

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

## **Quels leviers pour favoriser un changement d'échelle des membres d'APRÈS-GE ?**



**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**David PIZZINATO**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Christophe DUNAND, Chargé de cours HEG, Directeur de « Réalise » et membre  
du comité de « APRÈS-GE »**

Juré :

**Francesco DAL SASSO, Accompagnement & Conseil en Stratégie RSE/DD chez  
« GlobalPerformance Sàrl »**

**Genève, le 14.08.2015**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Economie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du Bachelor of Sciences en économie d'entreprise (HES-SO).

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. [http://www.orkund.fr/student\\_gorsahar.asp](http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp)

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 14 août 2015

David PIZZINATO

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement Monsieur Christophe Dunand, Conseiller de ce présent travail de Bachelor, pour sa grande disponibilité, ses conseils toujours pertinents et concrets, ainsi que pour m'avoir permis de découvrir un monde économique différent.

Mes remerciements vont aussi à toutes les personnes m'ayant gentiment accordés un peu de leur temps, afin que je puisse récolter les informations nécessaires à la construction de mon dossier, à savoir : Madame Franziska Ruef, Madame Christiane Fischer, Madame Nicole Bardet, Madame Lara Baranzini, Monsieur Thomas Descombes, Monsieur Mathieu Jacquesson, Monsieur Marc Bieler, ainsi que Monsieur Francesco Dal Sasso que je remercie aussi pour avoir accepté d'être juré lors de ma soutenance orale.

D'autre part, je remercie amicalement et affectueusement Madame Letizia Rappazzo, Madame Mylène Pizzinato, Monsieur Walter Pizzinato et Monsieur Olivier Mermoud pour m'avoir témoigné un soutien sans faille, ainsi que pour leurs nombreuses relectures, remarques et recommandations.

## Résumé

Face à un système capitaliste poussé à son paroxysme, délaissant trop souvent les aspects sociaux et environnementaux afin de se consacrer à la maximisation du profit, des alternatives voient le jour et tente de penser différemment l'économie. Ce dossier s'intéresse à l'une d'entre elles, à savoir l'économie sociale et solidaire (ESS). Afin de ne laisser aucun lecteur sur le bord de la route, nous verrons ensemble de quoi il s'agit concrètement, quelles sont les propositions de ce mouvement et où il se situe par rapport aux tendances actuelles que sont la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable.

Ceci nous amènera à la présentation de la Chambre de l'économie sociale et solidaire genevoise APRÈS-GE, à l'attention de qui ce travail est destiné. Nous verrons que cette association à but non lucratif, œuvrant pour la reconnaissance et la promotion de l'ESS, a pour ambition de favoriser le développement des entreprises et des organisations membres qui la constituent.

L'objectif de ce travail sera donc de dresser un inventaire des leviers dont dispose APRÈS-GE afin d'atteindre ce but.

Mais d'abord, ce changement d'échelle, car c'est le terme que nous emploierons pour définir le processus de développement des acteurs de l'ESS qui vise à concilier stabilité économique et maximisation de l'impact sociétal (en lieu et place du profit), doit faire face à un certain nombre de freins qui seront identifiés et expliqués.

Fort du développement de 27 propositions concrètes représentant autant de leviers potentiellement activables par APRÈS-GE, ce travail tiendra ses promesses.

Toutefois, l'accent sera mis sur la nécessité de fixer des priorités d'action. Pour ce faire, une approche matricielle sera proposée. Bien qu'elle nécessite quelques ajustements afin d'obtenir des résultats plus précis, cette approche fera ressortir 6 leviers atténuant considérablement les effets négatifs des freins identifiés au préalable. En complément, afin de choisir les bons leviers à exploiter, il sera recommandé à la Chambre de s'enquérir de l'avis de ses membres au moyen d'une enquête, ainsi que d'évaluer objectivement ses ressources internes.

Nous verrons aussi qu'il devient véritablement nécessaire que les membres d'APRÈS-GE professionnalisent leur façon de commercer. La piste évoquée afin de favoriser cela sera celle d'une adaptation du marketing aux valeurs de l'ESS. Ainsi, ce dossier parlera de *marketing du sens*.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Liste des tableaux .....	vii
Liste des figures.....	vii
<b>1. Introduction au monde social et solidaire.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Qu'est-ce que l'ESS ? .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Définition.....	1
1.1.2 Pourquoi une autre économie est-elle nécessaire ? .....	2
1.1.3 L'ESS, une appellation parmi tant d'autres ?.....	4
1.1.4 L'entrepreneuriat social comme moteur d'innovation.....	5
1.1.5 Quid de l'ESS par rapport au développement durable et à la RSE ? .....	6
1.1.5.1 Développement durable .....	7
1.1.5.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) .....	7
1.1.5.3 L'ESS : un modèle avant-gardiste.....	8
1.1.6 Lexique de notions complémentaires .....	10
1.1.6.1 Innovation sociale.....	10
1.1.6.2 Utilité sociétale (ou sociale).....	10
1.1.6.3 Concept de la transition.....	10
1.1.7 Quels défis pour une réelle transition ? .....	11
<b>1.2 APRÈS-GE : la Chambre genevoise de l'ESS.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objectifs généraux .....	12
1.2.2 Les sept valeurs clefs.....	13
1.2.3 Des critères comme socle commun .....	13
1.2.4 Organisation et prestations .....	14
1.2.4.1 Pôle Emploi et formation .....	14
1.2.4.2 Pôle Développement économique .....	15
1.2.4.3 Pôle Développement et promotion de l'ESS .....	15
1.2.5 L'ESS genevoise en chiffres .....	15
<b>2. Problématique et méthodologie .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Identification des freins .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Freins internes aux membres d'APRÈS-GE .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Manque de professionnalisation.....	17
3.1.2 Difficultés à mesurer et communiquer l'impact sociétal .....	17
3.1.3 Lacunes communicationnelles .....	18
3.1.4 Difficultés dans la transmission des valeurs .....	18
3.1.5 L'argent reste le nerf de la guerre .....	18
3.1.6 Opposition à la notion de croissance.....	19
3.1.7 Méfiance envers le « monde extérieur ».....	19
<b>3.2 Freins internes à l'ESS genevoise .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Manque de synergies entre les membres.....	20

3.2.2	Barrière des cantons et cultures suisses .....	20
3.2.3	Degrés d'engagement divergents.....	21
3.2.4	Image pas assez attrayante .....	21
3.2.5	Appartenance insuffisamment véhiculée .....	21
3.2.6	Offre éclatée .....	22
<b>3.3</b>	<b>Freins macroéconomiques.....</b>	<b>22</b>
3.3.1	Mode de consommation actuel.....	22
3.3.2	Méconnaissance du large public .....	23
3.3.3	Méfiance des consommateurs.....	23
3.3.4	Passage difficile vers la <i>consomm'action</i> .....	24
3.3.5	Reconnaissance et mesures insuffisantes des pouvoirs publics.....	24
3.3.6	Concurrence sauvage des entreprises capitalistes.....	25
<b>3.4</b>	<b>Synthèse .....</b>	<b>26</b>
<b>4.</b>	<b>Inventaire et analyse des possibilités.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Leviers directs.....</b>	<b>27</b>
4.1.1	Communication et publicité .....	27
4.1.1.1	Créer une agence de communication et d'événementiel .....	27
4.1.1.2	Mettre à disposition un <i>community manager</i> .....	28
4.1.1.3	Fournir une évaluation gratuite de l'impact sociétal .....	29
4.1.1.4	Publier un guide pratique sur la communication de l'impact sociétal.....	29
4.1.1.5	Se positionner favorablement vis-à-vis de la publicité sur internet .....	30
4.1.1.6	Former aux techniques de communication .....	32
4.1.2	Financement .....	32
4.1.2.1	Créer un fond d'investissement de l'ESS .....	32
4.1.2.2	Mettre en place une plateforme de <i>crowdfunding</i> .....	33
4.1.3	Travail et échange en réseau .....	34
4.1.3.1	Promouvoir la mutualisation .....	34
4.1.3.2	Promouvoir l'utilisation du <i>Léman</i> .....	35
4.1.3.3	Créer une centrale d'achat .....	36
4.1.3.4	Créer diverses caisses d'assurances sociales.....	36
4.1.3.5	Développer des ECP permanentes et thématiques .....	37
4.1.4	Compétences spécifiques .....	37
4.1.4.1	Proposer des services de backoffice à la carte.....	37
4.1.4.2	Accompagner à l'élaboration d'un plan stratégique .....	38
4.1.4.3	Former au Management et aux RH.....	39
<b>4.2</b>	<b>Leviers indirects.....</b>	<b>39</b>
4.2.1	Gagner du terrain .....	40
4.2.1.1	Générer des success-story grâce à l'incubateur Essaim .....	40
4.2.1.2	Changer de mode de travail .....	41
4.2.1.3	Créer une Chambre romande de l'ESS .....	41
4.2.1.4	Bâtir un pont entre ESS et RSE .....	41
4.2.1.5	Prospecter pour augmenter le nombre de membres .....	42
4.2.2	Influencer l'environnement .....	43
4.2.2.1	Créer un label ESS.....	43
4.2.2.2	Amener l'ESS dans les cursus scolaires .....	44
4.2.2.3	Renforcer la présence dans les médias.....	45

4.2.2.4	Développer un <i>Marketplace</i> dynamique.....	45
4.2.2.5	Infiltrer les marchés publics.....	46
4.2.2.6	Simplifier la grille d'évaluation.....	47
4.2.3	Synthèse.....	48
<b>5.</b>	<b>Recommandations .....</b>	<b>49</b>
5.1	<b>Fixer des priorités .....</b>	<b>49</b>
5.2	<b>Solliciter l'avis des membres .....</b>	<b>52</b>
5.3	<b>Evaluer les moyens internes .....</b>	<b>53</b>
5.4	<b>Déployer un <i>marketing du sens</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>57</b>
6.1	<b>Appréciation critique .....</b>	<b>58</b>
	<b>Annexe 1 : Entretien avec Lara Baranzini et Mathieu Jacquesson.....</b>	<b>63</b>
	<b>Annexe 2 : Questionnaire : méthodologie, objectifs et questions type ....</b>	<b>69</b>
	<b>Annexe 3 : Entretien avec Thomas Descombes.....</b>	<b>70</b>
	<b>Annexe 4 : Entretien avec Franziska Ruef .....</b>	<b>75</b>
	<b>Annexe 5 : Entretien avec Christiane Fischer .....</b>	<b>78</b>
	<b>Annexe 6 : Entretien avec Nicole Bardet .....</b>	<b>82</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les enjeux écologiques et sociaux .....	3
Tableau 2 : Panorama des membres d'APRÈS-GE.....	15
Tableau 3 : Synthèse des freins identifiés .....	26
Tableau 4 : Synthèse des leviers directs .....	48
Tableau 5 : Synthèse des leviers indirects .....	48

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma du développement durable .....	7
Figure 2 : Schéma du développement durable selon l'ESS .....	8
Figure 3 : La RSE comme pont vers l'ESS .....	9
Figure 4 : Défis de l'ESS .....	11
Figure 5 : Les cinq objectifs généraux d'APRÈS-GE .....	12
Figure 6 : Vue d'ensemble des critères d'adhésion à APRÈS-GE .....	14
Figure 7 : Matrice de priorisation .....	49
Figure 8 : Résultats de la matrice de priorisation .....	50



# 1. Introduction au monde social et solidaire

Cette introduction a pour but de poser un cadre clair et précis à la problématique qui sera traitée dans ce présent travail et exposée au deuxième chapitre. Elle se compose donc d'un préambule expliquant ce qu'est l'économie sociale et solidaire (ESS<sup>1</sup>), ainsi que d'une présentation complète de la chambre genevoise de l'ESS (APRÈS-GE<sup>2</sup>), à l'attention de laquelle ce travail est dirigé.

