple et, si elle réussit, peut produire de manière pérenne et fiable pour son personnel et sa clientèle. La valeur ajoutée sociale est au premier plan et il s'agit littéralement de créer de la valeur en incarnant équité, respect et confiance. Non seulement nous créons ainsi des emplois supplémentaires, mais nous pouvons compter sur des collaborateurs·rices satisfait·es et motivé·es. Nos bénéficiaires sont modestes mais grâce à nos collaborateurs·rices nous pouvons proposer à notre clientèle une prestation de qualité et maintenir ainsi les emplois créés sur le long terme.

Quelle est la différence entre vous et les institutions sociales du secteur public, comme p.ex. l'AOZ?

La différence principale est bien sûr qu'en tant qu'entreprise de marché nous ne percevons pas d'aides publiques. Les emplois que nous proposons ne prennent pas la forme d'une participation temporaire à un programme mais sont en règle générale des emplois non limités dans le temps au sein d'une entreprise qui doit s'imposer sur le marché face à la concurrence. Pour nos employé·e·s, cela



«Les modèles de travail équitables sont la base de la confiance, du respect et d'une réussite durable.»

Pia Tschannen

fairness
atwork

arbeitsmodelle ausbildung beratung

www.fairness-at-work.ch

www.proper-job.ch

compte de s'inscrire dans le marché primaire du travail et de contribuer à la réussite de l'entreprise par leur travail. Notre plateforme proper job représente pour beaucoup de nos presque 300 employé·e·s une intégration à long terme dans le marché primaire du travail, et parfois la première. Nous avons créé environ 100 emplois à temps plein et pouvons ainsi sortir de nombreux·ses travailleurs·ses d'une situation d'assistance par les services sociaux ou par l'assurance chômage.

Quels sont à vos yeux les opportunités et les défis de l'activité entrepreneuriale dans le domaine du social?

Le financement constitue toujours un défi important, surtout lorsqu'une entreprise se développe fortement. Verser des salaires équitables aux collaborateurs·rices, proposer des prix équitables aux client·e·s, et pouvoir malgré tout investir là où il le faut et constituer des provisions même minimales est un exercice d'équilibriste économique continu. Par ailleurs, une entreprise de l'économie sociale doit elle aussi se demander régulièrement si elle génère encore l'impact social souhaité, si des ajustements s'imposent ou si certaines évolutions remettent en cause son modèle commercial.



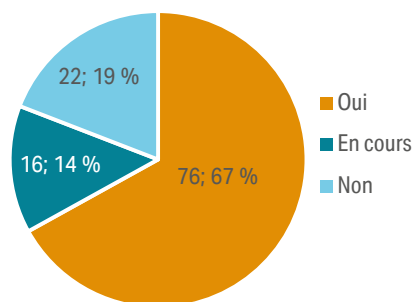
9 L'entrepreneuriat social quantifie son impact

Une grande partie des entreprises de l'économie sociale analyse de près son impact social. Non seulement ces entreprises formulent des objectifs d'impact, mais elles quantifient aussi régulièrement leur atteinte. Aux indicateurs commerciaux classiques s'ajoute donc l'évaluation de l'impact.

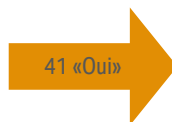
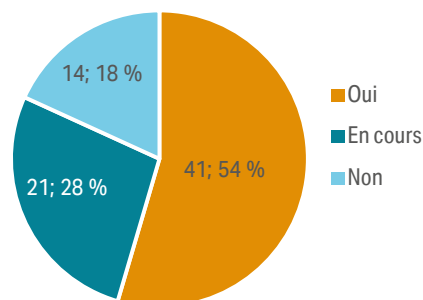
Les deux-tiers des entreprises (67 %) ont des objectifs d'impact définis. Ils figurent généralement dans l'énoncé de mission de l'entreprise (47 %), dans la stratégie (43 %) et/ou dans les statuts (38 %). Dans certains cas, ils figurent dans des documentations de projet, des mandats ou un bilan de bien commun.

La raison la plus fréquente pour n'avoir pas encore défini d'objectifs d'impact est le manque de temps et, surtout pour les jeunes entreprises, l'ajustement constant du modèle commercial et du modèle d'impact à leur environnement. Plus de la moitié des entreprises disposant d'objectifs d'impact (54 %) les quantifient¹⁵. Dans les deux-tiers des cas (68 %), la quantification se fait chaque année ou plus. Dans la quasi-totalité des cas (95 %), la dernière quantification d'impact remonte à un an maximum (elle ne remonte à deux resp. trois ans que dans deux cas). On peut donc en conclure que les entreprises se préoccupent grandement de leur impact et vérifient régulièrement l'atteinte de leurs objectifs.

