

**SENS**Suisse  
Social Entrepreneurship



**Baromètre de  
l'entrepreneuriat social  
en Suisse 2022**



# Sommaire

|         |  |
|---------|--|
| Page 3  | Préface  |
| Page 4  | Voix du réseau   |
| Page 5  | <a href="#">Le Baromètre en bref</a>   |
| Page 6  | <a href="#">Entrepreneuriat social : définition et contexte</a>  |
| Page 7  | <a href="#">Baromètre de l'entrepreneuriat social : sources des données</a>  |
| Page 8  | <a href="#">L'entrepreneuriat social s'attaque à une multitude de défis sociétaux dans les secteurs les plus divers</a>                    |
| Page 10 | Gartengold GmbH : une entreprise à triple impact sociétal  |
| Page 11 | <a href="#">L'entrepreneuriat social est présent dans toute la Suisse</a>  |
| Page 12 | Matériuum : réemploi de matériaux dans la filière de la construction   |
| Page 13 | <a href="#">L'impact sociétal positif comme partie intégrante du modèle commercial</a>   |
| Page 14 | <a href="#">L'entrepreneuriat social est financièrement stable et en pleine croissance</a>   |
| Page 16 | loopi AG : préserver les ressources grâce à l'économie circulaire, financée par un modèle d'abonnement                                     |
| Page 17 | <a href="#">Mesurer l'impact : une activité centrale pour l'entrepreneuriat social</a>   |
| Page 18 | reCIRCLE AG : six tonnes de CO <sub>2</sub> économisées chaque jour grâce aux emballages réutilisables                                     |
| Page 19 | <a href="#">Participer à la décision, à la conception, à la propriété : l'entrepreneuriat social est participatif</a>                      |
| Page 20 | Veloblitz : en route de manière participative depuis plus de 30 ans  |
| Page 21 | <a href="#">La diversité des entrepreneur·euses sociaux·ales se reflète également dans la forme juridique et la taille de l'entreprise</a> |
| Page 22 | La Manivelle : bibliothèque d'objets pour réduire le consumérisme  |
| Page 23 | <a href="#">Dans l'entrepreneuriat social, les femmes occupent des postes de direction</a>   |
| Page 24 | KALEIO : un magazine participatif pour filles fait par des femmes  |
| Page 25 | <a href="#">L'inclusion est un élément important du modèle commercial de l'entrepreneuriat social</a>                                      |
| Page 26 | <a href="#">L'entrepreneuriat social suisse a besoin d'un soutien politique plus fort</a>  |
| Page 28 | Social Fabric : inclusion sociale et formation pour les personnes issues de l'immigration  |
| Page 29 | <a href="#">Focus régional : l'écosystème de l'entrepreneuriat social en Suisse alémanique</a>   |
| Page 30 | La ZHAW en route vers l'«université entrepreneuriale»  |
| Page 32 | BFH : orientée vers les Objectifs de développement durable des Nations Unies   |
| Page 34 | <a href="#">Focus régional : l'écosystème de l'entrepreneuriat social en Suisse romande</a>  |
| Page 35 | La Touvière : ferme collective et diversifiée selon un modèle d'agriculture paysanne, durable et rémunératrice                             |



## Données pour la promotion de l'entrepreneuriat social en Suisse



Cher·e lecteur·trice,

vous tenez entre vos mains le deuxième Baromètre de l'entrepreneuriat social. Je suis heureuse qu'après celle de 2020, cette nouvelle édition nous permette de mettre en lumière le développement à long terme du secteur. En effet, grâce à leurs activités, les entrepreneur·euses sociaux·ales contribuent dans leurs différents champs d'action à apporter des réponses aux défis sociétaux de notre époque. Ils participent ainsi de façon décisive au bien-être du pays et à la promotion du développement durable.

Par le biais du Baromètre, nous voulons créer une banque de données nécessaire et urgente, et informer les acteur·trices du monde politique, des autorités et de l'économie sur les opportunités et les défis de l'entrepreneuriat social. Nous faisons ainsi avancer le débat public sur l'économie axée sur l'impact.

Je remercie toutes les personnes et les organisations qui ont participé à l'élaboration du Baromètre, en particulier les entrepreneur·euses qui ont participé à l'enquête, les organisations et les expert·es qui nous ont apporté leur soutien, ainsi que nos partenaires européens de l'Euclid Network.

Rahel Pfister  
Directrice de SENS

## Voix du réseau



« Les innovations servent mieux l'économie et la société lorsqu'elles se concentrent sur les besoins des personnes et ne visent pas uniquement le succès à court terme. Au regard des grands défis de notre époque, l'entrepreneuriat social est plus important que jamais. »

**Annalise Eggimann**  
directrice d'Innosuisse



« En tant qu'entreprise sociale, nous nous engageons pour une économie orientée vers l'impact, durable et sociale et encourageons un changement de valeurs correspondant. Le Baromètre Social Entrepreneurship Schweiz donne de la visibilité à l'économie sociale. »

**Pia Tschannen**  
directrice de fairness  
at work gmbh



« L'entrepreneuriat social comprend les entreprises qui exploitent un modèle d'entreprise basé sur des valeurs et qui visent un impact positif sur la société. De telles entreprises sont plus que jamais nécessaires. Le Baromètre aide à faire connaître l'entrepreneuriat social. »

**Rico Travella**  
membre de la direction de la BAS



« Pour de nombreuses parties prenantes, les effets des organisations de l'économie sociale, y compris les entreprises sociales, ne sont pas clairs. Dans un premier pas, il est important de comprendre ce qu'est réellement l'économie sociale, combien d'organisations sont là et comment elles agissent. »

**Natalie Laechelt**  
conseillère politique, OCDE



« La formation en entrepreneuriat social et d'impact est une opportunité pour les futurs entrepreneurs d'intégrer une vision durable dès la création de leur entreprise et de contribuer à relever nos principaux défis sociaux et environnementaux par l'innovation sociale. »

**Laurent Houmard**  
Professeur HES ordinaire de la  
Haute école de gestion Fribourg

## Le Baromètre en bref

Les entrepreneur·euses sociaux·ales associent une activité économique à un impact sociétal positif. Ils contribuent ainsi à résoudre les défis actuels de la société et apportent une contribution importante à la promotion du développement durable.

Avec le Baromètre de l'entrepreneuriat social en Suisse, SENS établit une banque de données et informe les acteur·trices du monde politique, des autorités et de l'économie sur les chances et les défis de l'entrepreneuriat social. Ce Baromètre analyse les données des entreprises de l'économie sociale ayant leur siège en Suisse (N = 124) et en tire les conclusions suivantes :

- En Suisse, l'entrepreneuriat social est participatif et implique fortement leurs collaborateur·trices dans la prise de décision.
- La part des femmes dans le management de l'entrepreneuriat social est de 47 %, et de 39 % dans le comité (direction de l'entreprise), c'est-à-dire respectivement 10 et 18 points de pourcentage de plus que la moyenne nationale.
- L'inclusion est un élément important du modèle commercial de l'entrepreneuriat social. Par rapport à l'ensemble du pays, un nombre particulièrement élevé d'employé·es n'ont pas de formation postobligatoire.
- La moitié des entreprises de l'économie sociale interrogées se sont fixés des objectifs d'impact et 75 % d'entre elles les mesurent fréquemment.
- L'entrepreneuriat social existe sous toutes les formes juridiques. Par rapport à l'ensemble des entreprises, les coopératives, les fondations et les associations sont proportionnellement les plus nombreuses.
- L'entrepreneuriat social obtient un impact sociétal positif dans différents domaines par le biais d'une activité entrepreneuriale dans presque tous les secteurs existants.
- L'entrepreneuriat social est présent sur l'ensemble du territoire et dans toutes les régions linguistiques
- Près de la moitié (48 %) des entreprises interrogées ont un impact sociétal positif que les organisations sans approche entrepreneuriale n'ont pas.
- De nombreux obstacles freinent le développement de l'entrepreneuriat social en Suisse, le faible soutien politique étant cité comme le plus important de ceux-ci par près de la moitié (54) des entreprises.

# Entrepreneuriat social : définition et contexte

**Axé sur l'impact, entreprenant et participatif –  
les principes de base des entrepreneur·euses sociaux·ales**



Les entrepreneur·euses sociaux·ales associent une activité économique à un impact sociétal positif. Cette conception particulière de l'entreprise du Baromètre de l'entrepreneuriat social se base sur des travaux de recherche de l'EMES et de l'OCDE, et SENS la transpose au moyen des cinq principes suivants :

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

## **Classification et délimitation**

Les entrepreneur·euses sociaux·ales associent une activité économique à un impact sociétal positif. Elles se distinguent ainsi, d'une part, des entreprises orientées vers le profit et, d'autre part, des organisations basées uniquement sur le don. Il faut séparer clairement l'entrepreneuriat social des entreprises à but lucratif qui ont une responsabilité sociale d'entreprise. Les entrepreneur·euses sociaux·ales se distinguent des organisations classiques à but non lucratif en ce sens que le financement se fait au moins à 50 % par la vente de services ou de produits.



# Baromètre de l'entrepreneuriat social : sources des données

Les données pour le Baromètre de l'entrepreneuriat social en Suisse 2022 ont été recueillies de manière coordonnée avec l'enquête de l'European Social Enterprise Monitor (ESEM). Supervisée par l'Euclid Network, l'enquête a été réalisée en ligne entre le 28 septembre 2021 et le 31 janvier 2022 dans 21 pays. Le présent rapport analyse uniquement les données provenant d'entreprises de l'économie sociale ayant leur siège en Suisse (N = 124).<sup>1</sup>

## Rayonnement

Pendant la période de l'enquête, les membres et les organisations partenaires de SENS ont diffusé et relayé le sondage. En outre, l'attention a été attirée par le biais d'une campagne dans les médias sociaux et d'un contact avec les médias spécialisés. Parallèlement, les 306 entreprises inscrites sur la Carte de l'entrepreneuriat social ont été contactées. L'enquête était disponible en allemand, en français et en italien.

## Comparaison avec 2020

Le premier Baromètre de l'entrepreneuriat social en Suisse a été publié en 2020. En comparaison avec ce dernier, certaines questions ont été adaptées en raison de la coordination européenne. Il n'est donc pas possible de comparer intégralement les deux éditions. Le nombre de participant·es est resté constant entre les deux années : alors qu'en 2020, 128 entreprises avaient répondu à l'enquête (dont 114 [89 %] répondaient aux critères), elles étaient également 128 en 2022 (dont 124 [97 %] répondaient aux critères). Les entreprises qui ont participé en 2022 ont tendance à être un peu plus grandes. Ainsi, en 2022, 154 700 pourcentages de postes ont été représentés par 2 686 employé·es. En 2020, il y en avait deux fois moins, avec 69 000 pourcentages de postes pour 1 324 employé·es.

## Population statistique et représentativité

Il n'existe à ce jour aucune donnée fiable sur la population statistique de l'entrepreneuriat social en Suisse. Chaque entreprise doit être évaluée individuellement quant au respect des critères définis. Sur la base d'estimations tirées d'ouvrages spécialisés, nous arrivons à la conclusion que ce Baromètre représente, selon la source des données, entre 3 et 8 % des entreprises de l'économie sociale en Suisse.