## 1.1 Qu'est-ce que l'ESS ?

Loin d'avoir la prétention et le désir de retracer une histoire et des origines complexes, traditionnellement liées à l'émergence du concept d'économie sociale en France au XIXe siècle (Neyret 2006, p. 12 ; Swaton 2011, p. 10), mais dont l'évolution m'apparaît comme désunie et plurielle, cette première partie se focalise sur ce qu'est et ce que représente l'économie sociale et solidaire de nos jours.

En effet, si l'ESS prise dans son ensemble, faute de constituer un réel mouvement social, ne porte pas un discours unifié (Frémeaux 2011, p. 108), elle peut toutefois réussir à se fédérer, non pas en se basant sur des origines relativement floues, mais comme l'a écrit Sophie Swaton (2011, p. 90), « [...] *en saisissant le contexte économique, politique et social du troisième millénaire, ainsi que les réponses innovantes qui se revendiquent de sa filiation.* ».

### 1.1.1 Définition

Afin d'avoir une idée globale de ce qu'est l'ESS, sans prendre le risque de se perdre au milieu des nombreuses définitions, appellations et spécificités propres à un pays ou à une région différente (confusions qui seront d'ailleurs brièvement abordées par la suite), seule la définition d'APRÈS-GE a été retenue :

*« Economie privée à but non lucratif ou à lucrativité limitée, s'inscrivant dans des formes juridiques variées, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe une multitude d'initiatives économiques locales, qui participent à la construction d'une **nouvelle façon de vivre et de penser l'économie** : elle respecte des critères éthiques, sociaux et écologiques et place **la personne avant le profit.** »*

(APRÈS-GE<sup>3</sup>)

Cette définition est particulièrement pertinente de par son caractère contemporain et non pas ancré, voir paralysé, par des concepts théoriques d'un autre siècle et qui n'ont pas fait leurs preuves sur le long terme. En effet, je pense principalement au fait qu'elle ne se

---

<sup>1</sup> Cette abréviation sera régulièrement utilisée pour désigner l'économie sociale et solidaire

<sup>2</sup> Cette appellation officielle sera régulièrement utilisée pour désigner la Chambre de l'économie sociale et solidaire genevoise.

<sup>3</sup> Source URL : <http://www.apres-ge.ch/node/33038>

focalise pas sur des formes juridiques (associations, coopératives, etc.) pour définir son périmètre, mais plutôt sur le respect de certains critères.

Parmi ces critères, celui de la lucrativité limitée est particulièrement intéressant car il ouvre les portes de l'ESS à des entreprises de capitaux (SA, Sàrl, etc.). Ce critère ainsi que de nombreux autres, composent une charte de l'ESS et seront présentés plus en détail dans la partie consacrée à APRÈS-GE.

A cette définition, il est tout de même nécessaire d'apporter quelques informations complémentaires. En effet, il est important de bien comprendre que l'ESS se revendique généralement comme étant un secteur économique à part entière, à savoir un ensemble d'entreprises ne faisant ni partie des entreprises commerciales, ni des entreprises publiques. Il s'agit donc ici d'un troisième secteur, bien qu'il ne soit pas toujours formellement reconnu par les deux autres, souvent ignoré par les programmes scolaires, ou simplement inconnu par les consommateurs.

De manière très simplifiée, l'économie sociale et solidaire est un mouvement regroupant des acteurs économiques (entreprises, indépendants, théoriciens, etc.) qui partagent un ensemble de valeurs, comme la prise en considération des enjeux sociaux et écologiques avant les enjeux économiques, ainsi que la conviction qu'une autre économie est possible et surtout urgemment nécessaire. Pour Mathieu Jacquesson<sup>4</sup>, le message a passé est simple, l'ESS est l'économie de la transition<sup>5</sup>.

### **1.1.2 Pourquoi une autre économie est-elle nécessaire ?**

Nous avons brièvement vu ce qu'est l'ESS, mais à quel problème tente-t-elle donc d'être la solution ? Pourquoi vouloir une autre économie ? Jean-François Draperi nous donne les éléments de réponse suivants :

*« Année après année notre économie provoque des crises sociales, alimentaires, sanitaires, écologiques aggravées [...]. Les crises du capitalisme financier de 2007 puis 2009 plongent plusieurs millions de personnes dans le chômage et dans la pauvreté, dans les pays riches comme dans les pays pauvres, tout en permettant des résultats financiers formidables et l'enrichissement quasi immédiat des actionnaires [...]. La croissance du chiffre d'affaire et du bénéfice demeure le seul objectif des entreprises. On sait simultanément que la croissance économique ainsi mesurée accentue les déséquilibres écologiques, condamne à terme la vie et les activités humaines [...]. »*

*(Draperi 2011, p.54)*

---

<sup>4</sup> Extrait tiré de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>5</sup> Pour une définition de ce terme : se référer à la p. 10

En effet, nous devrions pouvoir nous accorder à dire que notre modèle économique dominant, certes extrêmement efficient économiquement parlant, a tendance à considérer l'être humain comme un facteur de production, la nature comme un gigantesque stock de matières premières à ciel ouvert et à réfléchir frénétiquement à court terme sans réellement tenir compte des dommages collatéraux.

Le monopole d'importance donné par notre société à un indicateur tel que le produit intérieur brut (PIB), qui ne tient nullement compte des problématiques sociales et écologiques d'un pays, est un exemple parmi tant d'autres des dérives de notre modèle économique. La Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social, présidée par Joseph Stiglitz (économiste américain), soulignait d'ailleurs dans son rapport du 14 septembre 2009 (pp. 7-12), que la protection de l'environnement ou la croissance du PIB ne serait plus un choix à faire si la dégradation de l'environnement était prise en compte dans les mesures de performances économiques, et qu'il est temps de compléter notre système statistique avec des indicateurs du bien-être et de mesures de la soutenabilité, ceci afin d'éviter de prendre des décisions inappropriées sur la base de mesures incomplètes.

Pour davantage de précision, le tableau ci-dessous expose une liste non exhaustive des enjeux écologiques et sociaux auxquels notre société devra trouver des solutions.

Tableau 1 : Les enjeux écologiques et sociaux

Enjeux écologiques	Enjeux sociaux
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réchauffement climatique (fonte des neiges, etc.)</li><li>• Appauvrissement des sols</li><li>• Pollution des eaux (déversements)</li><li>• Migration climatique</li><li>• Perte de la biodiversité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dégradation des acquis sociaux</li><li>• Augmentation des inégalités</li><li>• Multiplication des "working poor"</li><li>• Perte du secteur primaire</li><li>• Augmentation de la criminalité et de la violence</li></ul>

(Adapté du cours d'entrepreneuriat social, HEG<sup>6</sup>)

La recherche permanente de croissance économique a donc engendré des dérives que nous ne pouvons plus nous permettre d'ignorer, et dont nous devons rapidement saisir les

---

<sup>6</sup> Option mineure « Entrepreneuriat social » dispensée par Christophe Dunand, Chargé de cours, HEG Genève, semestre de printemps 2014 (pas de support de cours).

défis à venir pour la société. Car au final, ce n'est autre que la survie de notre espèce qui est en jeu (Jorion 2014, p. 88).

Partant de ce constat, des mouvements novateurs et désireux de repenser l'économie ont vu le jour. Parmi eux, l'ESS fait figure de chef de file.

### **1.1.3 L'ESS, une appellation parmi tant d'autres ?**

Selon les pays, les liens historiques ou les convictions personnelles des auteurs, plusieurs termes sont utilisés pour désigner l'ESS. Cette partie vise à clarifier les trois appellations qu'il est le plus courant de rencontrer et confondre, à savoir : économie sociale, économie solidaire et ESS.

Ces trois appellations se mélangent régulièrement chez les auteurs et théoriciens de ce milieu. L'économie sociale apparaît habituellement comme le courant le plus ancien, dont l'appartenance est historiquement liée à la forme juridique (associations, mutuelles et coopératives).

Née en 1980 (Swaton 2011, p. 16), l'économie solidaire se démarque davantage par la finalité sociale des entreprises qui la constitue, que par leur forme juridique. Ces deux courants ont de nombreuses valeurs similaires mais restent fréquemment séparés ; certains les opposent, d'autres les réunissent.

L'ESS, dans la littérature, est parfois utilisée comme un synonyme de l'économie sociale. Toutefois, de mon point de vue, elle ressemble davantage à une fusion de ces deux courants ou encore à une évolution, qui a pour but de les unifier et empêcher ces confusions improductives et préjudiciables.

A la question de savoir pourquoi il y a tant d'appellations différentes, Sophie Swaton (2011, p.16) répond : « *Précisément, parce que l'économie sociale échappe à une forme de catégorisation forcée et ne constitue pas un mouvement unifié dès sa constitution. Ce sont les pratiques qui la constituent d'abord [...]* ». Il est intéressant de noter que Sophie Swaton utilise, dans ses propos, le terme d'économie sociale. Ceci alors qu'environ un an plus tard, dans une revue qu'elle dirigea avec Roberto Baranzini, le terme d'ESS sera utilisé en lieu et place de celui d'économie sociale et ce aussi pour aborder ses origines datant du XIX<sup>e</sup> siècle (Baranzini, Swaton 2012, p. 9). Bien qu'il y ait certainement une excellente raison à cela, c'est une preuve, s'il en fallait une, des confusions et imprécisions qui collent à l'ESS et qui la rend si difficile à appréhender.

Toutefois, la littérature récente semble adopter le terme d'économie sociale et solidaire, laissant ainsi de côté les appellations historiques d'économie sociale ou d'économie solidaire, ce qui est une bonne chose dans une optique d'unification.

Dans ce sens, le 21 juillet 2014 en France, le gouvernement a adopté pour la première fois une loi en faveur de l'ESS. Cette loi reconnaît l'économie sociale et solidaire et en définit son périmètre de la manière suivante :

*« La notion d'entreprise de l'ESS regroupe dorénavant les acteurs historiques de l'économie sociale, à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, mais aussi de nouvelles formes d'entrepreneuriat social : les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale, et qui font le choix de s'appliquer à elles-mêmes les principes de l'économie sociale et solidaire. »*

*(République française 2014)*

Ce type d'initiative représente une avancée significative pour la reconnaissance de l'ESS en tant que troisième secteur, et permet une compréhension facilitée de ses contours et de ses principes. Reste que la notion d'ESS paraît ne s'imposer réellement que dans les pays francophones où elle a été reconnue, tels que la Belgique, la France, la Suisse ou encore le Québec, souffrant ainsi de l'absence d'une résonance mondiale ou même européenne. En effet, bien qu'un partage des mêmes valeurs et des mêmes objectifs soit la base de tout mouvement collectif, une cohésion entre les différentes appellations, définitions et théories n'en est pas moins important afin de le fédérer.

#### **1.1.4 L'entrepreneuriat social comme moteur d'innovation**

Aujourd'hui, nous ne pouvons plus aborder l'ESS sans parler d'entrepreneuriat social. En France, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) nous donne la définition suivante :

*« L'entrepreneuriat social consiste à créer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux [...]. C'est un mouvement de fond mondial qui participe au renouvellement des modèles économiques dominants qui ont montré leurs limites [...]. Leurs dirigeants sont avant tout motivés par l'intérêt général. Le profit est pour eux un moyen, non une fin en soi. Ils cherchent à concilier initiative privée et solidarité, esprit d'entreprise et volonté de rendre l'économie plus humaine, rentabilité et partage des richesses. »*

*(Mouves<sup>7</sup>)*

Comme l'affirme Sophie Swaton (2011, p. 31), le Mouves se revendique de l'économie sociale et solidaire. Et en effet, les valeurs de ce mouvement sont globalement similaires à celles de l'ESS, dont la fameuse lucrativité limitée qui accepte des formes juridiques d'entreprises commerciales (SA, Sàrl, etc.).