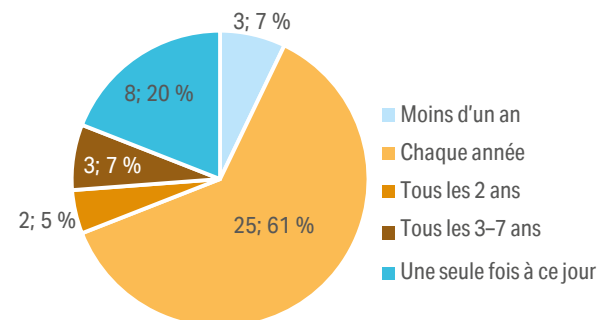
Avez-vous défini des objectifs d'impact pour votre entreprise? [N = 114]



Quantifiez-vous régulièrement si votre entreprise atteint ses objectifs d'impact?



Période des deux dernières quantifications d'impact



¹⁵ Ce montant est très semblable pour les entreprises de la Carte suisse de l'entrepreneuriat social. Lors de l'enquête, 36 % des entreprises (41 sur 114) ont indiqué quantifier leur impact. Pour les entreprises de la Carte suisse de l'entrepreneuriat social, ce chiffre s'élève à 34 % (97 sur 284); les autres questions de l'enquête n'ont pas été posées dans ce contexte.

Portrait carvelo2go: mesurer les réductions de CO₂

carvelo2go en bref

Depuis cinq ans, les vélos-cargo électriques de carvelo2go font partie intégrante du paysage urbain suisse: entretemps, plus de 330 vélos-cargo sont disponibles dans 75 villes et communes suisses pour le transport de marchandises et d'enfants. carvelo2go est ainsi mondialement non seulement la première mais aussi la plus grande plateforme de partage pour vélos-cargo électriques. La plateforme est gérée par l'Académie de la mobilité du Touring Club Suisse (TCS).

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Notre travail est non seulement riche de sens mais aussi économiquement rentable. Avec carvelo2go, nous pouvons apporter une petite contribution à faire bouger l'univers de la mobilité suivant les grands axes de transformation que nous observons depuis quelques années dans le secteur: décarbonation, démotorisation et déprivatisation. Nous sommes intrinsèquement motivés par l'idée de rendre le secteur des transports, axé sur l'efficacité, plus durable et plus sobre. En même temps, nous opérons un modèle commercial fonctionnant et pérenne. En combinant des objectifs écologiques et commerciaux, nous espérons encourager une évolution sociétale vers des comportements plus sobres en matière de mobilité.



«La quantification d'impact permet de démontrer aux utilisateurs-rices la réalisation de valeurs ajoutées multiples.»

Mirjam Stawicki



www.carvelo2go.ch

Comment ont été définis les objectifs d'impact de carvelo2go?

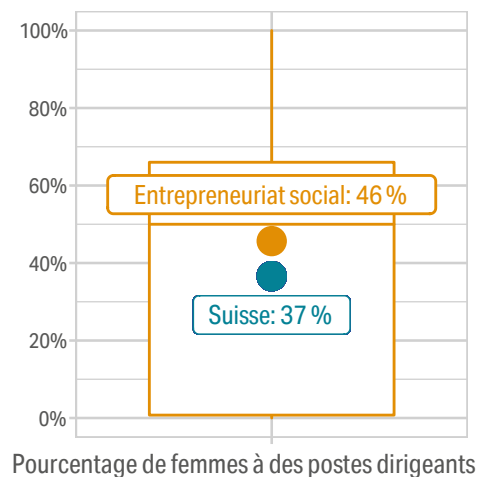
Avec l'utilisation de vélos-cargo électriques partagés, nous souhaitons changer le report modal (ou *modal shift*). Le report modal qui nous intéresse est le remplacement de véhicules de transport à essence par d'autres véhicules. Un engagement central de carvelo2go est donc que nos utilisateurs-rices passent de véhicules privés à moteur à combustion à des vélos-cargo partagés électriques pour leurs trajets de transport. Nous ambitionnons une part de report modal de 40%. Cette conversion entraîne des réductions quantifiables d'émissions de CO₂ – myclimate se charge de calculer ces réductions pour nous.

Quels sont selon vous les avantages de la quantification d'impact?