<sup>1</sup> <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/european-social-enterprise-monitor-esem/>

## L'entrepreneuriat social s'attaque à une multitude de défis sociétaux dans les secteurs les plus divers

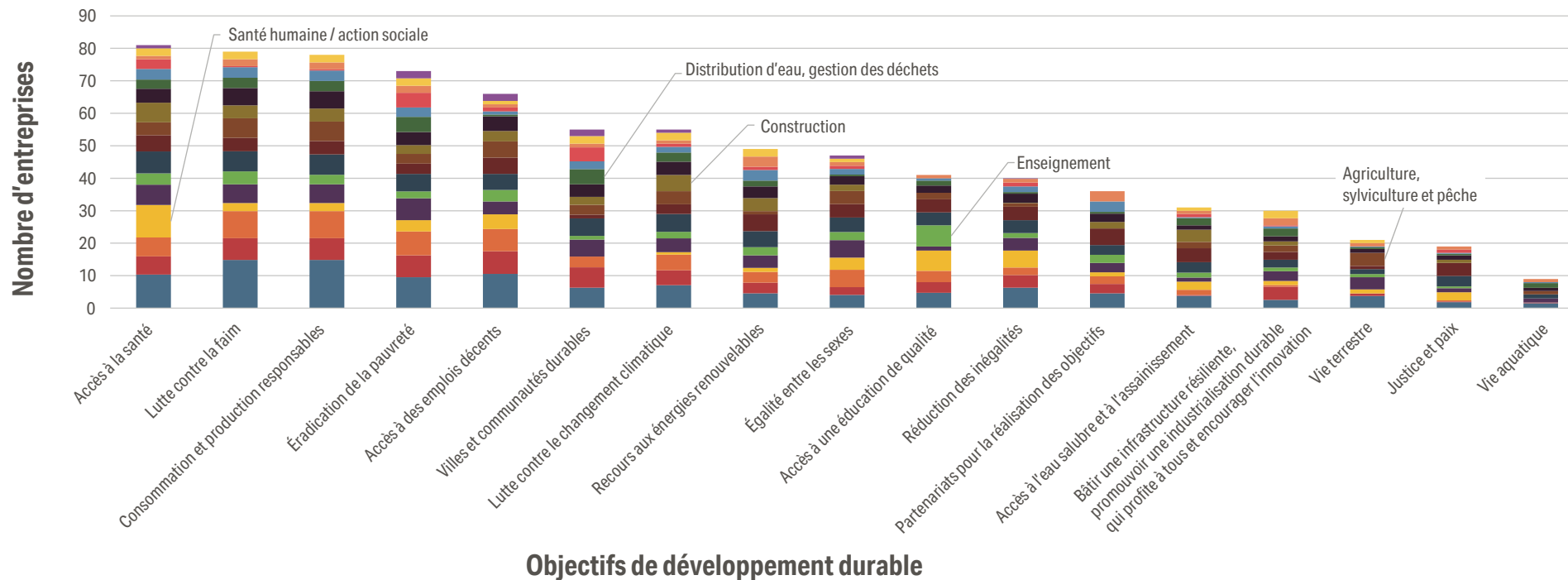
Obtenir un impact sociétal par le biais d'une activité entrepreneuriale : telle est l'idée de base de l'entrepreneuriat social. L'impact sociétal positif en tant qu'objectif de l'entreprise est donc également le premier des cinq principes par lesquels SENS définit l'entrepreneuriat social. Dans l'espace germanophone, *social entrepreneurship* est souvent traduit par *Soziales Unternehmertum*, mais il serait plus précis de traduire le terme *social* par *sociétal* (*gesellschaftlich*). L'impact des entrepreneur·euses sociaux·ales peut en effet se situer aussi bien dans le domaine écologique que dans le domaine culturel ou social.

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies offrent un cadre de référence pour ces défis sociétaux très divers. Pour ce Baromètre également, les entrepreneur·euses sociaux·ales ont indiqué dans lesquels des ODD (par exemple la santé et le bien-être, l'égalité entre les sexes ou les contributions à la protection du climat) se situaient leur impact.

Outre leur impact sociétal, les entrepreneur·euses sociaux·ales devaient également se rattacher à un secteur d'activité. La classification internationale type des activités économiques (CITI) de l'ONU a été utilisée pour faciliter la comparaison entre les pays.

L'analyse montre que les entrepreneur·euses sociaux·ales en Suisse obtiennent leur impact dans les domaines les plus divers et que les 17 ODD sont couverts. En outre, l'entrepreneuriat social est actif dans presque tous les secteurs (à l'exception de l'industrie minière et de l'administration publique, cette dernière ne pouvant pas, d'après nous, être considérée comme une entreprise de l'économie sociale).

L'entrepreneuriat social est donc doublement polyvalent : l'impact sociétal est obtenu dans différents domaines et l'activité entrepreneuriale couvre les secteurs les plus divers.



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

# Gartengold GmbH : une entreprise à triple impact sociétal

Chez Gartengold, nous produisons avec passion un jus de pomme unique, peut-être le meilleur de Suisse. À partir d'arbres à hautes tiges anciens et inexploités, nous obtenons de manière traditionnelle un jus de pomme 100 % naturel. Les pommes sont récoltées par des personnes ayant besoin de soutien, et la récolte et l'entretien des arbres permettent d'éviter le gaspillage alimentaire tout en protégeant la biodiversité. Nous sommes convaincus que la valorisation des ressources est une condition préalable pour en profiter pleinement.

## Quel est l'impact sociétal que Gartengold souhaite obtenir ?

Nous générons un impact sociétal à trois niveaux. Premièrement, nous valorisons les personnes : nos équipes de récolte sont composées de personnes ayant besoin de soutien. En travaillant de manière décontractée et au rythme de nos collaborateurs, nous voulons contrer quelque peu le stress quotidien et la société de la performance. Deuxièmement, nous réduisons le gaspillage alimentaire : pour notre jus, nous utilisons des pommes qui ne seraient pas valorisées autrement. Au lieu de laisser tomber ces précieux fruits, nous les récoltons et les pressons pour leur donner une nouvelle vie dans les bouteilles Gartengold. Troisièmement, nous sauvons les arbres à hautes tiges : ces arbres demandent une quantité considérable de travail, beaucoup n'ont pas le temps ou la force de les récolter. Pour cette raison, de nombreux arbres à hautes tiges ont été arrachés au cours des dernières décennies. Cela est bien dommage, car ils ne sont pas seulement beaux à voir, ils offrent également un habitat et de la nourriture aux abeilles, aux oiseaux et à toutes sortes d'insectes. Nous voulons ainsi contribuer



[www.gartengold.ch](http://www.gartengold.ch)

à une plus grande biodiversité et au maintien des paysages traditionnels de la Suisse orientale.

## Quels sont les avantages et les inconvénients de la forme juridique de la Sàrl pour l'entrepreneuriat social ?

En tant qu'entreprise de l'économie sociale, Gartengold se finance par la vente de jus sur le marché. La société à responsabilité limitée nous donne en outre la possibilité de nous financer par des fonds propres ou des prêts et présente de manière transparente ses associés et sa direction. En revanche, nous ne bénéficions pas d'exonération fiscale, ce qui limite la possibilité de collecter des dons pour des projets spéciaux dans le domaine social ou écologique.

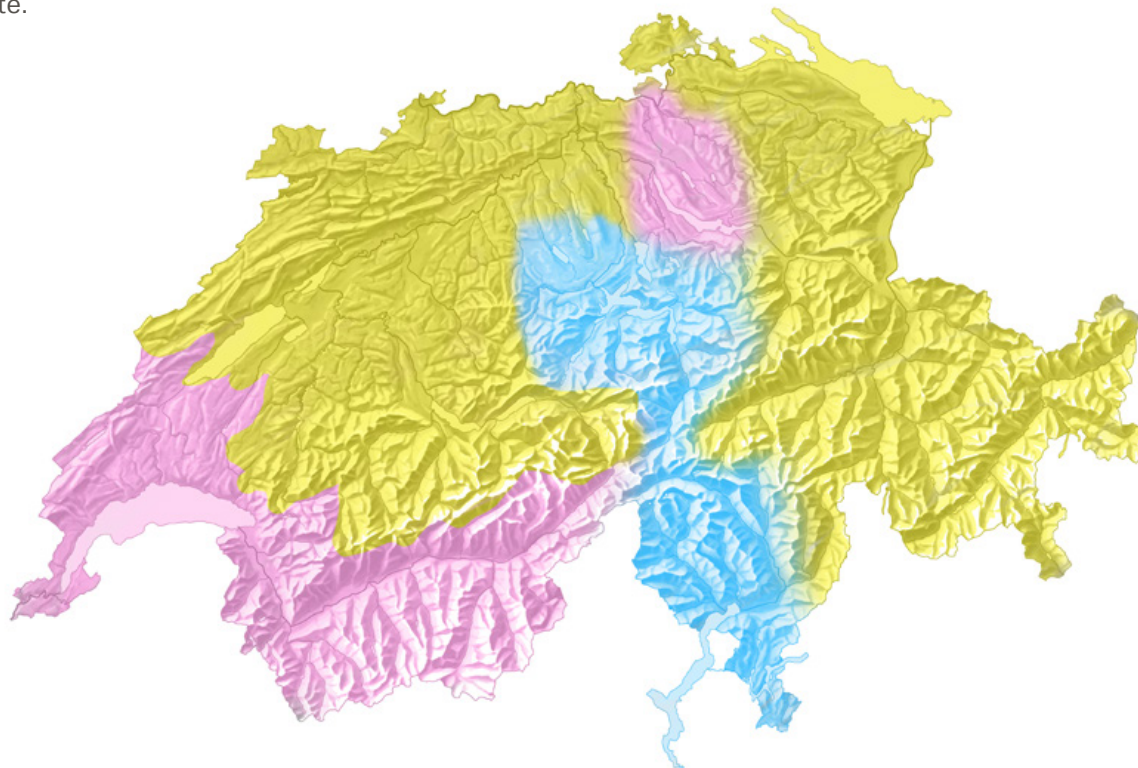
## Comment Gartengold combine-t-il l'impact sociétal positif avec une approche entrepreneuriale ?

People – Planet – Profit. Nous gérons nos activités selon ce triple principe. Cela signifie que nous poursuivons parallèlement des objectifs sociaux, écologiques et économiques. Ainsi, nos principales préoccupations sont de valoriser la nature et d'offrir aux personnes ayant besoin de soutien un travail qui a du sens. Mais pour atteindre ces objectifs, nous devons aussi réussir économiquement en tant qu'entreprise. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions investir toujours plus dans la réalisation des objectifs écologiques et sociaux. Plus de bouteilles vendues = plus de pommes récupérées = plus de travail équitablement rémunéré pour les personnes ayant besoin de soutien.

## L'entrepreneuriat social est présent dans toute la Suisse

On trouve des entrepreneur·euses sociaux·ales sur l'ensemble du territoire et dans toutes les régions linguistiques. La grande région de Zurich et celle de l'arc lémanique, où agissent la plupart des entreprises que nous avons interrogées, figurent en tête de liste. Les régions de la Suisse du Nord-Ouest, de l'Espace Mittelland et de la Suisse orientale se situent au milieu du classement, tandis que la Suisse centrale et le Tessin figurent tout en bas. Des entreprises de la Principauté du Liechtenstein ont également participé à l'enquête.

Les différences régionales en ce qui concerne le nombre d'entrepreneur·euses sociaux·ales peuvent découler de plusieurs facteurs. Une explication possible est l'existence d'écosystèmes régionaux et l'offre de soutien qu'ils mettent à disposition. Les écosystèmes sont étudiés en profondeur à partir de la page 29.