---

<sup>7</sup> Source URL : <http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social>

Il faut donc voir l'entrepreneuriat social comme un mouvement jeune et dynamique, qui regroupe des entrepreneurs d'une nouvelle génération, se fixant comme objectif d'apporter des solutions à des problèmes sociaux et environnementaux plutôt que de prioriser le profit. Ces entrepreneurs ont pour mot d'ordre *l'innovation sociale*<sup>8</sup>.

Le terme d'entrepreneur social, définissant avant tout un état d'esprit, a été popularisé dans les années 1980 par Bill Drayton, fondateur d'Ashoka (Ashoka Suisse<sup>9</sup>) qui est une organisation internationale ayant pour but d'accompagner les entrepreneurs sociaux.

Conceptuellement, l'entrepreneuriat social n'est pas appréhendé de la même manière aux Etats-Unis qu'en Europe. Pour le premier, il est davantage lié au domaine de la philanthropie et sert à pallier aux défaillances du marché, ce que l'Etat ne fait pas ou trop peu, mais il ne remet aucunement en cause l'idéologie libérale. Il est donc souvent rattaché au *social business*, qui consiste à créer des entreprises à but social grâce à la philanthropie de richissimes entreprises, qui voient en cela l'opportunité d'obtenir un retour sur investissement et de diffuser une bonne image d'elles-mêmes. En Europe, les entrepreneurs sociaux sont habituellement rattachés au mouvement de l'ESS et donc à sa volonté de transition économique, leur existence ne repose pas sur la générosité des plus aisés, ce qui permet de garder une certaine autonomie (Swaton 2011, pp. 30-40).

Quoiqu'il en soit, l'entrepreneuriat social stimule l'innovation au sein de l'ESS et attire notamment de nombreux jeunes dynamiques qui souhaitent entreprendre différemment, penser autrement et passer outre les contraintes de la rentabilité financière. L'enjeu pour l'ESS, comme l'écrit Sophie Swaton (2011, p. 43), est que « *l'usage du terme unique d'entrepreneuriat social [ne] conduise [pas] à une récupération du mouvement global de l'entrepreneuriat social, y compris européen, par le social business.* ».

### **1.1.5 Quid de l'ESS par rapport au développement durable et à la RSE ?**

Aujourd'hui, hormis la méconnaissance ou l'indifférence de certains, l'importance des enjeux écologiques et sociaux de notre siècle, et surtout l'importance d'y trouver des solutions, s'est répandue à travers le monde. Face à ce constat, de nombreux acteurs ont cherché des éléments de réponse.

L'intérêt de cette partie est de situer l'ESS par rapport à deux de ces éléments de réponse, internationalement connus, à savoir le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

---

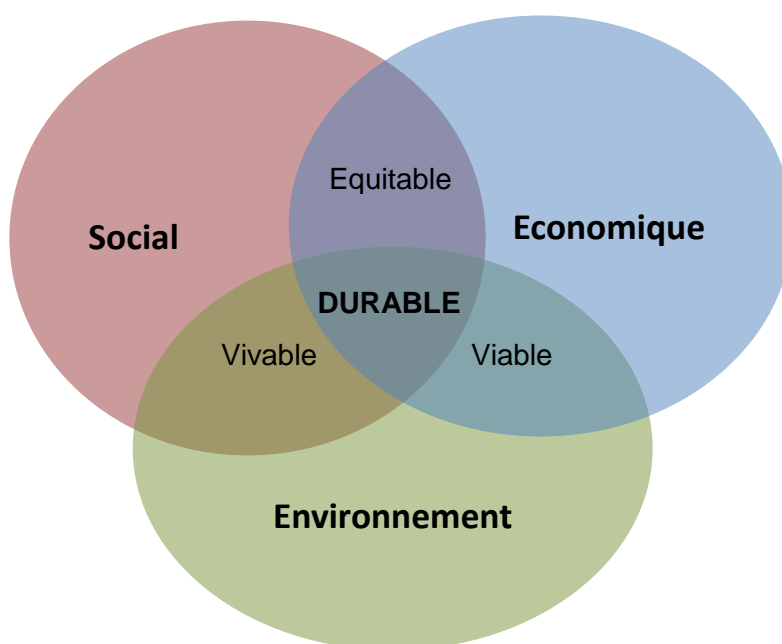
<sup>8</sup> Pour une définition de ce terme : se référer à la p. 10

<sup>9</sup> Source URL : <http://switzerland.ashoka.org/fr/lentrepreneuriat-social>

### 1.1.5.1 Développement durable

Cette notion s'est fait connaître à grande échelle en 1987, dans le Rapport Brundtland publié à l'occasion de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. Ce rapport désigne le développement durable comme un processus visant à « [...] répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs. » (Brundtland 1987, p. 14). Depuis, les gouvernements ont cherché des moyens d'opérationnaliser le développement durable, notamment par l'adoption de l'Agenda 21 lors du second Sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro. Cet agenda est un plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Il regroupe de nombreuses propositions qui se déclinent notamment à l'échelle locale et sont portées par les collectivités territoriales de manière plus ou moins rigoureuse. Le développement durable cherche à concilier trois piliers : le social, l'environnemental et l'économique (Stokkink 2013, pp. 6-7) et est généralement schématisé de la façon suivante :

Figure 1 : Schéma du développement durable



(Maeder 2015, p. 19)

### 1.1.5.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La communication du 25 octobre 2011 de la Commission européenne sur la RSE apporte une nouvelle définition à ce principe, qui devient alors « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission européenne<sup>10</sup>). Pour le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) de la Confédération suisse, la RSE « [...] désigne

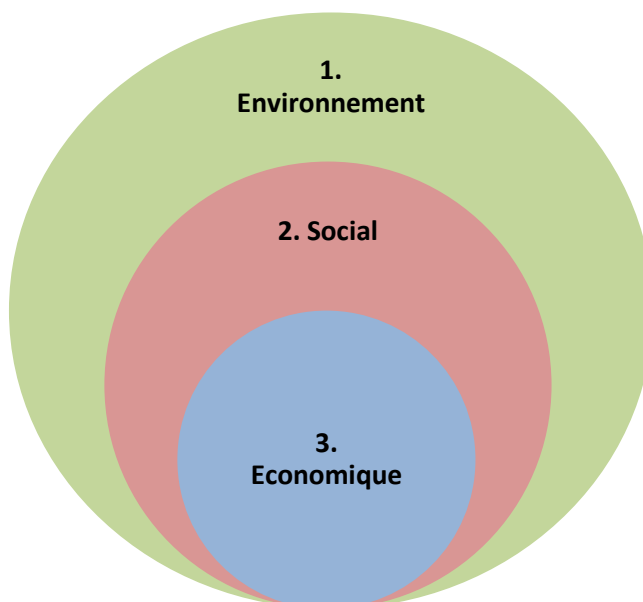
<sup>10</sup> Source URL : [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

la responsabilité des entreprises en ce qui concerne l'impact de leur activité sur la société et l'environnement. La Confédération conçoit la RSE comme une contribution des entreprises au développement durable. » (SECO<sup>11</sup>). Afin de faciliter une application par les entreprises, plusieurs référentiels se sont développés, dont le plus connu est certainement la norme ISO 26000. Cette norme ne contient pas d'exigences mais une ligne directrice et ne se prête donc pas à la certification, mais permet d'aider les entreprises à traduire les principes en actes tangibles (ISO<sup>12</sup>).

### 1.1.5.3 L'ESS : un modèle avant-gardiste

Au milieu de cette prise de conscience des instances internationales et de leurs actions initiées en faveur d'un développement durable, les entreprises de l'ESS se posent certes en marge, mais elles se démarquent aussi comme des modèles en matière de RSE. Le schéma suivant nous permet d'illustrer la vision du développement durable de l'ESS :

Figure 2 : Schéma du développement durable selon l'ESS



(Adapté de Dunand 2014, cours d'entrepreneuriat social<sup>13</sup>)

Cette représentation ne se contente pas de concilier les trois piliers du développement durable, mais les ordonne selon la priorité de traitement. Cette vision est bien plus radicale et ne serait peut-être pas approuvée par l'ensemble de l'ESS, mais elle a le mérite d'assumer sans détour sa propre vision d'une économie réellement durable. Une économie pour laquelle la protection de l'environnement et le traitement des enjeux sociaux doivent être les priorités ultimes. Ensuite, et seulement en dernière position, vient

<sup>11</sup> Source URL : <http://www.seco.admin.ch/themen/00645/04008/index.html?lang=fr>

<sup>12</sup> Source URL : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

<sup>13</sup> Option mineure « Entrepreneuriat social », DUNAND, Christophe, Chargé de cours, HEG Genève, semestre de printemps 2014 (pas de support de cours).

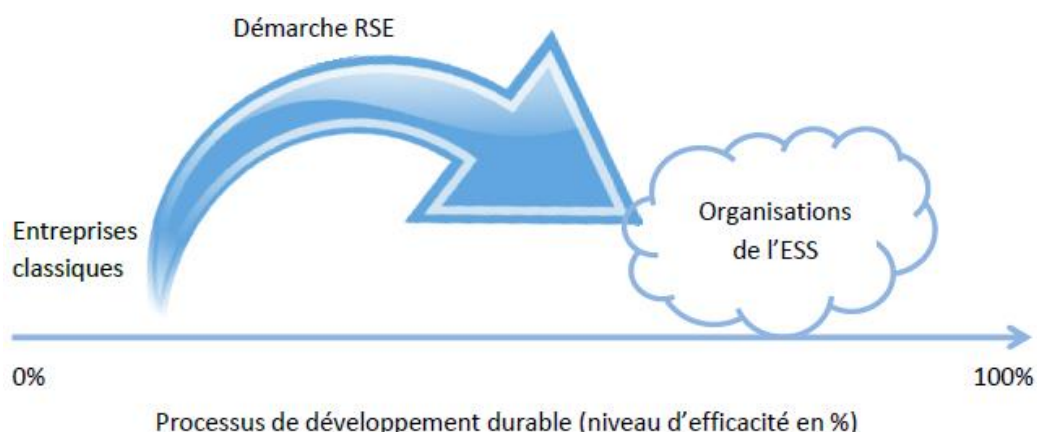


la croissance économique et la recherche du profit qui ne devraient donc plus constituer une priorité mais un moyen d'atteindre les objectifs des deux premiers échelons.

En ce qui concerne les principes de RSE, il ne fait aucun doute que les entreprises de l'ESS sont par nature socialement responsables. On remarque également qu'il existe de nombreuses similitudes entre ces deux manières d'entreprendre, toutes en lien finalement avec les principes du développement durable. La différence principale réside dans la finalité de l'entreprise. En effet, une entreprise appliquant des principes de RSE gardera tout de même comme objectif principal la maximisation du profit, tandis que la finalité sera avant tout sociale et environnementale pour les entreprises de l'ESS (Baranzini, Swaton 2012, pp. 74-75). D'ailleurs, l'instrumentalisation de la RSE par les grandes entreprises à des fins de promotion d'une bonne image ou de *greenwashing*, est régulièrement critiquée.

Toutefois, au vu des enjeux du développement durable, il est imaginable que dans un futur proche toute entreprise se verra obligée de fournir un rapport RSE. Dans cette optique, il serait de l'intérêt de l'ESS de s'appropriier les principes de RSE qu'elle applique de manière avant-gardiste, et de s'en servir comme d'un langage commun avec les entreprises classiques. En effet, « [...] si les entreprises classiques sont davantage concernées par leur image [...]. Au terme de ce parcours, peut-être découvrirons-nous que si l'identité influence l'image, l'image peut, elle aussi, influencer l'identité et que c'est d'ailleurs sans doute là tout l'intérêt et la force de la RSE. » (Baranzini, Swaton 2012, pp. 75-76). Le schéma ci-dessous illustre ces propos en montrant le pont que pourrait construire la RSE entre les entreprises classiques et les organisations de l'ESS.