La quantification d'impact permet de montrer aux partenaires impliqués (villes, sponsors privés) et aux utilisateurs-rices du système de partage que, au-delà du plaisir qu'apporte leur utilisation, les vélos-cargo créent aussi des valeurs ajoutées multiples. Certains de ces effets positifs comme par exemple la modification du paysage routier urbain (plus de vélos, moins de voitures -> moins d'embouteillages) sont difficiles à quantifier. Au niveau écologique, il est possible de réduire directement les émissions de CO₂; la quantification d'impact réalisée par myclimate permet de les chiffrer et ainsi de les communiquer.

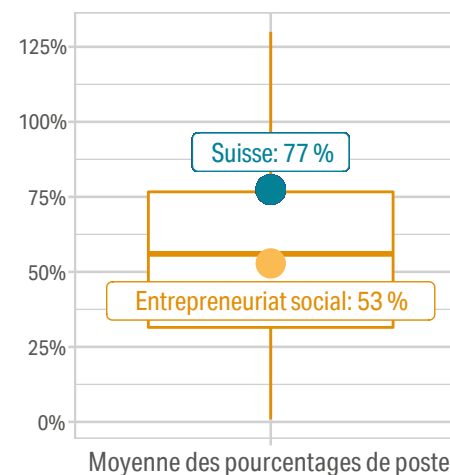
10 L'entrepreneuriat social compte un nombre de femmes supérieur à la moyenne à des postes dirigeants

Dans l'entrepreneuriat social, en moyenne 46 % des postes dirigeants sont occupés par des femmes (chiffre non pondéré selon le nombre de postes dirigeants). Ce chiffre est supérieur de 9 points de pourcentage à la moyenne nationale.¹⁶ De nombreuses entreprises de l'économie sociale ont même un organe de direction exclusivement féminin. Dans le cadre du Baromètre suisse de l'entrepreneuriat social, nous n'avons pas enquêté sur les raisons de ce constat. Mais il apparaît que la parité hommes-femmes aux postes dirigeants soit déjà très avancée dans sa mise en œuvre au sein de l'entrepreneuriat social.



¹⁶ Office fédéral de la statistique – Enquête suisse sur la population active (ESPA) 2019

Dans l'entrepreneuriat social, de nombreux·ses employé·e·s peuvent travailler à temps partiel. En Suisse, le temps d'emploi moyen est d'environ 77 % d'un emploi à temps plein.¹⁷ Dans l'entrepreneuriat social, le temps d'emploi moyen est moins élevé et se situe à environ 53 %. Cela facilite la répartition des tâches familiales et professionnelles entre partenaires.¹⁸ Car le travail à temps partiel permet aux deux partenaires d'assumer ensemble la responsabilité du travail rémunéré, du travail domestique et du travail familial.



¹⁷ Office fédéral de la statistique – Statistique sur le volume du travail (SVOLTA) 2019

¹⁸ <https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/themes/travail/conciliation-des-vies-professionnelle-et-familiale.html> (consulté le 16.9.2020)

Portrait Sharely: profiter de la diversité sociale en tant qu'entreprise de l'économie sociale

Sharely en bref

Sharely.ch est la plateforme suisse de location d'objets du quotidien – on y propose et on y trouve les choses qu'on n'utilise qu'occasionnellement. Notre objectif? Nous souhaitons plus de partage et moins d'achats inutiles. Nous renforçons la consommation locale, préservons les ressources et mettons en relation les voisins et les quartiers. En partageant, on vit intelligemment, durablement, et on peut trouver en location l'objet qu'il nous faut parmi des milliers de propositions.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Quand on lance une entreprise dite de l'économie sociale, on réfléchit intensément non seulement aux besoins de sa clientèle mais aussi aux répercussions de son action économique sur l'environnement et la société. Contribuer à une société plus durable est notre moteur premier. Nous créons de la qualité de vie en encourageant les expériences sans pour autant consommer de ressources. Le potentiel de l'entrepreneuriat social se situe donc dans le fait d'identifier les risques de manière précoce et de concevoir son modèle commercial de manière plus holistique. Au final, cela veut dire aussi que les revenus financiers reposent sur une base plus solide.

La direction de Sharely compte 50 % d'hommes et 50 % de femmes. Comment cela s'est-il fait?

Ma partenaire et moi avons fondé Sharely ensemble. Il était clair dès le début que non seulement la direction mais aussi l'équipe seraient toujours équilibrées dans toute la mesure du possible. Nous sommes une jeune entreprise numé-



«Notre entreprise doit être à l'image de la société; cela n'aurait pas de sens pour nous si ce n'était pas le cas.»