# Matériuum : réemploi de matériaux dans la filière de la construction

Matériuum est une association genevoise ayant pour mission la préservation des ressources naturelles. Pour cela, elle promeut et facilite le réemploi de matériaux dans les secteurs de la construction et de la culture en Suisse romande. Matériuum propose des services de conseil, de formation et de sensibilisation à l'économie circulaire et au réemploi dans les secteurs de la construction et de la culture. Un lieu physique, la Ressoucerie, permet de donner un nouvel usage aux matériaux et fédérer une communauté autour de cette thématique.

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

Dans notre société basée sur l'argent et la compétition, l'entrepreneuriat social paraît une alternative innovante permettant de réconcilier les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Une entreprise sociale peut plus facilement se mettre au service du bien commun. À Matériuum deux aspects de l'entrepreneuriat social sont notamment mis en œuvre : la lucrativité limitée (nous réinvestissons tous nos bénéfices dans la sensibilisation), et la participation (nous sommes en processus de transition d'un modèle classique vers une gouvernance participative qui permet une réelle prise de décision commune pour le bien de toutes les parties prenantes).



matériuum

## Pourquoi Matériuum est-elle organisée sous forme d'association ?

Matériuum est née en 2014 de la réunion de personnes qui se connaissaient et avaient envie de déployer leur engagement pour faire évoluer les pratiques des milieux culturels face à leur déchets. Nous avons choisi le statut juridique le plus facile d'accès. En 2019, quand l'association a commencé à se professionnaliser, la question du statut juridique s'est posée, surtout vis-à-vis des services rémunérés que nous proposons. Le statut associatif n'étant pas un frein au fonctionnement de la structure, nous l'avons gardé.

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

Nos revenus proviennent principalement de la vente de prestations. Notre statut juridique nous permet cependant de nous mettre au service de projets répondant à notre mission et d'effectuer des recherches pouvant bénéficier tout le monde en faisant des demandes de financements publics et privés que nous ne pourrions pas obtenir sous d'autres formes juridiques. En ce qui concerne les inconvénients, tout est une question de point de vue. L'inconvénient principal est de ne pas pouvoir obtenir de ligne de crédit. Cela peut être considéré comme un frein à la croissance ou une manière de ne pas faire de spéculation.

## L'impact sociétal positif comme partie intégrante du modèle commercial

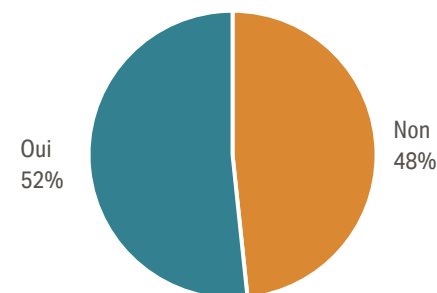
La combinaison d'une activité économique et d'un impact sociétal positif est un trait distinctif de l'entrepreneuriat social. L'approche entrepreneuriale est liée à l'impact de différentes manières : elle aide par exemple à financer l'organisation et donc l'impact à long terme. De plus, une augmentation du chiffre d'affaires entraîne toujours une augmentation de l'impact : chaque franc dépensé renforce donc l'impact sociétal positif.

Beaucoup d'organisations différentes sont impliquées dans la recherche de solutions aux défis sociétaux. Outre les organismes publics, les acteur·trices de la société civile tels que les ONG basées sur le don en font également partie. Les entrepreneur·euses sociaux·ales n'agissent pas en concurrence avec ces acteur·trices, mais en complémentarité.

Ainsi, près de la moitié (48 %) des entreprises interrogées ont un impact sociétal que les organisations sans approche entrepreneuriale n'ont pas. Elles obtiennent un impact positif que d'autres organisations n'atteignent pas, car la résolution du défi sociétal nécessite une approche entrepreneuriale.

Par exemple, les entreprises technologiques du domaine de l'environnement ont besoin de changer d'échelle. En s'élargissant, elles peuvent fabriquer leurs produits en grandes quantités et obtenir ainsi le changement de système souhaité. Parfois, il s'agit aussi d'un objectif d'impact qui nécessite d'autres partenaires commerciaux. La réutilisation des matériaux dans le secteur de la construction, par exemple, ne peut se faire sans maître d'ouvrage.

**Existe-t-il des organisations sans approche entrepreneuriale qui apportent la même contribution ou une contribution similaire aux défis sociétaux que votre entreprise ?**

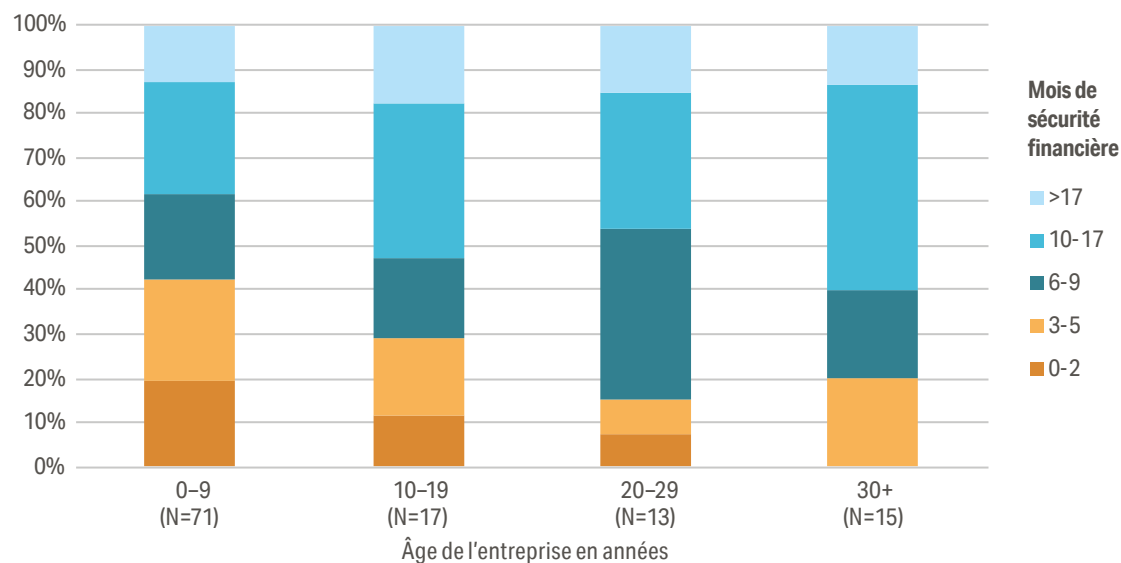
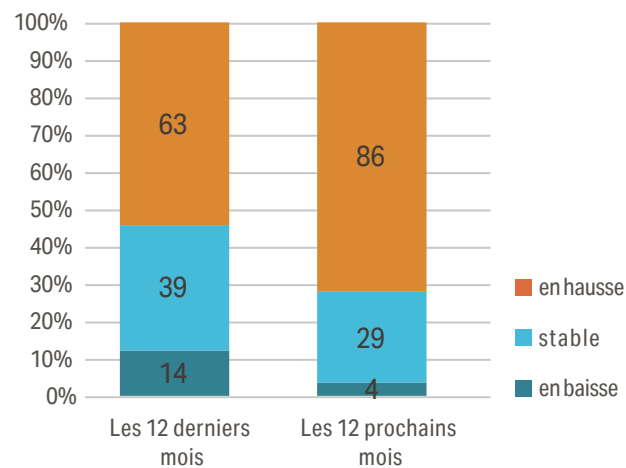


# L'entrepreneuriat social est financièrement stable et en pleine croissance

Pour les entreprises de l'économie sociale, la stabilité financière n'est pas seulement importante pour la pérennité de l'entreprise, mais aussi pour obtenir l'impact voulu. Et c'est justement la planification financière qui est très bonne dans la plupart de ces entreprises-là. Même les plus jeunes (entre zéro et neuf ans) ont une sécurité financière de plus de six mois dans près de 60 % des cas, et de plus de trois mois pour 80 % d'entre elles. Pour les entreprises plus anciennes, cette fiabilité a tendance à être encore plus importante.

Alors que certaines entreprises de l'économie sociale ont atteint la taille souhaitée, 86 % d'entre elles aspirent à la croissance. Pour certaines, le changement d'échelle permet aussi d'augmenter l'impact. Et les entreprises de l'économie sociale sont aussi, pour la plupart, sur la voie de la croissance. Une sur deux a vu son chiffre d'affaires augmenter l'année dernière. La plupart des entreprises prévoient que leur chiffre d'affaires augmentera (pour 86 sur 119) ou restera stable (pour 29) l'année prochaine.

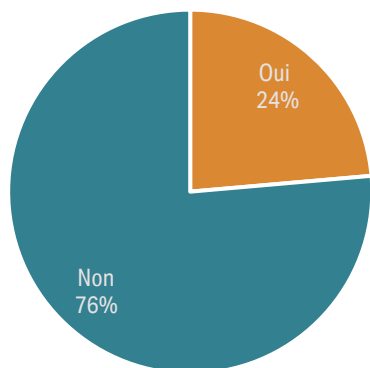
Le chiffre d'affaires évolue ...



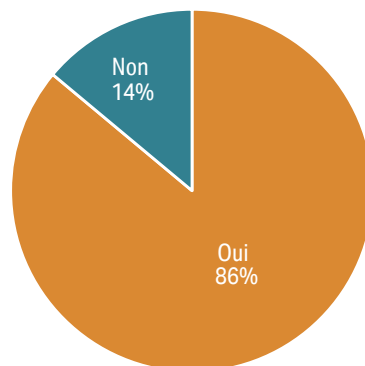


L'une des possibilités de croissance pour l'entrepreneuriat social est la hausse des commandes, par exemple de la part de grandes entreprises. Pourtant, seulement 24 % des entreprises vendent déjà des produits ou des services à des multinationales. Pour augmenter cette proportion, il existe des initiatives comme Buy Social. ([www.buysocial.ch](http://www.buysocial.ch))

**Votre entreprise vend-elle des produits ou des services à des entreprises multinationales ?**



**Votre entreprise souhaite-t-elle passer à l'échelle ?**



# Loopi AG : préserver les ressources grâce à l'économie circulaire, financée par un modèle d'abonnement

Étant donné qu'une seule poussette répond rarement à tous les besoins d'une famille pendant la croissance d'un enfant, une famille sur quatre en Suisse achète plus de trois poussettes. loopi propose un service de poussettes sous forme d'abonnement. Voilà comment ça fonctionne : les parents choisissent une poussette, l'utilisent comme d'habitude et la renvoient en toute simplicité s'ils souhaitent changer de modèle ou la rendre. Une solution pratique, flexible et durable pour les familles d'aujourd'hui et de demain.

## Quel est l'impact sociétal positif que loopi souhaite obtenir ?

Grâce à l'abonnement, les produits sont entretenus et réparés au lieu d'être jetés et, en conséquence, utilisés plus longtemps. Avec l'abonnement flexible, les parents n'ont pas seulement toujours la poussette qui leur convient, mais ils contribuent ensemble à une consommation responsable et respectueuse des ressources.

C'est mieux pour nous et aussi pour l'environnement :

- Abordable : plusieurs poussettes haut de gamme pour le prix d'une seule.
- Livraison à domicile : livraison et retrait pratiques à domicile.
- Flexibilité : échange et retour flexibles.
- Garantie : pièces de rechange et service de réparation inclus.
- Durabilité : avec loopi, les *early adopters* optent délibérément pour moins de déchets et plus d'avenir.