Figure 3 : La RSE comme pont vers l'ESS



(Pizzinato 2015<sup>14</sup>, inspiré de Dunand 2014, cours d'entrepreneuriat social)

<sup>14</sup> Lorsque l'auteur est cité en source, cela implique qu'aucune source particulière ne sera mentionnée dans la bibliographie.

### 1.1.6 Lexique de notions complémentaires

Comme nous avons pu le voir, l'environnement de l'ESS est aussi intéressant que vaste. Etant donné que ce présent dossier n'a pas pour but principal d'étudier toutes les facettes de l'ESS, bien qu'il soit important d'introduire convenablement un sujet de cette complexité, voici un bref lexique de notions courantes qu'il est fréquent de croiser à travers des lectures.

#### 1.1.6.1 Innovation sociale

Ce concept est intimement lié à l'entrepreneuriat social et à l'ESS. Il est aussi repris par de grandes institutions publiques telles que la Commission européenne, notamment au sein de la Stratégie Europe 2020<sup>15</sup>, pour aborder des aspects du développement durable. Définir l'innovation sociale n'est pas chose aisée, mais « [...] une majorité s'accorde pour dire qu'elle élabore des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits [...]. Portée par différents acteurs, elle apporte des solutions efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'Etat, ni le marché, ne peuvent répondre seuls. » (Avisé<sup>16</sup>).

#### 1.1.6.2 Utilité sociétale (ou sociale)

Aucune définition ne sera citée pour expliquer cette notion, car aucune de celle parcourue lors de mes lectures ne s'impose comme référence. En quelques mots, l'utilité sociétale doit être vue comme le but de toute organisation ayant une finalité sociale. Avoir une utilité sociétale revient à avoir un impact sociétal (ou social) positif sur la société. Si ce terme est tant d'actualité, c'est tout simplement parce qu'il est associé à un défi de taille pour l'ESS : mesurer et communiquer l'impact sociétal. Ceci un peu à la manière des entreprises classiques qui communiquent des résultats obtenus grâce à des indicateurs de performance regroupés dans un tableau de bord. Sauf que dans ce cas, la grande majorité des indicateurs doivent être qualitatifs, ce qui ne facilite pas la tâche.

#### 1.1.6.3 Concept de la transition

Dans un *working paper* dirigé par Denis Stokkink (2013, pp. 12-13), le concept de transition est décrit comme « l'opérationnalisation du développement durable [...] » et défini en tant que « changement radical de système, afin de développer une économie et une société qui respectent et qui se respectent [...] ». Le concept de transition, dans le sens où il entend complètement repenser notre modèle économique en transformant la société de l'intérieur par des actions locales dans une logique de *bottom-up*, va plus loin encore que le concept de développement durable (Stokkink 2013, p. 13). Face à cela, le modèle de l'ESS se positionne en candidat pour l'accompagnement de cette transition.

---

<sup>15</sup> Pour en savoir plus : [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)

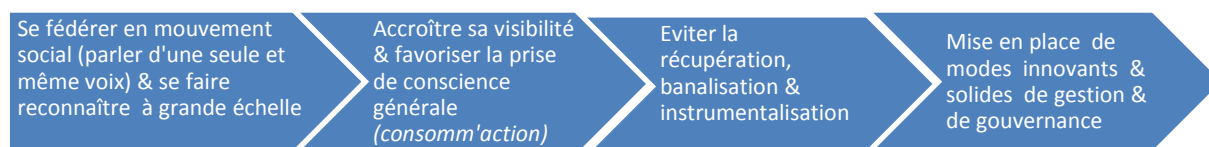
<sup>16</sup> Source URL : <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/de-quoi-parle-t>

### 1.1.7 Quels défis pour une réelle transition ?

Bien que peu de statistiques existent concernant l'ESS au niveau mondial, notons que les institutions européennes s'accordent généralement à dire qu'elle représente 6% de l'emploi total au sein de l'Union européenne (Stokkink 2013, p. 21). Du côté français, le chiffre de 10.3% est retenu pour communiquer la part de l'emploi total occupée par l'ESS (cncres<sup>17</sup>). De l'autre côté de l'atlantique, au Québec, l'on parle d'environ 7'000 entreprises pour un chiffre d'affaire de plus de 17 milliards de dollars (chantier de l'économie sociale<sup>18</sup>). Toutefois, il est nécessaire de relativiser ces chiffres au vu des contours difficilement définissables de l'ESS. En effet, en France par exemple, ces chiffres sont obtenus en comptabilisant les entreprises ayant les formes juridiques appropriées, or cela ne veut pas indéniablement dire qu'elles agissent en corrélation avec les valeurs de l'ESS, comme ce fut le cas pour certaines mutuelles ou coopératives qui ont pris un chemin plus capitaliste que sociale et solidaire. De plus, Philippe Frémeaux (2011, p. 112) se demande, à propos de ces chiffres qu'il juge d'ailleurs en partie illusoire, si : « [...] ces millions de salariés et d'adhérents ont-ils conscience d'appartenir à un mouvement constitué, porteur d'un projet de société ? ».

Au final, si la nécessité d'un développement durable ne semble plus discutable, seul l'avenir nous dira s'il s'opérera en remodelant notre modèle dominant, le capitalisme, ou en réalisant une transition vers un modèle économique alternatif. D'autre part, parmi les auteurs convaincus qu'une autre économie est nécessaire, ceux qui ont le parti pris que l'ESS est l'avenir ne me paraissent pas beaucoup plus nombreux que ceux qui n'en sont pas convaincus. Une chose est sûre et tout le monde semble s'accorder sur ce point, pour prétendre représenter l'économie de la transition, l'ESS a encore de nombreux défis à relever. Pour conclure cette partie introductive, voici une cartographie des principaux défis en question :

Figure 4 : Défis de l'ESS



(Adapté de Frémeaux 2011)

<sup>17</sup> Source URL : [http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/less\\_leconomie\\_sociale\\_et\\_solidaire/chiffres](http://www.cncres.org/accueil_cncres/less_leconomie_sociale_et_solidaire/chiffres)

<sup>18</sup> Source URL : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>

## 1.2 APRÈS-GE : la Chambre genevoise de l'ESS

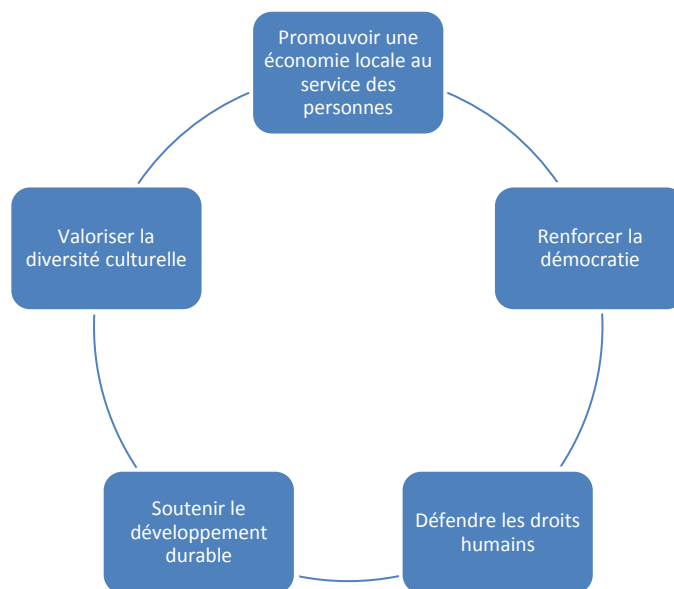
Face à l'émergence de l'ESS, plusieurs pays et régions ont vu se constituer des chambres fédératrices d'entreprises partageant les valeurs (ou statut juridique selon le pays) issues de ce mouvement. En ce qui concerne la Suisse, c'est à Genève en 2004 que pour la première fois une association pour la promotion de l'économie sociale et solidaire (APRÈS) voit le jour, sous l'impulsion de ses trois cofondateurs, Christophe Dunand, Eric Rossiaud et Stanislas Zuin. Suite au succès rencontré depuis sa création et à l'engouement suscité à l'idée d'un développement de ses prestations, le 12 juin 2006, l'assemblée générale ordinaire décide d'adopter un nouveau nom, celui de Chambre de l'économie sociale et solidaire (APRÈS-GE<sup>19</sup> ; Swaton 2011, p. 23).

APRÈS-GE est une association à but non lucratif qui comptait comme membres, au 31 décembre 2014, 277 organisations et entreprises genevoises, ainsi que 244 membres individuels (Rapport d'activité 2014, p. 22). Elle regroupe des entreprises de tous type d'activités, allant de la banque à l'agriculture contractuelle de proximité (ACP) en passant par l'informatique, le commerce équitable ou encore les assurances.

### 1.2.1 Objectifs généraux

Les objectifs généraux que vise à atteindre APRÈS-GE par ses actions, sont présentés dans le schéma ci-dessous.

Figure 5 : Les cinq objectifs généraux d'APRÈS-GE



(APRÈS-GE<sup>20</sup>)

<sup>19</sup> Source URL : <http://www.apres-ge.ch/node/29635>

<sup>20</sup> Source URL : <http://www.apres-ge.ch/node/30285>

### 1.2.2 Les sept valeurs clefs

Le 27 octobre 2005, l'assemblée générale d'APRÈS-GE a validé la Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise qui regroupe les valeurs et principes auxquels doivent adhérer tous les membres de la Chambre<sup>21</sup>, tout en s'engageant à mettre en place des mesures permettant de tendre progressivement vers leur réalisation (engagement moral). Cette Charte, ayant notamment pour vocation de définir une identité commune et d'orienter les actions des membres, est donc composée de principes fondés sur les sept valeurs suivantes (Charte de l'économie sociale et solidaire, pp. 1-2) :

- Bien-être social : *l'être humain au centre*
- Citoyenneté et démocratie participative : *chacun a une voix qui compte*
- Ecologie : *produire et consommer durable*
- Autonomie : *autonomes mais pas individualistes*
- Solidarité : *1+1 > 2*
- Diversité : *riches de nos différences*
- Cohérence : *dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit*

### 1.2.3 Des critères comme socle commun

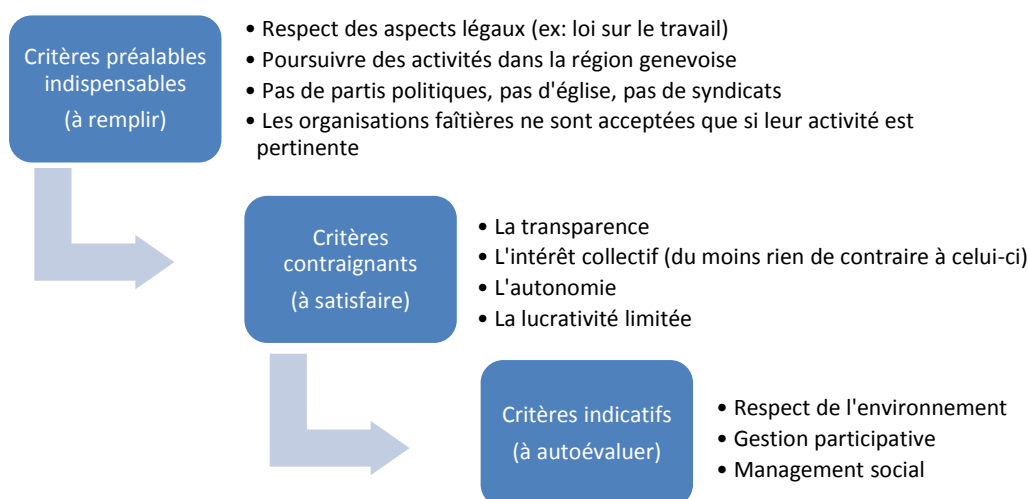
Afin d'évaluer le degré de respect des principes découlant des valeurs exposées ci-dessus, la Chambre, avec l'aide de ses membres (processus participatif), a élaboré une liste de critères de différentes natures. Cette liste est destinée à une évaluation, par le biais d'un questionnaire ou de documents demandés, des membres actuels et ceux désirant adhérer et a pour but entre autres de donner une direction pour l'évolution des structures intéressées à se rapprocher de l'ESS (Les critères d'adhésion 2011, p. 1). Cette base de critères, permettant de mesurer l'adéquation de n'importe quelle entreprise aux valeurs de la Chambre et donc de l'ESS *made in Suisse*, représente une ouverture vers de potentiels adhérents qui a priori, de par leur forme juridique ou leur raison d'être historique, auraient été exclus d'emblée. Ainsi, le droit d'appartenance à l'ESS se traduit par un partage de valeurs, dont le respect des principes se mesure concrètement par une évaluation faite sur la base de critères communs.