Andreas Amstutz



www.sharely.ch

rique, fondée dans un contexte d'égalité hommes-femmes et de changement climatique. Notre entreprise doit être à l'image de la société; cela n'aurait pas de sens pour nous si ce n'était pas le cas.

Comment l'orientation vers l'impact social influe-t-elle sur la gestion du personnel?

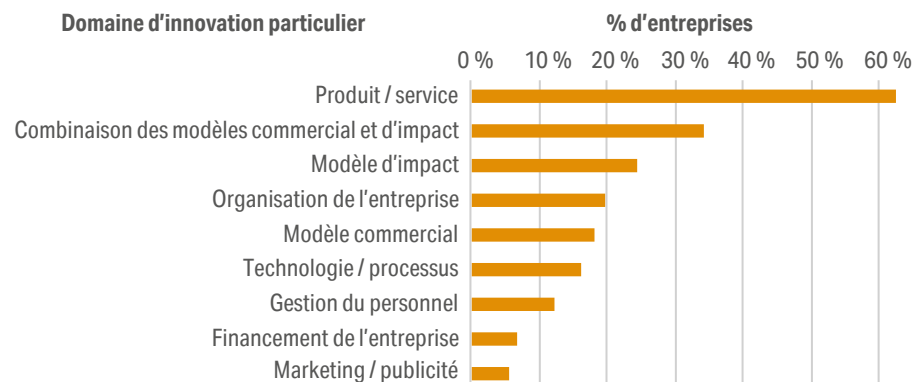
Nous avons des femmes dans l'informatique et des hommes dans le marketing. Il est important de ne pas entretenir les rôles stéréotypés car je suis convaincu que la réalité vécue a une grande influence sur la réalité future. Aujourd'hui, nous nous éloignons des rôles professionnels définis et tendons vers des collaborations autour de projets. C'est aussi le cas chez Sharely: pour accomplir les tâches nécessaires, nous faisons appel à nos collaborateurs-rices et à des prestataires externes en constellations variées. À l'avenir, les capacités sociales gagneront en importance par rapport aux capacités spécialisées. En plus, notre équipe étant petite, chacun·e doit être prêt·e à se saisir de thèmes qui lui sont moins familiers, ce qui implique parfois de sortir de sa zone de confort.



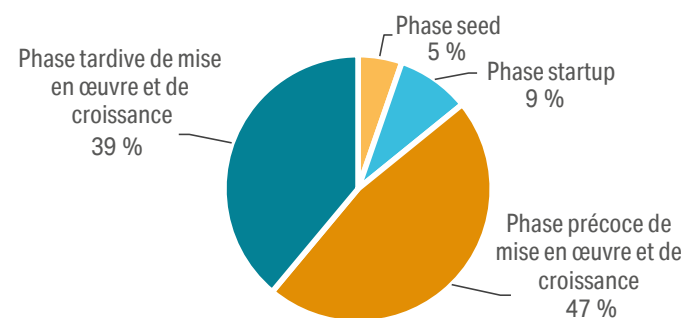
11 L'entrepreneuriat social est innovant

Plus de 60% des entreprises de l'économie sociale se qualifient de particulièrement innovantes en ce qui concerne leurs produits et leurs services. Ce constat souligne la dimension entrepreneuriale de l'entrepreneuriat social. Seules 15% des entreprises mettent en avant des innovations d'ordre technologique. Il existe entretemps des dispositifs spécifiques pour les startups technologiques axées sur l'impact social (p. ex. tech4impact@EPF)¹⁹. Les technologies numériques permettent notamment aux modèles commerciaux de plateformes axées sur l'impact social de redimensionner leur activité et de démultiplier leur impact. Les plateformes coopératives permettent ainsi d'assurer aux utilisateurs·rices la propriété des données collectées. Ces données peuvent donc par exemple être utilisées dans le cadre de recherche d'utilité publique plutôt qu'à des fins de marketing.²⁰

Presque la moitié des entreprises sondées (47%) se trouvent dans la phase précoce de mise en œuvre et de croissance. C'est-à-dire que la phase startup est derrière elles et qu'elles sont désormais en quête de nouveaux canaux et de nouveaux marchés, recrutent de nouveaux·elles collaborateurs·rices, et mettent en place la gestion de la qualité et les standardisations nécessaires. 39% des entreprises se trouvent en phase tardive de mise en œuvre et de croissance et disposent donc de relations solides avec leur clientèle et leurs autres parties prenantes. Combiné au degré d'innovation élevé (voir graphique en haut), ce constat indique que dans l'entrepreneuriat social même les entreprises établies restent innovantes.