## Comment loopi combine-t-il l'impact sociétal positif avec une approche entrepreneuriale ?

D'une part, loopi propose, en partenariat avec des fabricant-es de poussettes, leurs produits en service d'abonnement. D'autre part, loopi développe en interne sa propre poussette recyclable, qui peut être réparée, réutilisée et recyclée. Avec la combinaison de ces deux modèles commerciaux, loopi souhaite dépasser le système économique linéaire (fabriquer-utiliser-jeter) et changer la manière dont les produits sont conçus et consommés aujourd'hui. De « cassé et jeté » à « destiné à être réparé ». De l'usage unique au retour dans le circuit. Et de posséder à utiliser. Le projet phare de loopi est de contribuer à la transition vers l'économie circulaire.

## Rétrospectivement, était-ce le défi sociétal ou l'approche entrepreneuriale qui est à l'origine de loopi ?

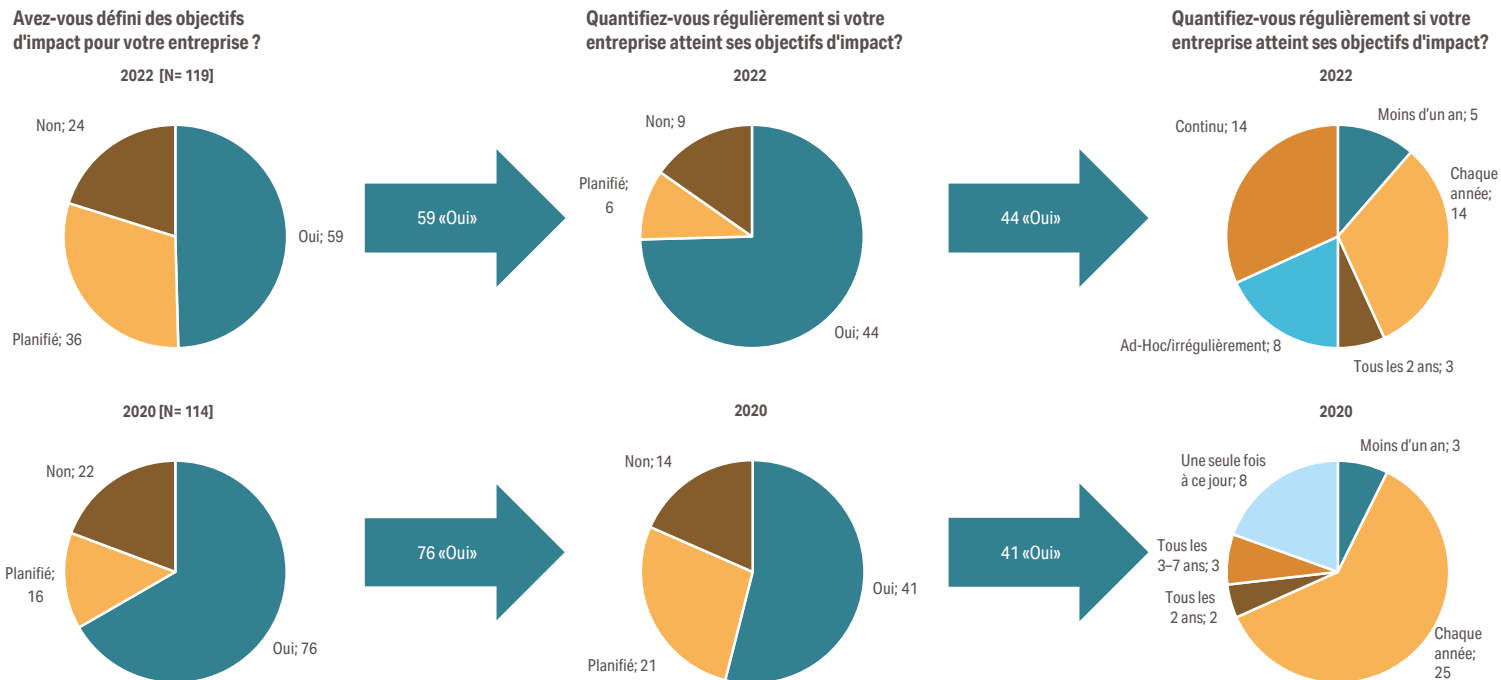
Ce sont les défis écologiques et sociaux de notre époque ainsi que le besoin d'y faire face activement avec une solution possible et de contribuer au changement qui nous ont rassemblés. Les habitudes de consommation et la vision actuelle de la possession de produits ont un impact négatif indéniable à la fois sur nos moyens de subsistance et sur le comportement d'achat de notre société. Nous voulons donner aux gens l'accès à un service qui leur permette d'utiliser des produits comme les poussettes de manière durable et flexible. Avec loopi, nous voulons contribuer au changement des mentalités et nous engager pour un avenir meilleur pour notre planète ainsi que pour les familles d'aujourd'hui et de demain.

# Mesurer l'impact : une activité centrale pour l'entrepreneuriat social

L'impact sociétal positif en tant que finalité d'une entreprise de l'économie sociale requiert une attention spécifique. Cela implique également que l'impact soit formulé, mesuré régulièrement et, le cas échéant, adapté. L'enquête en montre l'importance : exactement la moitié des entreprises interrogées ont défini de tels objectifs d'impact pour elles-mêmes et encore 30 % d'entre elles prévoient de le faire.

Parmi les entreprises qui se fixent des objectifs d'impact, 75 % les mesurent. Dans la plupart des cas, cela se fait relativement souvent : à nouveau, 75 % des entreprises mesurent leurs objectifs d'impact chaque année ou plus souvent. D'après l'enquête, 32 % des entreprises effectuent même des mesures en continu.

Le nombre d'analyses d'impact ainsi que leur fréquence ont augmenté depuis l'enquête de 2020. On peut en conclure que les entreprises sociales s'intéressent à ce sujet et que la mesure de l'impact va continuer à se développer.



# reCIRCLE : six tonnes de CO<sub>2</sub> économisées chaque jour grâce aux emballages réutilisables

reCIRCLE est un réseau, la solution sectorielle suisse pour les entreprises de restauration proposant des plats à emporter. Les emballages jetables sont coûteux et nécessitent beaucoup de ressources. Nous les remplaçons par des emballages réutilisables produits en Suisse, de haute qualité, recyclables, abordables et plus écologiques. En Suisse, 1 800 restaurants font déjà partie du réseau et on en compte 550 en Europe. Ensemble, ils économisent chaque jour 60 000 emballages et six tonnes de CO<sub>2</sub> !

## Quel est l'impact sociétal que reCIRCLE souhaite obtenir ?

Notre vision est celle d'un monde où l'emballage réutilisable est la norme et où les cycles des matériaux sont fermés. Nous voulons susciter un changement de comportement dans la société, passer du jetable au réutilisable, du linéaire au circulaire. Comme point de départ, nous avons choisi des solutions d'emballage pour les plats à emporter, car la nourriture est très émotionnelle et cette habitude de manger dehors et de commander des repas est bien établie. Notre stratégie consiste à rendre l'utilisation d'emballages réutilisables aussi simple que possible afin de faciliter le changement d'habitudes. En plus, l'emballage réutilisable réduit le gaspillage alimentaire, car les restes peuvent être conservés au lieu de finir à la poubelle avec l'emballage jetable.



## Est-ce que reCIRCLE a besoin de l'approche entrepreneuriale pour résoudre ce problème sociétal ?

Oui, car nous remplaçons les emballages courants par des alternatives réutilisables, circulaires et plus écologiques. Pour cela, nous devons être présents sur le marché, comme les fournisseurs traditionnels. Nous voulons faire bouger ce marché de l'intérieur et changer le statu quo. À l'avenir, l'économie circulaire ne doit pas être une niche, mais un standard. Les produits reCIRCLE, fabriqués en Suisse sans impact sur le climat, peuvent être réutilisés des centaines de fois et recyclés en fin de vie là où ils ont été fabriqués. Après quelques utilisations seulement, ils sont déjà plus écologiques que la vaisselle jetable, car c'est la production qui a le plus grand impact en termes de CO<sub>2</sub>. Nous prouvons qu'une gestion durable est possible.

## Qu'est-ce que reCIRCLE a pu réaliser jusqu'à présent ?

Au début, nous étions à peine pris au sérieux. Aujourd'hui, six ans après la création de l'entreprise, nous pouvons nous targuer de nombreux succès : nous avons un réseau établi dans toute la Suisse et nous avons également osé nous étendre à plusieurs pays de l'UE. En 2020, nous avons remporté le Swiss Economy Award (prix décerné par le Swiss Economy Forum), et d'autres prix se sont ajoutés depuis, dont le Swiss Packaging Award 2022. Un signe que l'économie circulaire prend lentement mais sûrement racine. Travaillant avec des acteur·trices de tous les segments de la restauration, nous saisissons chaque occasion pour aborder les sujets qui nous tiennent à cœur et pour nous rapprocher de notre vision.

# Participer à la décision, à la conception, à la propriété : l'entrepreneuriat social est participatif

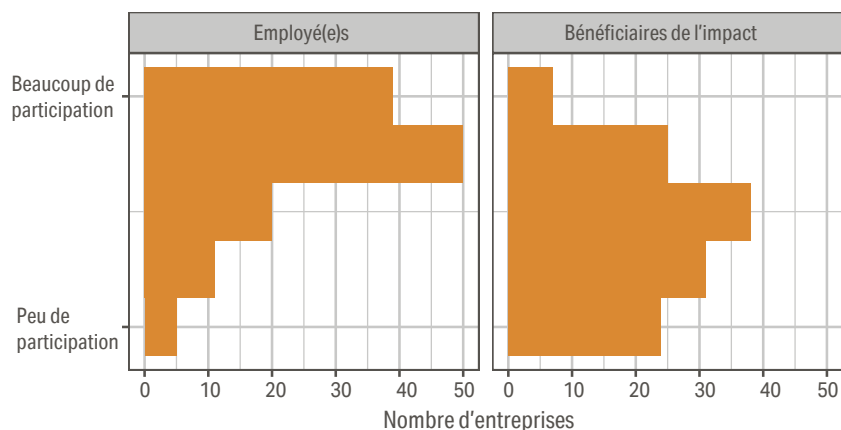
L'un des cinq principes de l'entrepreneuriat social est la participation. La manière dont celle-ci se matérialise au sein d'une entreprise de l'économie sociale peut prendre différentes formes. Parmi les possibilités il y a notamment l'influence des consommateur-trices sur l'offre, les compétences décisionnelles des collaborateur-trices, la participation des bénéficiaires ou l'intégration d'autres acteur-trices sociaux-ales et parties prenantes.<sup>1</sup>

Dans ce contexte, la participation a des effets positifs à différents niveaux. Premièrement, l'impact sociétal est intégré dans l'organisation par le biais de la participation. Ainsi, par l'implication des différentes parties prenantes, il est plus facile d'empêcher le changement de l'objet de l'entre-

prise vers une logique de profit ou la distribution d'excédents des bénéfices. Deuxièmement, la participation peut faire partie du modèle commercial. Cela permet de promouvoir l'innovation sociale et d'augmenter la fidélité des clients. Troisièmement, la participation peut faciliter la collecte de fonds. Pour une forme juridique comme la coopérative, par exemple, trouver des fonds sur le marché des capitaux est un défi. Les investissements des membres actifs peuvent y remédier. Quatrièmement, l'implication de différents acteur-trices et parties prenantes de la société garantit également l'intégration de la perspective sociale dans l'organisation elle-même. Ainsi, les questions sociales, écologiques et économiques sont considérées de manière globale dès la création de l'organisation et les conséquences négatives du découplage sont combattues à la source.<sup>2 3</sup>

En Suisse, l'entrepreneuriat social implique fortement leurs collaborateur-trices dans la prise de décision. Ainsi, 89 entreprises (sur 124) indiquent un score supérieur à 61 sur une échelle de 0 à 100. La participation des bénéficiaires est en revanche plus faible, avec 33 entreprises (sur 124) qui donnent une valeur supérieure à 61.