Ces critères sont divisés en trois niveaux d'exigence : les préalables indispensables, les contraignants et les indicatifs. Le respect des deux premiers niveaux est un minimum nécessaire à toute entreprise ou organisation qui désire se réclamer de l'ESS et adhérer à la Chambre. Concernant le troisième niveau, soit celui des critères indicatifs, un mauvais résultat au questionnaire (ou grille ESS) n'entraîne pas d'exclusion, mais l'adhérent devra mettre en place un dispositif d'amélioration et sera réévalué deux ans plus tard.

---

<sup>21</sup> Le terme « Chambre » désigne la Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRÈS-GE. Il est utilisé uniquement pour éviter trop de redondances.

Figure 6 : Vue d'ensemble des critères d'adhésion à APRÈS-GE



(Adapté de : Les critères d'adhésion 2011, pp. 2-4)

Chaque critère du deuxième et du troisième niveau est expliqué, détaillé et si nécessaire subdivisé en sous-catégories, afin de permettre un processus clair et précis, ainsi qu'une évaluation au plus proche de la réalité. Par exemple, le critère de *lucrativité limitée* est divisé en quatre sous-catégories : la transparence financière, la distribution du bénéfice, le contrôle du capital et la politique salariale. Ainsi, l'un des critères de la distribution du bénéfice limite la rémunération des actionnaires à 5% des fonds propres (Les critères d'adhésion 2011, p. 3).

## 1.2.4 Organisation et prestations

La Chambre emploie 13 collaborateurs pour un équivalent plein temps (EPT) de 9.4 et son Comité est composé de 12 membres bénévoles. Hiérarchiquement parlant, c'est le Secrétariat général (2 collaborateurs) qui est chargé, par le Comité, de la bonne gestion et de la coordination des activités de la Chambre, qui se segmentent en trois pôles de compétences : Emploi et formation, Développement économique, Développement et promotion de l'ESS (Rapport d'activité 2014, pp. 32-33).

### 1.2.4.1 Pôle Emploi et formation

Ce département soutient toutes les activités liées à l'insertion professionnelle, avec comme prestation phare le programme d'expériences professionnelles dans l'ESS (PPE+). Ce programme, en partenariat avec l'Office cantonal de l'emploi (OCE) et le Service de réinsertion professionnelle de l'Hospice général (SRP), vise à proposer des missions (6 mois) au sein d'entreprises membres de l'ESS, ainsi qu'un accompagnement individuel et des formations, à des demandeurs d'emploi. Ce pôle gère également les diverses formations proposées par la Chambre et offre une prestation d'accompagnement aux recrutements pour ses membres (Rapport d'activité 2014, p. 11-14).

### 1.2.4.2 Pôle Développement économique

Ce pôle gère les activités en lien avec la gestion de projet et l'entrepreneuriat, notamment avec l'important incubateur Essaim soutenu par la Ville de Genève. Lancé en 2009, cet incubateur accueille des entrepreneurs et des membres de la Chambre, les conseille et les accompagne tout au long de leur projet de création ou de développement d'activité économique. Pour que les entrepreneurs puissent se concentrer sur les activités essentielles, le statut privilégié d'entrepreneur salarié (ES) au sein de l'Entreprise collective partagée (ECP), a été mis en place. Ce statut offre un contrat de travail de trois ans entre la Chambre et l'entrepreneur. Ce pôle offre aussi un service d'expertise dans le domaine de l'ESS, qui se concrétise au sein d'Essaim (sensibilisation aux principes de l'ESS) ou lors de mandats spécifiques externes. Il gère aussi la Maison de l'ESS qui est un espace de *co-working* autofinancé. Pour finir, les services financiers internes de la Chambre sont aussi rattachés à ce pôle (Rapport d'activité 2014, pp. 15-17).

### 1.2.4.3 Pôle Développement et promotion de l'ESS

Créé en 2014, ce pôle s'occupe de la gestion des membres, de la communication, des activités de recherches et de définition de l'ESS, ainsi que du lobbying politique. Pour promouvoir l'ESS et ses acteurs, il s'appuie principalement sur trois outils : le site internet, les newsletters et le portail de *consomm'action* (Rapport d'activité 2014, pp. 21-23).

## 1.2.5 L'ESS genevoise en chiffres

Tableau 2 : Panorama des membres d'APRÈS-GE

Caractéristiques	Emploi	Responsabilité sociale	Responsabilité environnementale	Financement
<b>53.2%</b> ont entre 1 et 9 EPT	Le taux moyen de travail est de <b>61%</b> . Il y a 5'000 salariés (dont <b>56%</b> de femmes) et 12'000 bénévoles.	<b>57%</b> ont des représentants du personnel dans les organes décisionnels.	<b>46%</b> ont mis en place un dispositif pour la réduction de leur consommation d'énergie	<b>46%</b> ne reçoivent aucun financement public et <b>65%</b> aucune subvention.
<b>62%</b> sont des associations et <b>10.2%</b> des SA ou Sàrl	Le plus haut salaire est <b>1.7 fois</b> plus élevé que le plus bas salaire au sein de la même structure (moyenne).	Seulement <b>7%</b> diffusent leur grille salariale	<b>41%</b> utilisent totalement ou partiellement des énergies renouvelables.	L'autofinancement total des structures se monte à <b>160 millions de CHF</b> .
Seulement <b>6%</b> sont actifs dans le domaine de l'alimentation.	Le salaire brut moyen le plus bas se situe à <b>63'375 CHF</b> annuel	<b>50%</b> ont une politique d'achats responsables	Seuls <b>10%</b> sont certifiées d'un label et <b>36%</b> ont effectués une étude d'impact environnemental.	<b>65%</b> des bénéfices réalisés en 2013 ont été réinvestis dans l'activité.

(APRÈS-GE, Panorama de l'économie sociale et solidaire à Genève 2015, échantillon de 208 membres)

## 2. Problématique et méthodologie

Aujourd'hui, face aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques, l'ESS souhaite donc concrétiser une transition vers un modèle de société durable. De son côté, APRÈS-GE œuvre afin de rendre cela possible sur le territoire genevois. Mais pour ce faire, une étape clé s'avère inévitable : le changement d'échelle de ses membres.

Ici, le terme de changement d'échelle doit être compris comme un processus de développement applicable à un secteur d'activité ou à une entreprise, lors duquel il sera question de concilier stabilité économique et maximisation de l'impact sociétal<sup>22</sup>. Le but final étant de proposer des solutions robustes et crédibles aux dysfonctionnements du modèle actuel. Ce concept est employé dans le milieu de l'ESS en réponse à la connotation jugée trop capitaliste des termes développement et croissance, car il ne suppose pas forcément que l'entreprise ou le secteur grandissent, mais que c'est avant tout l'impact sociétal qui croît.

Dans le cadre de ce présent dossier, je me suis donc attaché à répondre à la question suivante : **Quels sont les leviers dont dispose APRÈS-GE afin de favoriser un changement d'échelle de ses membres ?**

La première partie du développement sera consacrée à identifier les freins actuels internes et externes que rencontrent les entreprises de l'ESS genevoise et qui les empêchent de développer leur structure. Dans un deuxième temps, un inventaire des leviers envisageables sera établi et agrémenté d'une identification de leurs avantages et inconvénients. Des pistes de réflexion quant à l'activation de ces leviers seront aussi proposées. Pour finir, quatre recommandations concrètes seront formulées à la Chambre.

Ce développement est basé d'une part sur des rencontres avec quatre entreprises membres d'APRÈS-GE<sup>23</sup> : Thomas Descombes, gérant de *Les Ares et vous* (agriculture contractuelle de proximité), Franziska Ruef, cofondatrice de *D'ici-même* (plateforme de distribution), Christiane Fischer, coordinatrice romandes des *Magasins du Monde* (commerce équitable) et Nicole Bardet, responsable de la représentation romande de la *Banque Alternative Suisse*. Ces entretiens menés sur la base d'un questionnaire<sup>24</sup> ont débouchés sur de nombreux échanges. D'autre part, mes entretiens avec les collaborateurs d'APRÈS-GE Lara Baranzini, Marc Bieler et Mathieu Jacquesson, ainsi que mes lectures et recherches, ont contribué à étoffer l'inventaire et conforter l'enquête de terrain.

---

<sup>22</sup> Pour une explication : se référer à la notion d'utilité sociétale, p. 10

<sup>23</sup> Pour en savoir plus sur ces entreprises ; voir annexe 1, 3, 4, 5 et 6 (introductions)

<sup>24</sup> Questionnaire de neuf questions ouvertes de base (annexe 2)



### 3. Identification des freins

Cette partie s'attache à dresser une liste relativement exhaustive des freins que rencontrent les structures membres d'APRÈS-GE. Cette étape est nécessaire pour pouvoir identifier les besoins que pourraient combler la Chambre, par la mise en place de prestations dans le but de favoriser un changement d'échelles de ses membres et ainsi développer l'ESS genevoise. Pour une meilleure compréhension, les freins identifiés sont classés en trois catégories : les freins internes aux membres, les freins internes à l'ESS et les freins macroéconomiques.

#### 3.1 Freins internes aux membres d'APRÈS-GE

Cette première catégorie dresse la liste des difficultés que rencontrent les membres au sein de leur organisation interne, sur la base d'entretiens, de recherches et de lectures.

##### 3.1.1 Manque de professionnalisation

Un élément important qui participe à enrayer le développement des structures membres de la Chambre est, sans aucun doute, leur manque de compétences dans les domaines de la gestion d'entreprise. Cette carence apparaît singulièrement dans le management et les ressources humaines où une professionnalisation est souhaitable. D'autre part, certains outils généralement bannis des réflexions autour de l'ESS de par leur attachement historique à des valeurs capitalistes, sont abordés par certains jeunes acteurs de ce mouvement, comme par exemple le marketing. Ainsi, Franziska Ruef<sup>25</sup> confie que chez *D'ici-même*, « [...] nous ne sommes pas très doués en Marketing, nous aurions besoin d'aide à ce niveau-là. ». Il est certain que pour pouvoir constituer une alternative crédible aux entreprises classiques, les membres d'APRÈS-GE devront maîtriser les outils d'une bonne gestion d'entreprise, ce qui n'est pas forcément la première des préoccupations d'une entreprise comptant entre 1 et 9 EPT (53.2% des membres d'APRÈS-GE<sup>26</sup>).