Question: Positionnez-vous votre entreprise comme particulièrement innovante dans l'un ou plusieurs des domaines suivants? (possibilité de réponses multiples, N = 106)



¹⁹ <https://www.epfl.ch/innovation/domains/t4i/> (consulté le 16.9.2020)

²⁰ Scholz, T: Platform cooperativism (2016)

Portrait Cortexia: l'intelligence artificielle au service de l'impact social

Cortexia en bref

Cortexia propose une solution qui permet aux villes de maîtriser leur propreté urbaine, d'utiliser les ressources de manière efficiente et de préserver l'environnement. Un index de propreté est cartographié sur l'ensemble de la ville, la voirie engage ainsi ses moyens là où ils sont nécessaires. Ce pilotage à partir d'indicateurs objectifs a démontré des gains significatifs dans plusieurs villes suisses.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Je pense que la jeune génération a repensé ses priorités et s'engage pour de nouvelles valeurs. C'est un facteur de changement en soi. Il entraîne aussi les acteurs établis à remettre en question ce qui était auparavant admis comme une fatalité et à chercher de nouvelles solutions. L'entrepreneuriat social démontre que les alternatives sont possibles. C'est un levier important pour la transformation de notre société vers un monde plus durable, avec plus d'égalité des chances.

L'orientation vers l'impact a-t-elle été un moteur d'innovation chez Cortexia?

C'est clairement ce qui a motivé les fondateurs à se lancer. Une ville propre et agréable est un facteur de bien-être et de sentiment de sécurité. C'est un peu comme le respect de soi. Le but dès le départ était d'optimiser propreté, coûts et impact environnemental. La propreté urbaine n'est pas encore prise en compte dans les politiques environnementales des villes, faute d'une approche quantifiée. Et pour-



«Notre équipe travaille sur des technologies avancées : intelligence artificielle, Smart City, etc. En même temps, ils recherchent du sens à ce qu'ils font.»

Andréas von Kaenel



tant, une partie des déchets finit dans l'environnement naturel. Le nettoyage requiert des ressources conséquentes en énergie et en eau, et il génère du bruit, de la poussière et des émissions de CO2. Une mesure objective permettra aux villes de mobiliser les énergies et de s'engager dans un processus d'amélioration continue.

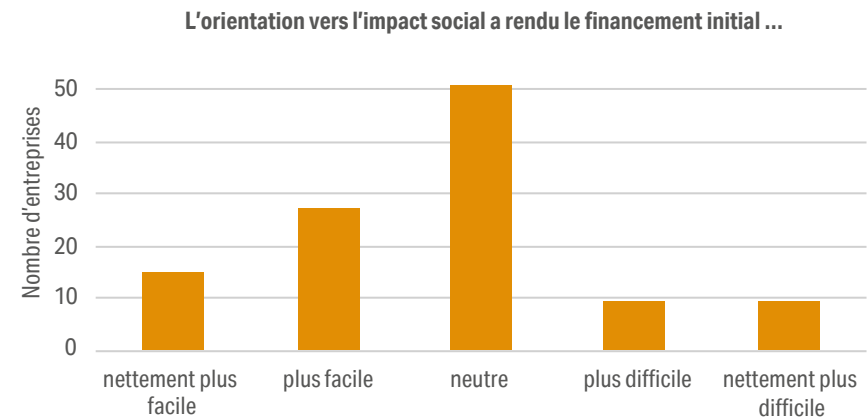
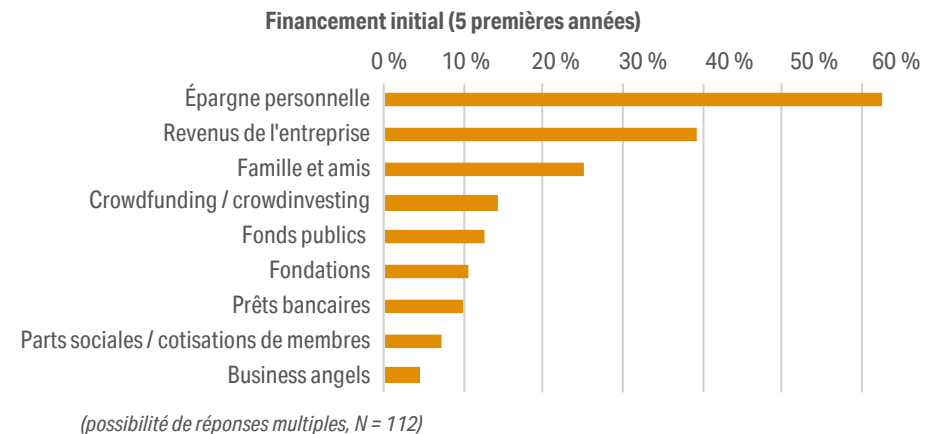
Considérez-vous les innovations technologiques plutôt comme un défi ou comme une opportunité pour l'entrepreneuriat social?