Participation à la prise de décision



- <sup>1</sup> Hackenberg, H. et al. (2020). Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft (2020). Bern, Anny-Klawa-Morf-Stiftung
- <sup>2</sup> Gmür, M. et al. (2019), Aktuelle Entwicklungen im Genossenschafts-sektor. Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3
- <sup>3</sup> Hackenberg, H. et al. (2020). Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft (2020). Bern, Anny-Klawa-Morf-Stiftung

# Veloblitz : en route de manière participative depuis plus de 30 ans

Veloblitz est une entreprise coopérative fondée en 1989 et basée à Zurich. Notre activité principale est le service de messagerie. Nous prenons en charge toutes sortes de livraisons. Et ce, de la manière la plus rapide et la plus écologique possible. Les jours de pointe, nous acheminons de manière fiable plus de 500 envois.

## Comment Veloblitz combine-t-il l'impact sociétal positif avec une approche entrepreneuriale ?

En tant que coopérative, Veloblitz s'est donné pour mission de créer des emplois. Outre des conditions équitables, le respect des valeurs sociales et la possibilité de participer aux décisions, ces emplois offrent également une atmosphère de travail unique. Ces valeurs et le plaisir de faire du vélo permettent d'offrir des services de transport respectueux de l'environnement à des prix commercialisables. Au lieu d'être une entreprise familiale qui profite à une seule famille, nous sommes une entreprise familiale dont tout le monde profite grâce à sa structure de coopérative.

## Quels sont les avantages et les inconvénients de la coopérative comme véhicule juridique pour une entreprise de l'économie sociale comme Veloblitz ?

En tant que coopérative, Veloblitz bénéficie d'une hiérarchie horizontale, d'une atmosphère collégiale et de nombreux propriétaires différents. Ces coopérateur-trices forment l'organe suprême de Veloblitz lors de l'assemblée générale. Cela comporte bien sûr des défis. L'administration élue lors de l'AG n'est pas aussi proche de l'entreprise et l'orientation donnée n'est pas toujours perceptible. De



cette façon, différentes idées stratégiques peuvent être interprétées. De plus, le terme *coopérative* est associé à diverses attentes émotionnelles. C'est un grand avantage de ne pas devoir maximiser les bénéfices et de pouvoir garantir le maintien des emplois.

## Comment les possibilités de participation ou d'implication des parties prenantes sont-elles organisées dans le cadre de Veloblitz ?

Veloblitz incite tous ses employé-es à devenir coopérateur-trices. Ils-elles peuvent acheter des parts sociales à un prix préférentiel et sont ainsi également propriétaires de la coopérative. En plus des possibilités déjà offertes par la structure, un droit de regard et de participation considérable dans le travail quotidien caractérise notre culture d'entreprise et l'ambiance au siège. En effet, outre l'aspect écologique, l'entrepreneuriat social se trouve également au cœur de nos préoccupations.



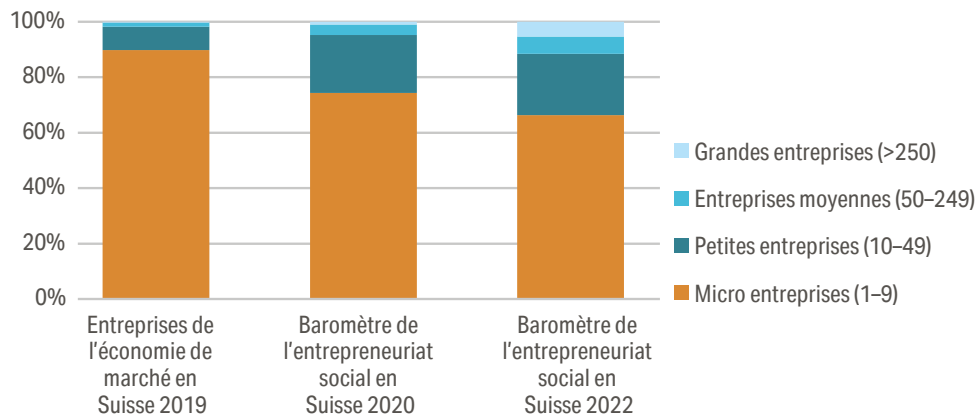
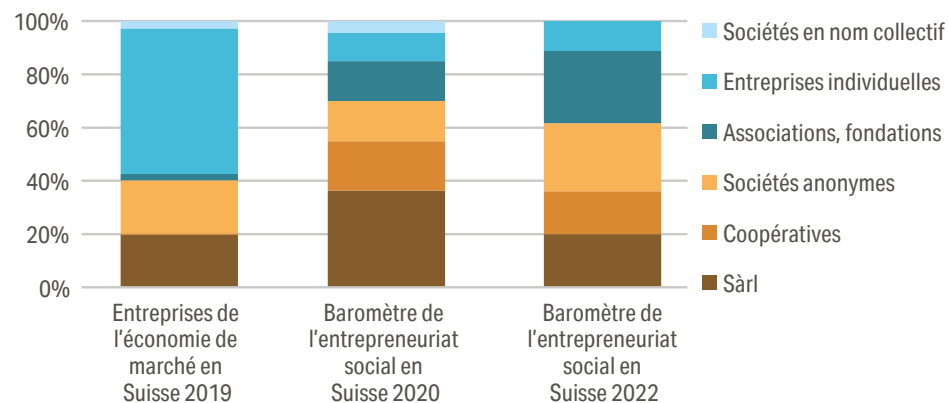
## La diversité de l'entrepreneuriat social se reflète également dans la forme juridique et la taille de l'entreprise

Contrairement à certains pays européens, il n'existe pas de forme juridique spécifique à l'entrepreneuriat social en Suisse. Les entreprises de l'économie sociale du pays sont donc très hétérogènes en ce qui concerne leur forme juridique. Les fondations/associations et les sociétés anonymes arrivent en tête avec respectivement 27 et 26 %, suivies par les Sàrl avec 20 % et les coopératives avec 16 %. Les 11 % restants sont des entreprises individuelles.

Par rapport à 2020, la part des grandes, moyennes et petites entreprises de l'économie sociale a faiblement augmenté, tandis que la part des micro-entreprises a diminué. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entrepreneuriat social attire également l'attention des grandes entreprises, qui se sentent de plus en plus concernées par ce secteur. Cela a permis de les inciter plus facilement à participer à ce Baromètre.

Par rapport à l'ensemble des entreprises de l'économie de marché en Suisse, certaines formes juridiques sont sur-représentées. Cela est particulièrement frappant dans le cas des coopératives (16 % contre 1 %) et les fondations/associations (27 % contre 2 %). En revanche, les entreprises individuelles sont sous-représentées (11 % contre 55 %), ce qui peut éventuellement s'expliquer par l'approche participative de l'entrepreneuriat social.

Il existe également des différences en termes de taille entre les entreprises de l'économie sociale et l'ensemble des entreprises de l'économie de marché de Suisse. En ce qui concerne les micro-entreprises de moins de 10 collaborateur·trices, la proportion est plus faible dans l'entrepreneuriat social (74 % contre 90 %). En revanche, les petites entreprises (de 10 à 49 collaborateur·trices) représentent 21 % des entreprises de l'économie sociale, contre 8 % pour l'ensemble des entreprises. L'entrepreneuriat social est également présent parmi les moyennes et grandes entreprises.



# La Manivelle : bibliothèque d'objets pour réduire le consumérisme

La Manivelle est une bibliothèque d'objets. Grâce à un inventaire en ligne (bientôt 4 000 articles), chacun·e peut, moyennant la souscription d'un abonnement, emprunter les objets disponibles dans nos locaux. Nous cherchons, d'une part, à réduire le consumérisme afin de limiter l'exploitation des ressources naturelles et la production de déchets et, d'autre part, à proposer un lieu de vie et d'accueil convivial, respectueux, inclusif et non discriminant.

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

Nous visons un entrepreneuriat d'impact en assurant à la fois une intégration des personnes en situation sociale précaire et la diminution de notre impact environnemental à travers la mutualisation des ressources. Nous visons à permettre aux personnes en situation de précarité d'avoir accès à des objets à moindre coût au travers de la mutualisation et du partage qu'offre notre bibliothèque d'objets. Par ailleurs, à travers notre projet entrepreneurial, nous visons à réduire l'impact environnemental des citoyen·nes genevois·es en mutualisant l'utilisation d'objets. Là où l'économie est souvent comprise sous le prisme de la productivité et du profit, l'entrepreneuriat social propose une autre interprétation des échanges, orientée par des préoccupations d'impact à la fois social et de durabilité. La mutualisation des ressources nous permet de développer une autre clé de lecture, orientée vers la réappropriation des moyens de production.



## Pourquoi La Manivelle est-elle organisée sous forme de coopérative?

Créée il y a quatre ans, La Manivelle est ancrée sur un mouvement de réappropriation de la manière de consommer par les citoyen·nes. Nous y avons vu une manière d'inclure chaque personne voulant s'engager dans la transformation de notre économie. À l'instar de projets tels que Le Nid, épicerie participative, et Matériuum, ressourcerie proposant le réemploi de matériaux, la forme coopérative nous est apparue comme le modèle économique permettant une croissance raisonnée couplée à une gouvernance démocratique.

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

En coopérative, il est parfois difficile de maintenir une participation active des membres, les engagements de chacun étant souvent limités et dilués dans plusieurs projets. Malgré tout, une participation très diverse et spontanée a réuni employé·es, bénévoles, utilisateur·trices, entreprises et collectivités publiques pour devenir une véritable solution concrète à la surconsommation. Encore aujourd'hui la coopérative peut faire peur. La participation dans un projet à long terme et collectif est difficile, la majorité de la population a appris à consommer dans l'immédiateté et sans engagement. Nous avons pu, dès le début du projet, bénéficier de l'élan collectif, la coopérative permettant à chaque personne de participer au capital social de l'entreprise. Cela a permis de lever plus de 20 000 CHF au lancement pour couvrir les frais d'investissement.