##### 3.1.2 Difficultés à mesurer et communiquer l'impact sociétal

Comme nous l'avons vu, l'impact sociétal positif d'une entreprise de l'ESS est sa valeur ajoutée et doit donc inévitablement être compris, mesuré et communiqué. Or, actuellement, cela ne semble pas être suffisamment le cas. Ainsi, comme l'explique Christiane Fischer : « *Nous n'arrivons pas à expliquer, en une phrase par exemple, pourquoi certains produits sont plus chers chez nous que dans les grandes surfaces. Plusieurs niveaux expliquent ces différences de prix, qui peuvent être tournés comme un*

---

<sup>25</sup> Extrait tiré de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>26</sup> Fait référence aux chiffres du Tableau 2, p. 15

*avantage [...] »<sup>27</sup>. Et d'ailleurs, la notion même d'impact sociétal ne lui apparaît pas très claire. Il y a donc, chez une majorité des acteurs de l'ESS, une difficulté à vulgariser un impact sociétal pourtant déjà existant, et à le diffuser à une large échelle.*

### **3.1.3 Lacunes communicationnelles**

A l'heure où le métier de *community manager* atteint son apogée, l'association romande des *Magasins du Monde* constate qu'ils n'ont pas assez de personnel pour gérer une page Facebook. Et si d'aventure un temps de travail pourrait être alloué à cette tâche, faut-il encore en avoir les compétences, comme le fait comprendre Franziska Ruef<sup>28</sup> : « [...] *Nous avons souvent de la peine à bien utiliser les moyens de communication et communiquer avec le bon ton, de la bonne manière au destinataire.* ». Malgré ces lacunes, l'utilisation des réseaux sociaux et autres moyens de diffusion par internet semble incontournable pour atteindre la génération de demain et un plus large public.

### **3.1.4 Difficultés dans la transmission des valeurs**

Pour qu'une organisation puisse véhiculer correctement son appartenance à l'ESS, ses employés doivent déjà en avoir conscience. Et cet élément ne semble pas acquis dans les structures de taille relativement importante. Ainsi, dans les *Magasins du Monde*, l'association romande propose des formations pour ses bénévoles afin de les sensibiliser à l'ESS. Toutefois, le manque de ressources humaines ne leur permet actuellement pas de cibler tous les bénévoles. De plus, selon Mathieu Jacquesson<sup>29</sup>, les employés des structures membres ne savent souvent pas qu'ils travaillent pour une entreprise de l'ESS. D'ailleurs, dernièrement, j'ai personnellement été confronté à un conseiller en assurance de *La Mobilière* qui n'a pas su m'expliquer ce qu'est l'ESS lorsque je le lui ai demandé, bien que son employeur en soit membre.

### **3.1.5 L'argent reste le nerf de la guerre**

Malgré des valeurs bien différentes des entreprises classiques et une recherche inexistante de maximisation du profit, l'argent garde une place importante dans les structures membres de l'ESS genevoise. Plus précisément, c'est la recherche de fonds qui est importante et s'avère fondamentale. Que ce soit la recherche d'actionnaires partageants les valeurs de l'ESS pour la *Banque Alternative Suisse (BAS)* ou la recherche d'investisseurs privés pour la jeune startup *D'ici-même*, il s'agit là d'un besoin vital en financement pour permettre le développement et la pérennisation des activités de l'entreprise. Et comme le dit Christiane Fischer<sup>30</sup> : « *La recherche de fonds est [...] une*

---

<sup>27</sup> Extrait tiré de l'entretien du 16.06.2015 (annexe 5)

<sup>28</sup> Extrait tiré de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>29</sup> Extrait tiré de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>30</sup> Extrait tiré de l'entretien du 16.06.2015 (annexe 5)

*activité compliquée et difficile* ». Il est intéressant de noter que ce besoin en financement se manifeste parfois suite à l'identification d'opportunités de développement, comme c'est le cas pour la BAS : « *Nos efforts sont concentrés sur la recherche de fonds propres, ce qui nous permettra de bénéficier des ressources financières nécessaires pour répondre à la demande croissante.* » (Nicole Bardet<sup>31</sup>). Nous pouvons constater que certaines problématiques internes rencontrées par les membres, par exemple celles liées à un manque de compétences ou un manque de ressources humaines, pourraient être considérablement atténuées en bénéficiant de ressources financières plus conséquentes. A condition bien sûr que la gestion financière ne soit pas une de leurs lacunes.

### **3.1.6 Opposition à la notion de croissance**

Une remarque qui revient souvent concernant les organisations de l'ESS est leur réticence à la croissance. En effet, il est compréhensible que l'idée de grandir, de croître en taille, soit opposé aux valeurs communes de l'ESS, car cela sous-entend une recherche de profit ou d'investisseurs étrangers et donc une perte de contrôle voir d'identité. Ceci dit, l'ESS ne s'imposera pas comme modèle économique crédible sans que ses acteurs se développent aussi économiquement. L'importance des enjeux devra prendre le pas sur la réticence de certains qui se contentent d'une situation certes respectable, mais sans ambition réelle. D'ailleurs, Patrick Viveret considère que ce qui manque à l'ESS, c'est d'avoir l'ambition de ses moyens (cité dans Dunand 2010, p. 28).

### **3.1.7 Méfiance envers le « monde extérieur »**

Devenir un acteur engagé de l'ESS est certainement la conséquence d'une prise de conscience sur les dérives de notre société actuelle et une conviction qu'un monde meilleur est possible. Forcément, ceci a pour effet secondaire de développer chez les acteurs de l'ESS une certaine méfiance envers les institutions et entreprises actives au sein du modèle dominant. Ainsi, lorsque de grandes multinationales s'autoproclament respectueuses des principes de RSE ou lorsque l'industrie agroalimentaire multiplie le nombre de labels présents sur le marché sans réelle vérification de leur légitimité, l'ESS crie au scandale et parle de *greenwashing*. S'il est indéniable que certaines pratiques aberrantes relèvent bel et bien d'un capitalisme sauvage, il est tout aussi indéniable qu'il existe des entreprises classiques qui cherchent réellement à changer, notamment par le biais de la RSE. Et comme nous l'avons vu plus haut, les structures de l'ESS auraient tout à y gagner en s'y rapprochant.

---

<sup>31</sup> Extrait tiré de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

## 3.2 Freins internes à l'ESS genevoise

Cette deuxième catégorie liste les problématiques identifiées qui existent au sein de l'ESS à Genève, sur la base d'entretiens, de recherches et de lectures.

### 3.2.1 Manque de synergies entre les membres

Sans exception, les quatre membres interviewés à l'occasion de ce travail déplorent le peu d'interactions et de partenariats développés entre les membres d'APRÈS-GE, par rapport à l'ampleur du réseau et de ce qu'il serait possible d'en faire. Ainsi, Thomas Descombes<sup>32</sup> observe que : « *Chaque acteur va avoir, d'abord, des préoccupations financières et passera en second plan le fait de faire travailler un autre membre de la chambre.* ». Un écosystème où les membres d'APRÈS-GE consommeraient et se fourniraient entre eux ne paraît pas utopiste, et la seule limite reste le périmètre non couvert par l'offre de l'ESS. Mais force est de constater qu'avant que chaque membre ait placé ses avoir à la *BAS* et approvisionné sa cantine en produit issus de l'ACP, il y a encore du travail. Donc, bien que des partenariats existent déjà, ils sont vraisemblablement insuffisants par rapport au potentiel d'échanges.

### 3.2.2 Barrière des cantons et cultures suisses

APRÈS-GE représente l'ESS dans le canton de Genève. Avec le soutien de la Chambre, en 2009 et en 2013, sont nés consécutivement APRÈS-VD (Chambre de l'ESS vaudoise) et APRÈS-BEJUNE (Chambre de l'ESS des cantons de Berne, Jura et Neuchâtel). A propos de ces deux nouvelles entités, APRÈS-GE constate avec regret leur peine à se professionnaliser et le fait que leur fonctionnement repose uniquement sur du bénévolat (Rapport d'activité 2013, p. 25). En effet, APRÈS-VD et APRÈS-BEJUNE, avec respectivement 65 et 13 membres institutionnels<sup>33</sup>, ne constituent pas un relais cantonal suffisamment important pour la Chambre de l'ESS genevoise. Mathieu Jacquesson<sup>34</sup> considère même que ces deux entités, dans l'état actuel des choses, portent préjudice à APRÈS-GE. D'autre part, certains membres de la Chambre ont une dimension nationale, comme c'est le cas pour la *Banque Alternative Suisse*. La difficulté réside a priori dans le fait que la notion d'ESS est totalement ou presque inconnue en suisse alémanique. En effet, selon Nicole Bardet<sup>35</sup>, cette région est davantage influencée par l'Allemagne où ces valeurs sont vécues différemment. Pour résumer, malgré de réelles initiatives, l'ESS version genevoise peine à s'affirmer dans d'autres cantons francophones, alors qu'en suisse alémanique, cette notion n'est que très peu connue.

---

<sup>32</sup> Extrait tiré de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

<sup>33</sup> Informations trouvées sur le site internet de ces deux entités (cf. bibliographie)

<sup>34</sup> Extrait tiré de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>35</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

### **3.2.3 Degrés d'engagement divergents**

Au sein de l'ESS genevoise, les entreprises adhérentes partagent les mêmes valeurs et sont soumises aux mêmes critères, dont certains sont évolutifs (critères indicatifs<sup>36</sup>). Et c'est donc précisément le degré d'engagement dans le domaine du respect de l'environnement, de la gestion participative et du management social qui peut différer d'un membre à l'autre. Si déterminer l'appartenance à l'ESS sur la base de valeurs et d'une grille de critères est une innovation significative et une avancée positive pour ce mouvement, à l'interne, cela peut être source de tension entre les plus engagés et les moins pressés à s'améliorer. C'est donc en quelque sorte la cohésion de l'ESS genevoise qui est concernée. Thomas Descombes<sup>37</sup>, pour qui il semble que l'engagement de certains membres ne soit pas au même niveau, se demande parfois jusqu'où l'application des valeurs de l'ESS va réellement et quelle en est la cohérence. La Chambre évalue, après un laps de temps de deux ans, les résultats du dispositif d'amélioration que le nouvel adhérent s'était engagé à mettre en place. Reste à savoir quels sont les résultats de ces évaluations et que se passe-t-il après deux ans ? N'y a-t-il plus de marge de progression ? Selon Lara Baranzini<sup>38</sup>, la chambre est dans une optique de conseil et d'accompagnement, plutôt que de jugement. D'autre part, chaque membre est évalué tous les 3 ans, ce qui permet de constater si des efforts ont été accomplis.

### **3.2.4 Image pas assez attrayante**

Parfois, l'ESS pâtit encore de visions erronées, comme celle la réduisant au seul secteur de l'insertion (économie palliative) ou à un ensemble de structures subventionnées, sans tenir compte de leurs réelles activités. De plus, sans prêter attention à son modèle et ses valeurs, elle est quelques fois aussi résumée à ses seuls produits (Swaton 2013, p. 13). Ces erreurs de définition ne contribuent pas à créer une image de l'ESS aussi dynamique que ses innovations sociales, ce qui freine peut-être son attrait auprès de la jeune génération. Pour Mathieu Jacquesson<sup>39</sup>, l'ESS a longtemps eu une image de hippie ou synonyme d'entreprise de réinsertion, le défi est de réussir à la vulgariser, la rendre sexy et qu'elle soit reconnue comme bénéfique à la société.

### **3.2.5 Appartenance insuffisamment véhiculée**

Bien que construire une image attrayante soit fondamental, encore faut-il qu'elle soit visible. Malgré le fait que l'ESS genevoise semble dans un processus de croissance, en témoigne notamment l'augmentation du nombre de membres, son appartenance reste

---

<sup>36</sup> Pour plus d'informations : se référer à la Figure 6, p. 14

<sup>37</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

<sup>38</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1, texte en bleu)

<sup>39</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

discrètement véhiculée par certains d'entre eux. En effet, il ne semble pas courant de trouver, sur le site internet d'un membre par exemple, une indication mettant en évidence son appartenance au mouvement de l'ESS<sup>40</sup>. Chaque acteur se préoccupe en priorité de son domaine d'activité et communique sur celui-ci, ce qui n'est pas forcément négatif étant donné que les valeurs prônées sont en corrélation avec celles de l'ESS. Mais au-delà des spécificités de leur domaine d'activité et des enjeux qui y sont liés, les membres ne doivent pas oublier qu'une réelle alternative économique se construit derrière, et qu'elle a besoin d'ambassadeurs. Il ne faudrait pas qu'APRÈS-GE devienne une association faitière classique offrant quelques prestations à un cercle fermé de membre, dont on ne parle jamais, car sa vocation et son ambition sont bien supérieurs.