À mon avis c'est une opportunité. Notre équipe travaille sur des technologies avancées: intelligence artificielle, traitement de données, smart city etc. En même temps, nos collaborateurs cherchent à concilier travail et sens. Leur motivation vient des relations avec les client·e·s, du potentiel qu'a notre solution d'améliorer le travail des voiries et la propreté des villes. C'est valorisant quand un·e chef·fe d'équipe vous dit que votre solution l'aide vraiment dans son travail de tous les jours. J'ai rencontré ce même moteur dans les autres startups de notre écosystème. Technologie et impact ne sont pas incompatibles, au contraire, la technologie peut accélérer les changements.

12 Dans l'entrepreneuriat social, les startups génèrent vite des revenus

Au cours des premières années d'existence, plus de 60% des entreprises de l'économie sociale se sont financées par l'épargne personnelle. Ceci n'est pas inhabituel: plus de 95% de toutes les startups se financent par l'épargne personnelle à leurs débuts.²¹ Mais par rapport à l'ensemble des startups suisses, les revenus représentent une part nettement plus élevée du financement initial des entreprises axées sur l'impact social. Au cours de leurs cinq premières années d'existence, près de 40% des entreprises de l'économie sociale se financent aussi par leurs revenus. Ce montant est nettement moins élevé pour la moyenne de l'ensemble des startups: moins de 5% des startups indiquent se financer par leurs propres revenus.²²

L'orientation vers l'impact social a tendance à légèrement faciliter le financement initial. Mais en règle générale, quand il s'agit de lever des capitaux l'entrepreneuriat social et les autres entreprises sont à pied d'égalité. Cela indique que, sur le principe, l'orientation vers l'impact social est appréciée par les investisseurs·ses, les détenteurs·rices de parts sociales ou les participant·e·s au crowdfunding; ceci étant dit, les entreprises ont probablement ciblé un financement orienté vers l'impact. Il apparaît néanmoins que le financement philanthropique par des business angels qui investissent de manière ciblée dans des startups axées sur l'impact social reste jusqu'à présent exceptionnel (voir graphique en haut).



²¹ European Startup Monitor 2016

²² ibid.

Portrait Green Condom Club: s'attaquer aux résistances dans la chaîne logistique par conviction

Green Condom Club en bref

Le Green Condom Club a démarré ses activités en 2017. Après avoir constaté que les compagnies de préservatifs n'étaient pas obligées de révéler les ingrédients utilisés dans la fabrication, nous avons lancé des préservatifs sans produits toxiques, végan et sans odeur. Nous sommes la seule marque européenne à rendre ses ingrédients publics.

Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'entrepreneuriat social?

Tant que l'entrepreneuriat social est une niche, le potentiel restera faible. À mes yeux, c'est seulement lorsque les multinationales changeront de business model pour intégrer les codes de l'entrepreneuriat social que l'impact augmentera de manière significative. J'espère qu'un changement des habitudes de consommation ainsi qu'un cadre législatif plus strict permettront une transition rapide. Sinon, je pense que le fait que nous commençons tous·tes à ressentir les effets du réchauffement climatique au quotidien va donner un coup de pouce en direction d'un monde plus durable.



«Il est nécessaire d'éduquer nos client·e·s sur certaines problématiques, particulièrement au niveau B2B.»

Gabrielle Lods



www.greencondom.club

Quelles sont les implications positives et négatives d'une orientation vers l'impact en phase de démarrage?

Pour nous, les avantages d'une orientation vers l'impact ont été les suivants: différenciation marquée du reste de l'industrie, intérêt de la part des médias, confiance de nos client·e·s et débouchés inattendus. Pour les inconvénients, je citerai: la nécessité d'éduquer nos client·e·s sur certaines problématiques (particulièrement au niveau B2B où on observe une plus grande frilosité), une chaîne logistique complexe avec beaucoup de contraintes et une résistance au changement de la part de beaucoup d'acteurs·rices.