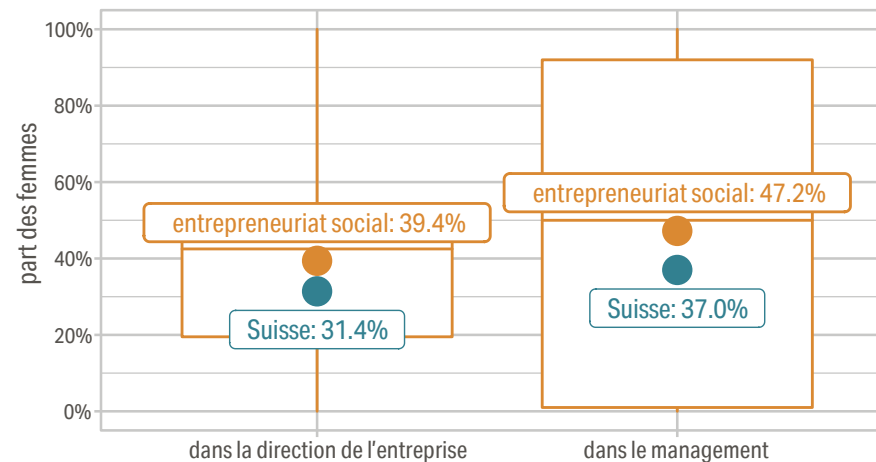


## Dans l'entrepreneuriat social, les femmes occupent des postes de direction

Les femmes jouent un rôle central dans l'entrepreneuriat social. Ainsi, la part des femmes dans le management est de 47 % et de 39 % dans le comité (direction de l'entreprise). Par rapport à la moyenne nationale, cela représente respectivement 10 et 8 points de pourcentage de plus. L'égalité entre les femmes et les hommes aux postes de direction est donc avancée dans l'entrepreneuriat social.

Les raisons de ce taux élevé n'ont pas été analysées dans le cadre du Baromètre. Néanmoins, la recherche et les connaissances acquises dans d'autres pays montrent que différents facteurs jouent un rôle significatif. Entre autres, les fondatrices sont davantage motivées par des objectifs supérieurs (des préoccupations sociales ou environnementales, par exemple) que les fondateurs. De plus, la coopération joue un rôle important dans les entreprises de l'économie sociale et, en raison de la socialisation prédominante, les femmes apportent souvent une plus grande expertise dans ce domaine.<sup>1</sup>

Parallèlement, le travail à temps partiel est très répandu dans cette sorte d'entreprises. Cela permet de concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle, ce dont profitent de plus en plus de femmes encore aujourd'hui.



<sup>1</sup> <https://enorm-magazin.de/gesellschaft/gleichstellung/feminismus/social-entrepreneurship-frauen-gruenden-anders-weil-sie-anders-gruenden-muessen>

## KALEIO : un magazine participatif pour filles fait par des femmes

KALEIO est un magazine encourageant et inspirant pour les filles de 8 à 13 ans (et pour le reste du monde). Le magazine propose des reportages passionnants, des expériences scientifiques, des jeux et des modèles (féminins) positifs. KALEIO propose également des ateliers dans lesquels filles et garçons apprennent à connaître leurs points forts individuels. Il s'agit également d'une plateforme en ligne destinée aux parents, aux enseignants et aux autres personnes intéressées par des sujets tels que la promotion des filles, l'égalité des chances et la diversité.

### Quel est l'impact sociétal que KALEIO souhaite obtenir ?

Nous nous engageons pour une société dans laquelle ce n'est ni le sexe ni le milieu social ni l'origine culturelle qui déterminent qui et ce que l'on est, mais les atouts et les intérêts individuels. En Suisse, les filles sont encore fortement marquées par des rôles conservateurs. Cela les empêche de développer leurs capacités personnelles. Il en résulte une société dans laquelle les filles et les femmes disparaissent de nombreuses fonctions et espaces sociaux. KALEIO veut leur montrer qu'être une fille peut avoir plusieurs visages. Nous encourageons ainsi leur confiance en leurs compétences, afin qu'elles développent une estime de soi positive et poursuivent leurs rêves de manière autonome.

### Pourquoi KALEIO est-elle organisée en coopérative ?

Notre entreprise se veut participative. En tant que start-up à but non lucratif sans capital de départ significatif, une société anonyme n'était toutefois pas envisageable. Au début, une association ou une coopérative nous semblait égale-



ment manquer d'agilité, un aspect dont nous dépendons en tant que start-up, car nous devons prendre des décisions rapides en fonction de l'évolution. Nous avons donc opté pour une combinaison semblable à celle de la Wochenzeitung (WOZ) : nous avons créé une association de soutien ouverte à tous ceux qui partagent notre vision, ainsi qu'une coopérative qui gère les affaires courantes et qui est limitée aux collaborateur·trices et aux partenaires de KALEIO. Nous avons ainsi les deux : échange et agilité.

### Quels sont les défis actuels et futurs de KALEIO ?

Nous sommes confronté·es aux mêmes défis que de nombreuses start-ups : une faible visibilité et un financement incertain. Et nous savons combien les investissements sont nécessaires pour la croissance d'une entreprise. À cela s'ajoutent des difficultés spécifiques à la branche et au groupe cible, comme l'âge de lecture limité dans le temps de nos destinataires. N'étant pas orienté·es vers le profit, nous ne pouvons pas vraiment nous adresser aux investisseur·ses. L'orientation vers l'utilité publique nous ouvre toutefois d'autres voies, par exemple par le biais de fondations. En ce qui concerne la visibilité, nous voulons faire plus de bruit. Il existe de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité auxquelles nous souhaitons nous rattacher. Pour nous, la promotion des filles est la meilleure façon de promouvoir les femmes.

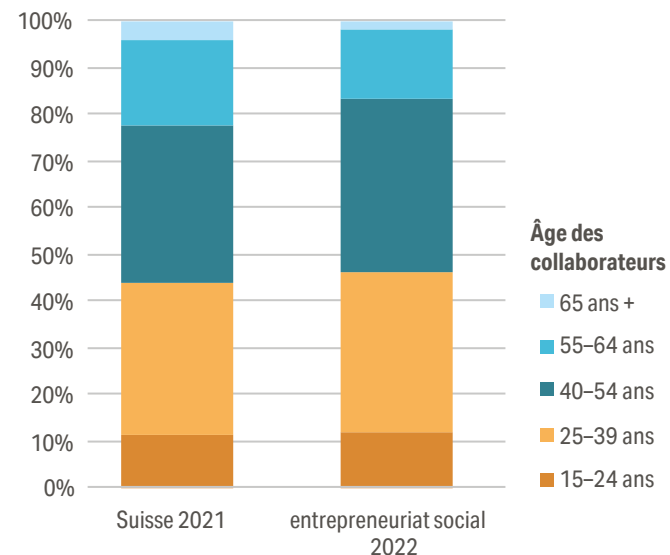
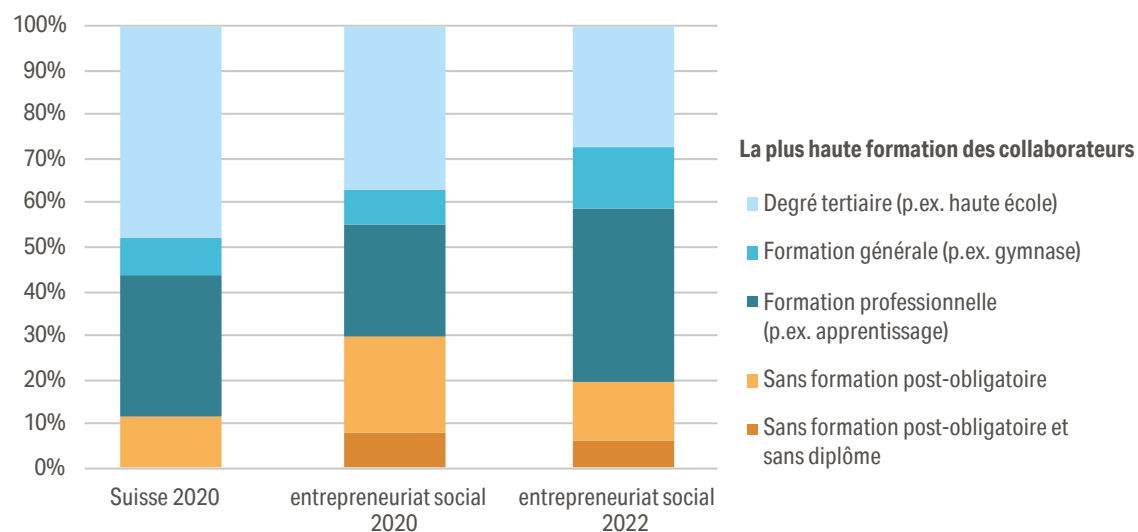
# L'inclusion est un élément important du modèle commercial de l'entrepreneuriat social

Dans les entreprises de l'économie sociale il n'y a pas que des jeunes. Par rapport à la structure d'âge de l'ensemble des travailleur·euses en Suisse, on ne constate pas de forte disproportion dans l'entrepreneuriat social. On observe des différences infimes chez les personnes actives les plus jeunes (un peu plus dans les entreprises sociales) et chez les plus de 65 ans (un peu moins dans les entreprises sociales).

L'entrepreneuriat social emploie des personnes avec des niveaux d'éducation différents. Par rapport à l'ensemble de la Suisse, 19 % des salarié·es de l'entrepreneuriat social n'ont pas de formation postobligatoire (par exemple un apprentissage), alors qu'au niveau national, seuls 12 % des salarié·es n'ont pas de formation postobligatoire. Cela peut

s'expliquer par le fait que les entreprises de l'économie sociale ont parfois pour impact sociétal positif l'intégration des personnes à faible niveau de formation. On constate également une grande différence parmi les employé·es ayant une formation de degré tertiaire : les entreprises de l'économie sociale y sont sous-représentées avec 27 % contre 48 %.

La comparaison de la population active dans les entreprises de l'économie sociale entre 2020 et 2022 montre que la part des employé·es ayant une formation de degré tertiaire a diminué, tandis que la part des employé·es ayant une formation professionnelle et générale a augmenté.



# L'entrepreneuriat social suisse a besoin d'un soutien politique plus fort

Certes, l'entrepreneuriat social s'établit de plus en plus en Suisse et gagne en visibilité, mais de nombreux obstacles continuent de freiner son développement.

Le faible soutien politique dont bénéficie l'entrepreneuriat social en Suisse est cité comme un obstacle par près de la moitié (54) des entreprises. Plus de la moitié d'entre elles (28) considèrent qu'il s'agit d'un obstacle important voire très important. Cet obstacle montre que les associations, les plateformes et les réseaux sont toujours aussi nécessaires dans ce secteur.

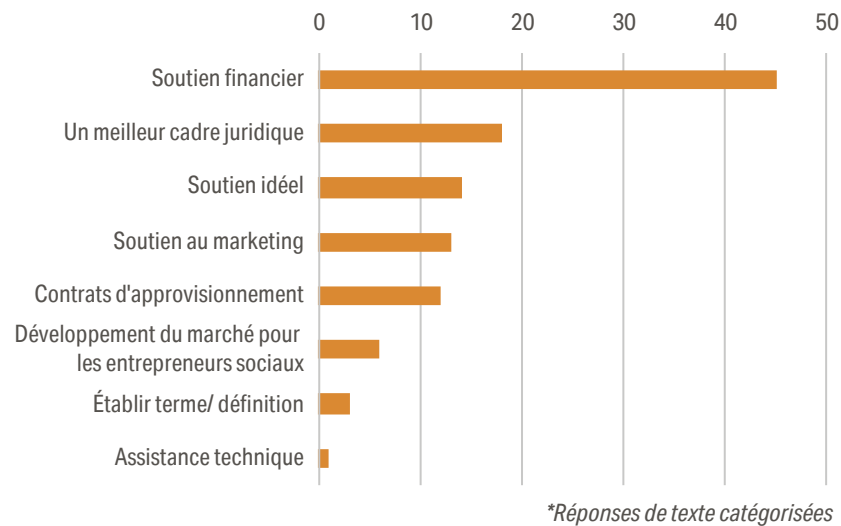
Environ un tiers des entreprises ont estimé que le manque de capital à long terme, la difficulté à conserver la clientèle et la faible notoriété constituaient des obstacles. Un peu plus de 20 % considèrent ces trois obstacles comme importants voire très importants.