### **3.2.6 Offre éclatée**

L'offre des membres se développe généralement au niveau local, comme par exemple dans un quartier bien précis de Genève, à la manière de *D'ici-même* qui y ouvre ses marchés ponctuels. Mais tous n'ont pas cette même dynamique de réplication de leur modèle dans d'autres quartiers, dans le but de couvrir le territoire entier. Ceci crée donc une situation où l'offre de biens et services estampillée ESS, est éclatée sur tout le territoire genevois, sans harmonie palpable, ce qui ne contribue pas à augmenter la visibilité de ses acteurs. Il est certain que cela ne facilite donc pas non plus la tâche du consommateur désireux de devenir *consomm'acteur*.

## **3.3 Freins macroéconomiques**

Cette troisième catégorie liste les problématiques identifiées qui existent au niveau de l'environnement macroéconomique de l'ESS, sur la base d'entretiens, de recherches et de lectures.

### **3.3.1 Mode de consommation actuel**

Il est courant de dire que celui qui choisit, au final, est le consommateur. Que s'il décidait de ne plus consommer tel ou tel produit, son offreur disparaîtrait instantanément. En effet, sans demande, il n'y a plus d'offre. Bien que pour un tel résultat, il faille un effet de masse important, il semble tout à fait pertinent de penser que les consommateurs détiennent le pouvoir de faire émerger ou de détruire un produit, un marché, voir un modèle économique. Or, aujourd'hui, les consommateurs utilisent davantage ce pouvoir pour soutenir l'hyperconsommation mondiale que la protection de l'environnement ou la réduction des inégalités sociales. A ce sujet, Thomas Descombes<sup>41</sup> constate que les consommateurs actuels cherchent avant tout à avoir un choix extrêmement diversifié et

---

<sup>40</sup> Ce constat a été fait en visitant une dizaine de site internet de membres d'APRÈS-GE

<sup>41</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

n'aiment pas les contraintes, ce qui l'amène à se demander jusqu'à quel niveau, au sein de cette société actuelle, est-il possible de faire vivre les valeurs de l'ESS ?

### **3.3.2 Méconnaissance du large public**

Selon l'*Observatoire ESSpace* (synthèse du projet 2014, p. 11), l'ESS totalise près de 11% des emplois sur le canton de Genève. Bien que cette enquête adopte une approche par forme juridique, ce qui biaise quelque peu le résultat obtenu, il est intéressant de constater l'importance déjà significative de ce mouvement en terme d'emploi. Toutefois, il est tout aussi intéressant de constater l'ignorance d'amis, collègues ou connaissances sur ce qu'est l'ESS. Beaucoup connaissent l'agriculture contractuelle de proximité (ACP), le commerce équitable ou les sociétés coopératives d'habitation, mais peu savent que ces domaines d'activités œuvrent pour une autre économie, une économie sociale et solidaire. Ainsi, la connaissance du large public est concentrée sur certains domaines d'activités plus médiatisés, mais l'étendue de l'offre de biens et services de l'ESS n'est pas suffisamment connue. Par extension, c'est la place de l'ESS comme alternative économique porteuse de la transition qui est en jeu. Car comment en faire une référence capable de s'imposer au modèle dominant, tant qu'une multitude de citoyens ne savent toujours pas de quoi il s'agit concrètement ? Pire encore, la méconnaissance du large public s'étend parfois à l'ignorance même des enjeux écologiques et sociaux actuels, et ce qui nous attend si nous ne faisons rien. Dans un tel contexte d'aveuglement, il en devient tristement normal que certains ne comprennent toujours pas pourquoi le tri des déchets relève des devoirs d'un citoyen. Toutefois, la prise de conscience progressive chez la jeune génération peut laisser espérer que nous bénéficierons d'une relève éduquée et capable de traiter ces enjeux-là.

### **3.3.3 Méfiance des consommateurs**

Face notamment aux crises financières et aux tromperies à répétition de firmes multinationales, la confiance n'est plus au beau fixe entre acteurs économiques. Les consommateurs deviennent de plus en plus méfiants et critiques envers ce qu'ils achètent. Habitué à être menés en bateau, ils sont davantage difficiles à convaincre lorsque des valeurs respectables sont mises en avant. Cette situation, qui peut représenter une opportunité pour l'ESS, n'en représente pas moins une menace. En effet, le vaste choix qu'offre notre société de consommation en termes de produits, services, garanties, labels ou expériences, engendre des difficultés pour tout consommateur à discerner les différentes caractéristiques entre plusieurs offres a priori similaires. L'enjeu réside dans le fait que l'ESS réussisse à sortir du lot et inspirer aux consommateurs une certaine confiance en ses biens et services.

### **3.3.4 Passage difficile vers la *consomm'action***

Dans notre société actuelle, un certain nombre de consommateurs, se situant quelque part entre l'hyperconsommation et l'achat responsable, ont pris conscience de l'urgence de repenser notre modèle de société, de consommer autrement, mais y joignent encore difficilement les actes. En effet, plus le temps passe et plus il faut être marginalisé pour ne pas entendre parler des catastrophes environnementales et crises sociales qui secouent la planète. Mais même si l'opinion public semble prendre conscience qu'une transition est souhaitable, pour un consommateur isolé, changer ses habitudes n'est pas chose aisée. N'avez-vous jamais entendu une connaissance vous demander : qu'est-ce que cela va changer si je suis le seul à vendre ma voiture pour acheter un vélo ? Ou alors : tu as vu le prix des tomates bios ? La prise de conscience peut être réelle, mais elle n'engendre pas forcément un passage à l'acte, certains se cherchent des excuses et attendent un mouvement de masse. En attendant, et en espérant que ce mouvement ne surviendra pas trop tard, ces individus représentent des clients potentiels futurs pour l'ESS.

### **3.3.5 Reconnaissance et mesures insuffisantes des pouvoirs publics**

En Suisse, contrairement à la France<sup>42</sup>, au Portugal, à l'Espagne et à la Belgique, aucune loi cadre nationale n'existe pour l'ESS. Bien que la Ville de Genève soutienne financièrement APRÈS-GE dans ses actions de promotion et de recherches, ainsi que dans le fonctionnement de l'incubateur Essaim et du programme PPE+, aucune considération politique n'existe dans le canton de Vaud. La Ville de Genève a également intégré des critères sociaux et environnementaux dans sa politique d'achat. Ainsi, une entreprise durable augmente ses chances de remporter un appel d'offre (Pour la Solidarité 2013, pp. 3-21). Le 26 juin 2015, à l'occasion du Forum sur l'économie de l'avenir, organisé par le parti socialiste suisse, la Déclaration de Bienne a été adoptée. Dans la version provisoire de cette déclaration, il est mentionné que l'économie de l'avenir ne peut être que solidaire, démocratique et écologique. L'ESS y est aussi reconnue comme une réalité viable et durable, ce qui est une première au niveau national (PS Suisse 2015). Ces actions des pouvoirs publics sont nécessaires et Il va de soi que la liste des mesures qu'il est possible de prendre en faveur de l'ESS, par les pouvoirs publics, est encore longue. L'important pour l'ESS sera de trouver le juste milieu entre le développement indispensable de ses partenariats avec les pouvoirs publics et le maintien de son autonomie. Ceci dans le but fondamental d'éviter toute instrumentalisation. Reste que les dirigeants politiques devront eux aussi comprendre correctement ce qu'est l'ESS, et ne pas la réduire aux visions erronées dont elle est parfois victime, afin de pouvoir efficacement la soutenir dans son changement d'échelle.

---

<sup>42</sup> Pour rappel : se référer à la section 1.1.3, p. 5



### 3.3.6 Concurrence sauvage des entreprises capitalistes

Les entreprises de l'ESS genevoise doivent évoluer dans une économie de marché. Ceci implique qu'elles font face à des concurrents peu soucieux des enjeux sociaux et écologiques, visant ainsi uniquement le profit et pouvant donc offrir des biens et services à un prix inférieur. Dans ce contexte, et en l'absence de réglementations des pouvoirs publics ainsi qu'une prise de conscience générale, il est parfois difficile pour les membres d'APRÈS-GE de se faire une place sur certains marchés. Au-delà d'une concurrence féroce, les entreprises commerciales qui continuent d'ignorer l'importance de changer rapidement nos habitudes, en menacent la faisabilité. Ainsi, pour Nicole Bardet<sup>43</sup>, les banques qui continuent d'octroyer des crédits à des entreprises ne respectant aucune valeur durable, empêchent la transition vers l'écologie. De son côté, Thomas Descombes<sup>44</sup>, qui soutient que l'agroalimentaire maintient la population dans l'ignorance (sur les méfaits des produits industriels), n'hésite pas à dire que l'agriculture est en danger et qu'elle risque de disparaître.

---

<sup>43</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

<sup>44</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

### 3.4 Synthèse

Le tableau ci-dessous permet une vue d'ensemble des freins identifiés dans cette première partie de développement :

Tableau 3 : Synthèse des freins identifiés

Internes aux membres	Internes à l'ESS	Macroéconomiques
Manque de professionnalisation (Management, RH et Marketing)	Manque de synergie entre les membres	Mode de consommation actuel
Difficultés à mesurer et communiquer l'impact sociétal	Barrière des cantons et cultures suisses	Méconnaissance du large public
Lacunes communicationnelles	Degrés d'engagement divergents	Méfiance des consommateurs
Difficultés dans la transmission des valeurs	Image pas assez attrayante	Passage difficile vers la <i>consomm'action</i>
L'argent reste le nerf de la guerre	Appartenance insuffisamment véhiculée	Reconnaissance et mesures insuffisantes des pouvoirs publics
Opposition à la notion de croissance	Offre éclatée	Concurrence sauvage des entreprises commerciales
Méfiance envers le « monde extérieur »		

(Pizzinato 2015)

Bien que conséquente, cette liste n'est certainement pas exhaustive. Toutefois, elle nous donne un bon aperçu des difficultés rencontrées. De plus, on peut constater que les freins macroéconomiques concernent trois parties prenantes, à savoir :

- Les individus (consommateurs)
- Les pouvoirs publics
- Les entreprises classiques.

Donc, en plus de la nécessité de trouver des solutions aux freins internes, c'est un processus de changement qu'il faut provoquer chez ces trois parties prenantes externes. Seuls des solutions transversales à ces freins interconnectés permettront la création d'un contexte propice au changement d'échelle des membres de l'économie sociale et solidaire genevoise, ainsi que du secteur dans sa globalité.

## 4. Inventaire et analyse des possibilités

Dans cette deuxième partie, il s'agit de dresser un inventaire de ce que peut entreprendre la chambre pour contrer les freins précédemment énoncés. Ces propositions, qui regroupent des prestations et des actions, sont réparties en deux catégories : les leviers directs et les leviers indirects. Tout comme pour l'identification des freins, cet inventaire est le fruit d'entretiens avec des membres et des collaborateurs d'APRÈS-GE, de recherches et de lectures. Chaque levier sera agrémenté d'une brève analyse des avantages et inconvénients, et ponctué de quelques pistes de réflexion quant à sa réalisation.

### 4.1 Leviers directs

Cette catégorie recense les prestations et actions envisageables à destination directe des membres, qui ont pour but de les aider à surmonter leurs difficultés quotidiennes et leur fournir les moyens nécessaires pour entamer un changement d'échelle. Les quelques solutions proposées ci-dessous seront classées selon quatre thématiques : communication et publicité, financement et assurances sociales, travail et échange en réseau, compétences techniques.