Les startups dont l'action est axée sur l'impact font-elles partie d'un même écosystème?

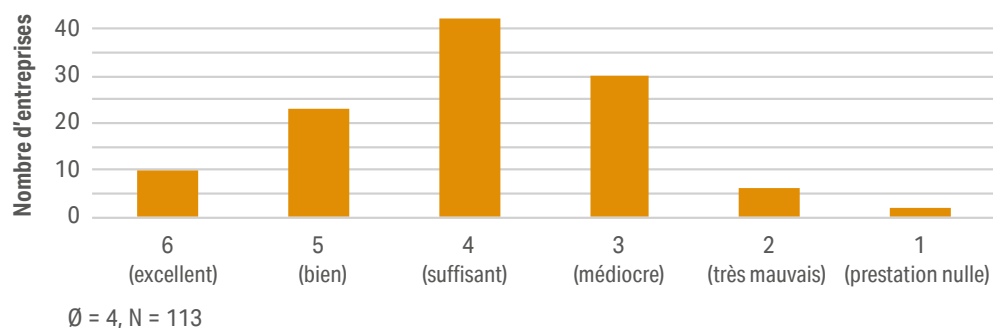
Oui, dans la mesure où elles ont des objectifs qui se rejoignent, sont confrontées à des défis similaires, utilisent des ressources et des concepts transversaux. Elles peuvent aussi bénéficier d'effets de synergies avec d'autres entreprises sociales, typiquement au niveau du sourcing, des marchés cibles, des points de vente, des stratégies de diffusion. Attention toutefois car malgré le côté impact, chaque industrie a des spécificités indépendantes de l'aspect social de l'entreprise.

13 L'entrepreneuriat social doit se doter d'une meilleure représentation politique

En moyenne, les entreprises de l'économie sociale attribuent à la politique la note 4 («suffisant»). C'est un peu mieux qu'en Allemagne, où la note moyenne est «insuffisant».²³ Dans le classement global «The best countries to be a social entrepreneur», établi par Thomson Reuters, la Suisse occupait en 2019 la 17^{ème} place (2016: 11^{ème} place).²⁴ En termes de soutien politique, la Suisse n'atteignait cependant que la 26^{ème} place. Même s'il s'agit là d'un sondage d'expert·e·s sans définition précise de l'entrepreneuriat social, un constat s'impose: l'entrepreneuriat social en Suisse doit se doter d'une représentation politique plus active.

Le principal obstacle auquel fait face l'entrepreneuriat social est son faible lobby politique. 60% des entreprises sondées ont qualifié cet obstacle de très significatif ou significatif. Cela souligne l'importance du travail mené par SENS et concorde avec les résultats de l'enquête allemande «Deutscher Social Entrepreneurship Monitor».²⁵ En revanche, le manque de forme juridique adaptée ou les difficultés liées à la culture de l'organisation n'ont été cités comme obstacles significatifs ou très significatifs que par environ 20% des entreprises. Les difficultés d'octroi de fonds publics, incluant par exemple les marchés publics ou les subsides publics, ont été qualifiées d'obstacle significatif ou très significatif par environ 30% des entreprises sondées. Ce point mérite donc d'être amélioré.

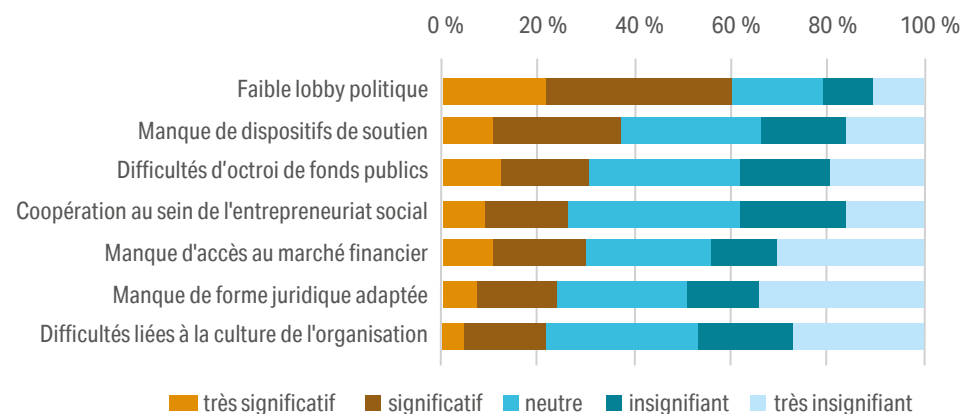
Note attribuée à la politique suisse en ce qui concerne l'encouragement de l'entrepreneuriat social



²³ Dans le «Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018», la politique a obtenu une note de 4,6, ce qui en Allemagne se situe entre «insuffisant» et «suffisant».