Par rapport aux données du Baromètre 2020, la faiblesse du soutien politique reste le principal obstacle pour l'entrepreneuriat social. En dehors de cela, il semble toutefois que des changements soient intervenus dans l'écosystème au cours des deux dernières années : le manque d'accès à des structures de soutien spécifiques (incubateurs, accélérateurs, organisations en réseau) en tant qu'obstacle est passé de la 4<sup>e</sup> à la 14<sup>e</sup> place, ce qui représente une forte amélioration. Cela peut aussi s'expliquer par l'augmentation des mesures de soutien (par exemple Swiss CoopStarter, Social Impact Accelerator). L'absence de forme juridique adaptée reste un obstacle de taille pour les entreprises de l'économie sociale.

Nombre de mentions



A la question de savoir comment l'État pourrait encourager l'entrepreneuriat social, le soutien financier a été le plus souvent cité : il permettrait de surmonter six des dix obstacles les plus importants. D'autres mesures de soutien seraient envisageables dans le domaine du marketing (comme il en existe par exemple pour le vin ou pour Swissness), mais des marchés publics seraient également les bienvenus.

**Nombre de mentions\***

# Social Fabric : inclusion sociale et formation pour les personnes issues de l'immigration

Social Fabric est une organisation à but non lucratif indépendante qui dispose d'un atelier de couture communautaire à Zurich offrant formation et inclusion sociale aux couturier-ières issues de l'immigration par le biais de la production locale. Ensemble, nous nous efforçons de mettre en œuvre une approche holistique de l'intégration autodéterminée. La promotion de l'indépendance économique et des capacités créatives est au cœur de notre travail. Nous réunissons des personnes qui portent nos valeurs dans la société.

## Quel est l'impact sociétal de Social Fabric ?

Nous permettons aux personnes issues de l'immigration d'accéder au travail, à la formation et à l'interaction sociale, et cherchons de cette manière à montrer l'exemple. Ces possibilités sont offertes à la plupart des personnes en Suisse, mais sont plus difficilement accessibles aux réfugié-es. Notre tâche est d'y remédier. Non seulement nous réalisons ainsi notre vision, mais nous voyons aussi un potentiel économique et social incroyable dans la formation, la mise en réseau et l'amélioration du bien-être des personnes. Nous sommes persuadé-es que l'écosystème de la société dans son ensemble fonctionnerait mieux si l'entrepreneuriat était davantage associé à des valeurs sociales.

## Pour quelle raison Social Fabric est-elle organisée en association ?

L'association Social Fabric a été fondée en 2016 avec pour objectif de créer une communauté forte au niveau local. Pour ce faire, la forme juridique de l'association semblait optimale et correspondait au principe directeur de ne pas avoir de but lucratif. La direction opérationnelle peut vivre



# SOCIAL FABRIC

[www.socialfabric.ch](http://www.socialfabric.ch)

des postes de travail et faire avancer l'organisation à but non lucratif avec beaucoup d'engagement et de passion, le comité peut participer bénévolement au développement de la stratégie et assume en outre la responsabilité. Les membres de l'association et les bénévoles sont les ambassadeur-rices qui portent la vision à l'extérieur et rendent ainsi possible notre objectif d'inspirer les autres.

## Quels sont les défis actuels de Social Fabric et quels sont ceux que vous prévoyez pour l'avenir ?

Nous nous trouvons dans deux zones de tension qui nécessitent encore un considérable travail de prise de conscience ainsi que des initiatives politiques. D'une part, nous souhaitons créer des chances égales pour tout le monde, notamment en offrant un soutien à l'indépendance (économique), ce qui est un grand défi dans le système actuel. De plus, nous sommes une production locale et nous souhaitons répartir équitablement les coûts (jusqu'ici le plus souvent externalisés) sur toutes les épaules. Obtenir que le travail manuel soit reconnu à sa juste valeur restera probablement un défi à relever à l'avenir, afin que notre production locale de produits textiles puisse soutenir davantage l'association sur le plan financier. Mais nous voyons dans l'entrepreneuriat social une grande opportunité et nous souhaitons relever le défi.



## Focus régional : l'écosystème de l'entrepreneuriat social en Suisse alémanique

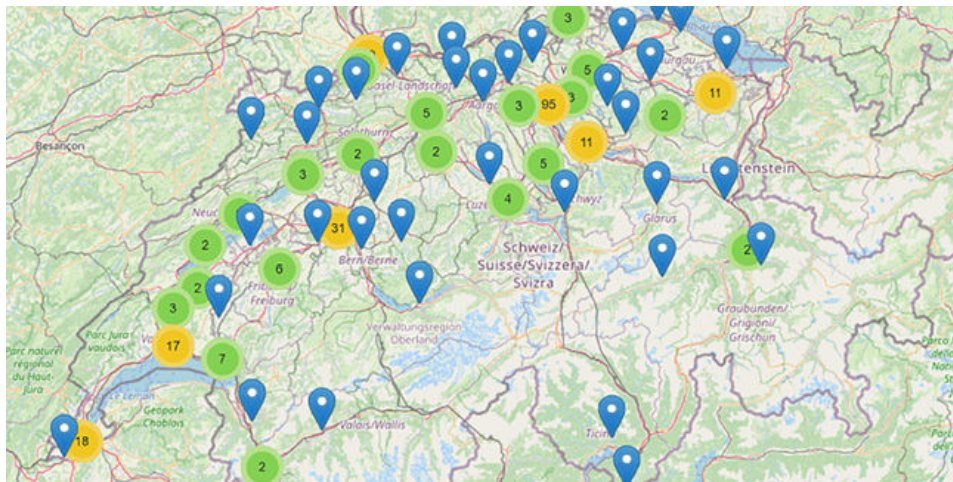
L'entrepreneuriat social est répandu dans toute la Suisse (cf. p. 11). La Carte de l'entrepreneuriat social, qui répertorie plus de 300 entreprises, constitue un premier coup de pouce à leur visibilité. Les recherches de SENS indiquent toutefois qu'il existe bien plus de 1 000 entreprises de cette sorte en Suisse et que leur diffusion est donc bien plus importante. Les entreprises de l'économie sociale qui incarnent activement la notion d'entreprise peuvent s'affilier à SENS et ainsi continuer à faire avancer le développement du secteur.

Dans d'autres régions de Suisse, différentes plateformes soutiennent le secteur de l'entrepreneuriat social. En Suisse romande, il s'agit par exemple d'APRÈS-GE, l'association faîtière genevoise de l'économie sociale et solidaire (cf. p. 34).

Afin de continuer à développer le fort potentiel de l'entrepreneuriat social dans le pays, SENS représente et promeut le secteur depuis 2018 en tant que plateforme nationale effectuant un travail de relations publiques et de réseau. De plus, SENS gère des programmes de démarrage comme le Swiss CoopStarter pour la création de coopératives et le Social Impact Accelerator, publie tous les deux ans le Baromètre de l'entrepreneuriat social et organise chaque année le Swiss Social Economy Forum, une scène publique à l'échelle du pays.

Le travail de SENS est possible grâce au soutien de fondations, d'autorités et d'organismes de financement. Il s'agit notamment du Fonds pionnier Migros, de la Fondation Mercator, d'Innosuisse et de la Banque Alternative Suisse.

Les universités jouent également un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat social, tant au niveau de la recherche que de l'enseignement. De plus en plus de hautes écoles en Suisse proposent des cours sur l'entrepreneuriat social dans leur curriculum, parmi lesquelles l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW, cf. p. 30), la Haute école spécialisée bernoise (BFH, cf. p. 32) ainsi que la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) et la Haute École de Gestion de Fribourg.



# La ZHAW en route vers l'« université entrepreneuriale »

## Pourquoi la ZHAW, en tant que haute école spécialisée, encourage-t-elle l'« entrepreneuriat » ?

Face aux défis sociétaux actuels, il est plus que jamais nécessaire de penser et d'agir en entrepreneur responsable et courageux. Pour cette raison la ZHAW a lancé une initiative stratégique dans le domaine de l'entrepreneuriat. Grâce à sa proximité avec l'industrie et la pratique dans les domaines de la recherche, de la formation initiale et de la formation continue, elle dispose de conditions idéales pour se développer en tant qu'université entrepreneuriale bien intégrée. La ZHAW doit devenir un pôle d'excellence où les personnes se rencontrent et échangent leurs idées dans le cadre d'une communauté et d'un environnement entrepreneuriaux. En quittant l'institution, elles emmènent avec elles le bagage de l'entrepreneuse ainsi que des solutions audacieuses et un réseau inspirant. Elles sont prêtes à assumer des responsabilités.

## Qu'entendez-vous par responsabilités ?

Il s'agit d'aller au-delà de la simple capacité à créer une entreprise. Renforcer l'esprit d'entreprise pendant les études permet d'établir une relation axée sur l'innovation entre l'université, l'économie et la société. Il s'agit d'une attitude qui encourage l'initiative personnelle, qui vise à créer de la valeur et qui est ouverte à la collaboration au-delà des frontières interdisciplinaires. Chacun·e peut contribuer, depuis son propre domaine d'activité, à créer de la valeur ajoutée ou des solutions plus durables, à relever des défis avec courage et ambition.



« La ZHAW est prédestinée à devenir une université entrepreneuriale. »

**Anita Buchli, codirectrice ZHAW entrepreneurship**

## S'agit-il donc d'un changement de mentalité ?

Oui, nous parlons d'« état d'esprit entrepreneurial ». Nous voulons célébrer la diversité, car l'inspiration mutuelle est une clé importante du succès. Dans la mise en œuvre, certaines jouent avec l'idée de créer un jour leur propre entreprise, tandis que d'autres veulent assumer des tâches stratégiques au sein d'une organisation, par exemple dans le domaine de la transformation numérique ou de la durabilité. Nous voulons permettre au plus grand nombre possible d'étudiant·es, mais aussi de collaborateur·trices, de penser et d'agir de manière plus entrepreneuriale. Ils doivent assumer des responsabilités dans leur domaine d'activité. Pour ce faire, nous développons des activités variées et des points de contact. Nous intégrons les offres déjà établies et les mettons en réseau avec l'écosystème.

## Dans quelle mesure l'initiative encourage-t-elle explicitement l'entrepreneuriat social ?

La jeune génération se préoccupe beaucoup de l'avenir de la société. Elle veut contribuer à des solutions durables qui répondent à leurs aspirations. La ZHAW encourage la réflexion sur les défis de la société et de l'environnement. Elle a par exemple lancé le ZHAW Sustainable Impact Program en 2020 et l'entrepreneuriat social joue un rôle important dans divers cursus et projets de recherche. Il existe également du potentiel dans ce domaine, sur lequel l'initiative veut s'appuyer.



### Qu'est-ce que la ZHAW attend elle-même de cette initiative ?

Pour rester compétitive, l'économie et la société suisses ont besoin d'une main-d'œuvre disposant d'un « état d'esprit entrepreneurial », désireuse de façonner la transformation vers l'avenir. Avec cette initiative, nous voulons poser des jalons et chercher de nouvelles voies, par exemple pour un échange dynamique avec l'industrie, l'économie, la société et l'écosystème des start-ups. Nous voulons également refléter cela en interne en repensant la collaboration et l'échange entre les étudiant·es et les collaborateur·trices des départements. La ZHAW est prédestinée à devenir une université entrepreneuriale, et nous voulons y contribuer avec notre expérience, notre réseau et nos idées.



**« Nous voulons célébrer la diversité, car l'inspiration mutuelle est une clé importante du succès. »**

**Hanna Brahme, codirectrice ZHAW entrepreneurship**

### La ZHAW en bref

L'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW) comprend huit départements avec plus de 30 cursus de bachelor et 18 cursus de master. En 2021, plus de 14 000 étudiant·es l'ont fréquentée. Dans le domaine de la recherche et du développement, elle se concentre sur les défis sociétaux majeurs, en mettant l'accent sur l'énergie, l'intégration sociale, la numérisation, le développement durable et l'apprentissage tout au long de la vie. Avec ses sites de Winterthur, Zurich et Wädenswil, la haute école est ancrée au niveau régional et coopère avec des partenaires internationaux. [www.zhaw.ch/fr](http://www.zhaw.ch/fr)



## BFH : orientée vers les Objectifs de développement durable des Nations Unies

### Quelles sont les offres de la BFH dans le domaine de l'économie ?

Depuis 2019, nous proposons le master Digital Business Administration, qui forme des acteur·trices du changement numérique capables d'utiliser avec succès les données et les technologies dans les entreprises. Les premier·ères diplômé·es sortiront en automne 2022.

Le nouveau master interdisciplinaire Circular Innovation & Sustainability, qui se penche explicitement sur l'économie circulaire et le développement durable, débutera également à l'automne 2022. Avec plus de 60 inscriptions pour la première édition, il dépasse déjà toutes les attentes. Dans tous les cursus de la *business school*, les étudiant·es suivent un module obligatoire dans le domaine du commerce durable, ce dernier pouvant également être choisi comme spécialisation. Depuis l'automne 2021, s'y ajoutent des modules à option dans le domaine de l'innovation sociale.



**Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf,**  
directrice du Département  
Gestion, BFH

### Quels changements la BFH prévoit-elle pour les dix prochaines années dans la recherche et l'enseignement de la gestion d'entreprise, de l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social ?

Nous nous orientons de plus en plus vers les Objectifs de développement durable des Nations Unies et vers les objectifs climatiques 2030. La BFH vient notamment de publier son premier rapport sur le développement durable (GRI), dans lequel elle documente chaque impact obtenu. À la *business school*, nous nous concentrons sur des sujets tels que l'économie circulaire, l'entrepreneuriat durable, l'économie de plateforme, la prise de décision en matière d'internationalisation. Ce faisant, nous voulons apporter une contribution déterminante à la transformation de l'économie et de la société. Les entreprises de l'économie sociale et l'innovation sociale sont des éléments fondamentaux pour la transformation en cours vers plus de durabilité.

### Quelle est l'importance de la partie pratique des études en gestion d'entreprise à la BFH ?

L'orientation pratique joue un rôle clé pour la BFH : elle est au cœur de toutes les filières d'études, conçues pour accompagner le changement dans la transformation. Au Département Gestion de la BFH, le lien avec la pratique se manifeste par exemple dans les *live cases*, au sein desquels les étudiant-es développent des modèles commerciaux (numériques) et des solutions pour des défis réels : nos étudiant-es du master Digital Business Administration ont ainsi développé et concrétisé des idées pour une plateforme de location numérique pour la start-up durable Cheeky Campers. Nous travaillons aussi souvent avec des entreprises dans le cadre d'études de cas et de mémoires de fin d'études, ce qui a déjà permis à de nombreux diplômés-es d'établir de précieux contacts commerciaux. De plus, avec notre programme de mentoring, nous voulons surtout aider nos étudiant-es à se lancer dans une carrière professionnelle.

### La BFH en bref

La Haute école spécialisée bernoise (BFH) est une haute école spécialisée de premier plan, reconnue au niveau international, destinée à des personnes créatives, faisant preuve d'initiative et capables de penser et d'agir de manière responsable. Elle s'engage particulièrement et de manière interdépartementale dans les sujets prioritaires que sont le développement durable, la transformation numérique humaine, la *caring society* et la haute école entrepreneuriale.

Durable, numérique et entrepreneuriale : le Département Gestion de la BFH est une *business school* à l'impact durable. Qu'il s'agisse de la transformation numérique, de la pénurie de ressources ou de la justice sociale, nous nous engageons pour une transformation durable dans l'économie, la société et le secteur public. Nos étudiant-es sont formés-es pour devenir les spécialistes et les dirigeant-es des entreprises durables de demain. Avec notre « état d'esprit durable en action », nous représentons le côté humain de la transformation numérique et nous nous engageons pour l'économie durable et créative de demain.

[www.bfh.ch/fr](http://www.bfh.ch/fr)



# Focus régional : l'écosystème de l'entrepreneuriat social en Suisse romande

## Comment l'écosystème « entrepreneuriat social » de Suisse romande a-t-il évolué depuis le début ?

APRÈS-GE – la faîtière genevoise de l'économie sociale et solidaire (ESS) – a été créée en 2003. APRÈS-VD a vu le jour en 2009 en tant que faîtière vaudoise, puis APRÈS-BEJUNE en 2012 pour les cantons de Berne, Jura et Neuchâtel. Les entreprises membres de ces faîtières économiques se retrouvent autour de valeurs communes et de critères tangibles (entreprises privées, à but lucratif ou à lucrativité limitée, dont la finalité est au service de la collectivité [utilité publique], intégrant des valeurs, telles que la transparence, le fonctionnement participatif, le respect de l'environnement, le bien-être social et la diversité, la solidarité, la cohérence et la gestion autonome). Ces réseaux n'ont cessé de grandir et de bénéficier d'une plus grande reconnaissance politique et crédibilité économique, passant ainsi de la marginalité au statut de pionniers. Le nombre d'organisations membres d'APRÈS (plus de 550 en 2022) a ainsi augmenté de 22 % entre 2009 et 2014, et de 76 % entre 2014 et 2019.

## Quelle est la mission d'APRÈS ?

La mission d'APRÈS est de contribuer à faire de l'économie un levier majeur de transition vers une société respectueuse de l'humain et de la biosphère. Son échelle d'action est translocale : à la fois de manière concrète et économique dans chaque quartier, et aussi en dialogue avec l'ensemble des réseaux régionaux à travers le monde, dans une logique d'innovation ouverte.



## Quelle est la composition de l'écosystème (entrepreneur·euses sociaux·ales, supporter·trices, bailleurs de fonds, autorités publiques qui les soutiennent) ?

Actives dans tous les domaines économiques utiles à une société durable, de l'agriculture à la santé en passant par l'industrie et l'habitat, ces entreprises peuvent avoir des formes juridiques variées et ont pour but commun de maximiser leur impact positif sur la société. L'économie sociale et solidaire au sens large, représente environ 10 % de l'activité économique et de l'emploi en France comme en Suisse romande. Rien que dans le canton de Genève, les 400 entreprises membres d'APRÈS représentent 600 millions de francs de revenus annuels cumulés et 6 000 emplois.

## Quelles sont les offres et les projets en Suisse romande ?

Les prestations des réseaux APRÈS sont nombreuses, et visent en particulier à :

- Soutenir les entreprises membres à développer leurs parts de marché tout en prenant en compte le social et l'environnement ;
- Accompagner les porteur·euses de projets à développer des entreprises locales et durables ;
- Inciter les entreprises et le public à améliorer en continu leurs pratiques ;
- Influencer le cadre législatif ;
- Alimenter un nouvel imaginaire collectif pour insuffler le changement.

# La Touvière : ferme collective et diversifiée selon un modèle d'agriculture paysanne, durable et rémunératrice

La ferme biologique de la Touvière, à Genève, a été reprise en 2013 par un collectif de jeunes paysan-es sous l'impulsion du propriétaire et de son fils qui voulaient donner la possibilité à des jeunes néoruraux de s'installer sur une ferme de 40 hectares disposant de bâtiments agricoles et de quelques machines. La ferme accueille deux structures qui travaillent ensemble : la coopérative Les Chèvres de la Touvière et le Domaine de la Touvière. Cette ferme collective et diversifiée a été créée selon un modèle d'agriculture paysanne, durable et rémunératrice.



## Où voyez-vous le plus grand potentiel de l'économie sociale et solidaire?

Son plus grand potentiel réside dans le fait qu'elle est inclusive : elle intègre tout le monde, selon la force, les capacités et les motivations qui sont différentes pour chaque personne. L'économie sociale et solidaire s'adapte à chaque profil. Elle permet un nouveau modèle qui n'est pas capitaliste et favorise la création d'emplois sur de petites structures, des petits terrains, de manière peu intensive. Il s'agit de l'agriculture de demain : très diversifiée et avec des circuits courts, très respectueuse de l'environnement, du bien-être animal, de l'humain et de ses capacités.

## Quel impact positif la Touvière veut-elle atteindre?

L'écologie et le social nous tiennent à cœur. Nous voulons montrer qu'il est possible de reprendre des champs et d'y organiser des ateliers, de valoriser ces champs en y faisant pousser écologiquement fruits et légumes à plusieurs, le tout étant accessible à tout le monde, sans besoin de formation particulière. Beaucoup de gens nous aident, des stagiaires, des retraité-es, etc. Nous travaillons bio, mais l'aspect social est en réalité presque plus important que l'aspect écologique.

## Quels sont les défis actuels et futurs de la Touvière ?

L'agriculture étant très sensible au changement climatique, notre principal souci concerne les chèvres mais aussi les arbres fruitiers. Ensuite, il y a les conditions-cadres politiques : nous n'avons pas le droit d'avoir deux structures juridiques sur le même site, il n'y en a qu'une qui est reconnue comme telle à la ferme. Pour cette raison, nous ne pouvons pas recevoir de paiements directs pour les chèvres. En outre, cette reconnaissance est aussi nécessaire pour pouvoir organiser des ateliers.



**En tant que plateforme nationale, SENS Social Entrepreneurship Schweiz représente et promeut les entreprises axées sur l'impact. Ensemble, nous promovons et attirons l'attention sur le secteur, nous établissons des liens intersectoriels et avec l'environnement européen.**

**[www.sens-suisse.ch/fr](http://www.sens-suisse.ch/fr)  
[@senssuisse](https://www.instagram.com/senssuisse)**

## Remerciements

Nous remercions chaleureusement toutes les organisations qui ont soutenu le Baromètre de l'entrepreneuriat social.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

fairness  
atwork



## Mentions légales

**Enquête :** Euclid

**Évaluation :** Beni Rohrbach (SENS)

**Direction du projet et texte :** Rafael Widmer (SENS)

**Traduction :** APRES-GE

**Mise en page :** michinussbaumer.ch

**Date de publication :** septembre 2022

## Impressum

**Befragung:** Euclid

**Auswertung:** Beni Rohrbach (SENS)

**Projektleitung und Text:** Rafael Widmer (SENS)

**Übersetzung:** APRES-GE

**Layout:** michinussbaumer.ch

**Publikationsdatum:** September 2022

SENS ■ Pour l'entrepreneur  
■ SENS ■ Pour l'impact

**Éditeur :**

SENS

Kalkbreitestrasse 10

8003 Zurich

Tél. 044 585 33 45

[info@sens-suisse.ch](mailto:info@sens-suisse.ch)

[www.sens-suisse.ch](http://www.sens-suisse.ch)