²⁴ <https://poll2019.trust.org> (consulté le 16.9.2020)

Obstacles sélectionnés à l'entrepreneuriat social (N = 111-113)



²⁵ Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018 (2019)

L'entrepreneuriat social et ses formes d'organisation – portrait VillageOffice

L'un des principes de l'entrepreneuriat social est la participation des personnes impliquées aux prises de décision. Cela peut poser des exigences élevées en termes d'organisation de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'entrepreneuriat social compte des formes d'organisation très variées. Si beaucoup d'entreprises ont choisi une organisation plutôt classique (environ 30% ont opté pour une organisation en équipes et plus de 20% pour une organisation par fonctions), une entreprise sur neuf (12%) présente une organisation sociocratique et environ 7% des entreprises une organisation holacratique; il existe aussi différentes combinaisons. Les formes d'organisation sont par ailleurs dans une large mesure indépendantes de la forme juridique. La présence relativement élevée dans l'entrepreneuriat social de formes d'organisation peu répandues ne s'explique donc pas par la forme juridique.

VillageOffice en bref

VillageOffice promeut de nouvelles formes de travail et met en place un réseau d'espaces de coworking VillageOffice sur l'ensemble du territoire suisse. VillageOffice a pour vision que d'ici 2030, chaque personne en Suisse pourra atteindre l'espace de coworking le plus proche en 15 minutes. Cela déchargera les infrastructures de transport, augmentera la création de valeur locale et améliorera la qualité de vie grâce à des trajets plus courts.

En quoi l'orientation vers l'impact social a-t-elle influé sur la forme d'organisation de VillageOffice?

L'orientation vers l'impact et la forme d'organisation s'influencent réciproquement. La structure d'une organisation est décisive pour permettre aux individus de travailler en-



«Des collaborateurs·rices motivé·e·s, des circuits de décision efficaces et intelligents, et plus d'espace pour un travail chargé de sens – voilà les principaux avantages de l'auto-organisation.»

Fabienne Stoll



www.villageoffice.ch

semble et d'agir pleinement à l'externe. Chez VillageOffice, nous avons opté pour l'holocratie comme forme d'organisation et pour la coopérative comme forme juridique. Cette combinaison nous permet une action économique coopérative et axée sur l'impact. Nous sommes convaincu·e·s que la coopérative incarne et protège les valeurs qui sont aussi les nôtres.

Quels sont les principaux avantages et inconvénients d'une forme d'organisation qui mise sur l'auto-organisation et la responsabilité individuelle?

Des collaborateurs·rices motivé·e·s, des circuits de décision efficaces et intelligents, et plus d'espace pour un travail chargé de sens – voilà les principaux avantages de l'auto-organisation. Pour que cela fonctionne, il faut un ensemble de règles (chez nous: la constitution holacratique) et un sens profond de la responsabilité individuelle. Donc des collaborateurs·rices autonomes, fort·e·s, désireux·ses d'apprendre, qui prennent des décisions dans leurs domaines de compétences et développent leurs capacités et leurs potentiels. Cela nécessite une bonne connaissance de soi et de l'initiative. En l'absence de ces caractéristiques, l'auto-organisation peut vite mener au stress et au surmenage. L'auto-organisation peut aussi s'avérer problématique si elle est forcée et non portée par tous·tes.



NEUCHÂTEL

FRIBOURG

9

15

11



SENS est la plateforme nationale pour l'entrepreneuriat social / social entrepreneurship en Suisse. Nous représentons et soutenons les entreprises axées sur l'impact social en Suisse et favorisons leur mise en réseau intersectorielle et européenne. Pour ce faire, nous sensibilisons le public, proposons des formations, organisons des événements, initions des travaux de recherche et opérons un programme consacré à l'encouragement des startups et de l'innovation.

Avec le soutien de:

ENGAGEMENT
UN FONDS DE SOUTIEN DU GROUPE MIGROS

Prestataire technique pour l'enquête en ligne:



Impressum

Enquête: Adrian König (SENS), Marina Bieri (SENS)

Direction du projet, analyse des données et texte: Beni Rohrbach (SENS)

Relecture: Laura Simon

Traduction: Maud Capelle

Mise en page: michinussbaumer.ch

Date de parution: novembre 2020