#### 4.1.1 Communication et publicité

Que ce soit à travers différentes lectures ou lors d'entretiens, certaines faiblesses des organisations de l'ESS ressortent régulièrement, notamment celles concernant les aspects de la communication, principalement externe, et de la publicité. Et comme le dit pertinemment Franziska Ruef<sup>45</sup> : « *Les gens doivent être au courant que nous existons, sinon, aucune chance qu'ils deviennent nos clients, et donc nous n'atteindrons pas nos objectifs.* ». La Chambre peut donc envisager les solutions suivantes pour atténuer cette faiblesse.

##### 4.1.1.1 Créer une agence de communication et d'événementiel

Actuellement, un accompagnement peut être fourni par l'incubateur Essaim, notamment sur des questions relatives à la communication. Cependant, les actions de communication restent entreprises par l'organisation membre d'APRÈS-GE ce qui, comme nous l'avons vu, pose des problèmes de ressources humaines et temporelles. La création d'une agence de communication et d'événementiel permettrait aux membres de confier leurs actions de communication, de A à Z, à une entité externe. Qu'il s'agisse du design de leur site internet, de la conception et la distribution de leur flyer ou de l'organisation d'une manifestation spécifique, cette agence pourrait soutenir les entreprises de l'ESS

---

<sup>45</sup> Extrait tiré de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

genevoise dans leurs démarches et les conseiller sur la stratégie à adopter. D'autre part, il faudra que cette agence soit aussi spécialisée dans la communication de l'impact sociétal. Concrètement, ce nouveau service pourrait donner lieu à la création d'une société à part entière, distincte de la Chambre tout en y étant juridiquement rattachée, ou alors il pourrait être géré par le pôle Développement et promotion de l'ESS. Dans les deux cas, l'important sera de créer une réelle identité autour de ce nouveau service, un peu à la manière de l'incubateur Essaim. De même, sa gestion devra certainement être relativement indépendante du reste de la Chambre, afin de garantir une certaine qualité de service et augmenter le consentement des membres à payer pour cela.

**Avantages** : augmente la visibilité des membres et de leurs biens et services ; représente une source de revenu pour la Chambre ; permet des campagnes publicitaires thématiques regroupant plusieurs membres (ex : campagne sur les ACP) et donc une mutualisation des coûts.

**Inconvénients** : nécessite un investissement en ressources humaines et en promotion ; complexité de tarification du service : ne sera pas utilisée si les prix sont trop élevés.

#### **4.1.1.2 Mettre à disposition un *community manager***

Parmi les membres d'APRÈS-GE étudiés dans le cadre de ce dossier, la plupart n'ont qu'une très faible présence sur les réseaux sociaux, voire aucune. Et parmi ceux qui alimentent régulièrement de contenu leur page *Facebook* ou *LinkedIn*, comme par exemple la société *Loyco*, dont les efforts sont exemplaires en la matière, le retour des utilisateurs (commentaires, *like*, etc.) n'explose pas les compteurs. Mettre à disposition des membres un *community manager*, à savoir quelqu'un ayant les compétences de créer du contenu attractif et faire vivre une entreprise à travers les réseaux sociaux, semblerait être une solution viable pour ceux n'ayant ni le temps, ni le personnel pour se charger de cela à l'interne. La rémunération de cette personne pourrait se faire sous forme d'honoraires (à la mission) payables par le membre ayant sollicité ses services, ou par mutualisation des coûts entre plusieurs membres ayant manifesté leur intérêt au préalable. Concernant cette dernière option, le *community manager* serait alors dédié aux membres qui paieraient un forfait mensuel pour ses services. Il est aussi envisageable qu'il gère des pages *Facebook* regroupées par domaine d'activités (ex : ACP, commerce équitable, services financiers, etc.). Reste à voir s'il est plus avantageux que cette personne soit salariée de la Chambre ou simplement partenaire. Elle pourrait aussi se voir rattachée à l'éventuelle agence de communication de la Chambre.

**Avantages** : augmente le dynamisme des membres ; si salarié : pourrait travailler aussi directement pour la Chambre (gestion page *Facebook*, etc.) ; création de communautés

d'utilisateurs autour de certains membres ou domaines d'activité ; augmente globalement l'attractivité de l'ESS genevoise ; ciblage d'un public plus jeune nécessaire au développement de l'ESS.

**Inconvénients** : complexité de tarification du service : ne sera pas utilisé si les prix sont trop élevés ; si salarié : risque d'être sous utilisé, ce qui pourrait représenter une perte financière pour la Chambre (à moins qu'un contrat ait été fait avec les membres intéressés, incluant un tarif mensuel fixe) ; transmission et compréhension des informations complexifiées par l'éloignement entre le membre et le *community manager* ; comment mesurer les résultats obtenus ?

#### 4.1.1.3 Fournir une évaluation gratuite de l'impact sociétal

Cette prestation pourrait être offerte aux membres et supportée par le pôle Développement économique ainsi que le pôle Développement et promotion. Il va de soi qu'elle ne pourra pas être personnalisée mais sera plutôt abordée par domaine d'activité. Par exemple, il est envisageable de procéder à cette évaluation pour chacun des sept domaines d'activité identifiés dans l'étude statistique 2015<sup>46</sup>. Les résultats montreront aux membres l'importance et la nécessité de mesurer son utilité sociétale, et pourront être repris dans leur communication.

**Avantages** : les compétences nécessaires semblent déjà au sein de la Chambre ; les membres d'un même domaine d'activité parleront d'une voix commune ; premier pas vers une communication efficace destinée à éveiller les consciences

**Inconvénients** : représente une charge financière et temporelle importante pour les collaborateurs de la Chambre ; une évaluation par domaine d'activité reste très globale, il y a donc un risque de manque de pertinence.

#### 4.1.1.4 Publier un guide pratique sur la communication de l'impact sociétal

Si la prestation précédente offre une évaluation de l'impact sociétal des domaines d'activités dans lesquels évoluent les membres, elle ne fournit aucune aide quant à l'utilisation adéquate de ces données. Donc en complément, il sera indispensable de proposer une solution pour contrer le risque de mauvaise ou sous-utilisation du travail effectué par la Chambre. De plus, cela sera aussi utile à certains membres mesurant déjà leur impact sociétal, mais éprouvant des difficultés à le communiquer ou le résumer. Cette solution pourrait se matérialiser en un guide, concret et succinct, exposant les bonnes pratiques en termes d'utilisation des indicateurs qui mesurent l'impact sociétal. Il devra contenir des conseils concernant la manière de communiquer en fonction du public cible

---

<sup>46</sup> APRÈS-GE, Panorama de l'économie sociale et solidaire à Genève, p. 17

visé : quelle donnée communiquer (indicateur), comment la résumer et la rendre attractive, quel support utiliser (rapport annuel, site internet, etc.), etc. Ponctuer ce guide d'exemples réels ainsi que d'une introduction théorique serait un atout.

**Avantages** : donne un cadre théorique et pratique à un sujet encore trop flou ; donne une vision commune pour l'ensemble de l'ESS genevoise ; deuxième pas vers une communication efficace destinée à éveiller les consciences.

**Inconvénients** : investissement financier et RH conséquent (une institution pourrait-elle soutenir financièrement ce projet comme pour l'étude statistique 2015 ?) ; aucune garantie que cela suffira à motiver les membres (problème récurrent du temps à disposition et possible nécessité d'accompagner ce guide par une formation).

#### 4.1.1.5 Se positionner favorablement vis-à-vis de la publicité sur internet

Au-delà du fait que les organisations de l'ESS, même dans d'autres pays, sont mal représentées sur les réseaux sociaux, ces derniers posent un autre problème : leur utilisation, notamment pour y insérer de la publicité afin d'augmenter sa visibilité, revient à cautionner leur *business model*. En effet, l'ESS s'attache à garder une cohérence tout au long de sa chaîne de valeur. Or, payer des espaces publicitaires à certains réseaux sociaux, comme *Facebook*, à cause de leurs fortes inspirations capitalistiques (monétisation de tout) et les craintes liées à l'utilisation des *Big data*, n'est pas en adéquation avec l'ESS et ses valeurs. Ceci étant dit, de nos jours, pour toucher le plus grand nombre de personnes, il n'existe pas plus efficace et plus viral qu'un réseau social. En effet, ceci représente une opportunité pour les membres d'atteindre un public beaucoup plus large qui pourrait simplement devenir client ou carrément adhérer à l'ESS.

Suite à des débats menés à l'occasion d'une conférence organisée par APRÈS-GE<sup>47</sup> sur ce sujet et présentant le constat ci-dessus, la conclusion qui semble s'être imposée est la suivante : certains réseaux sociaux, comme *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Instagram*, *Youtube* ou encore *Snapchat*, ne sont pas en corrélation avec les valeurs de l'ESS, mais il serait toutefois inconcevable que l'ESS n'y soit pas. Ceci dit, en parallèle, la Chambre se doit de rechercher et promouvoir des réseaux sociaux alternatifs, plus locaux et plus éthiques, dans le genre de *Wizu* en France. Aussi, une présentation de *Horyou*, réseau social de soutien d'actions positives, a été faite par son CEO lors de cette conférence. Cet outil mérite une analyse plus poussée, bien qu'à première vue, il semble plus proche de la philanthropie que de l'ESS.

---

<sup>47</sup> Réseaux sociaux : comprendre leurs modèles économiques et le contexte avec l'ESS, Genève, le 15 juin 2015 (communication orale : aucune référence bibliographique)

Au terme de cette conférence, les participants, membres et amis de l'ESS, ont été invités à voter « pour » ou « contre » la publicité sur les réseaux sociaux. Le décompte final m'étant inconnu, je peux toutefois affirmer sans risque qu'une grande majorité de « pour » l'a emporté.

Cependant, si une telle prise de position est définitivement adoptée par APRÈS-GE, à savoir celle d'utiliser les réseaux sociaux classiques afin d'augmenter sa visibilité et son nombre de clients, elle nécessitera certainement une communication officielle à tous ses membres, qui en ont d'ailleurs fait la demande. C'est pourquoi la Chambre devrait analyser les principaux réseaux sociaux, recommander ceux qu'elle juge les plus adaptés et fournir une marche à suivre à ses membres. Il conviendra aussi de justifier clairement ce positionnement par l'explication des motivations.

Pour ne pas se contenter des réseaux sociaux, il serait intéressant d'inclure à cette prise de position des sites internet proposant des espaces publicitaires. En effet, pour Franziska Ruef<sup>48</sup>, la priorité semble d'investir dans la publicité par le biais de sites internet représentant différentes communautés, comme ceux d'expatriés ou d'achats-ventes de produits d'occasion<sup>49</sup>. Ces sites internet, avec un nombre d'utilisateurs moins élevé, permettent un ciblage intéressant.

Pour résumer, la Chambre pourrait communiquer, de manière écrite et officielle, sur les réseaux sociaux et sites internet qu'elle recommande pour y faire de la publicité payante, les raisons de ce positionnement et l'analyse des zones d'ombre, ainsi qu'une explication sur la manière de procéder sur chaque plateforme recommandée. Ce dernier point pourrait faire l'objet d'une publication ultérieure sous forme d'un petit manuel de l'utilisateur, afin que les membres sachent comment procéder et pour quelles options opter, tout en évitant les pièges.

**Avantages** : instauration d'une ligne de conduite balayant les méfiances et les craintes ; augmente la visibilité de l'ESS et potentiellement le nombre de clients et adhérents ; ouverture vers un public de masse

**Inconvénients** : solution en conflit avec les valeurs de l'ESS : utilisation d'un moyen controversé pour atteindre ses fins ; si communication de la Chambre mal gérée ou positionnement jugé anti-ESS : risque de s'attirer les foudres des puristes ; en cas d'ouverture trop rapide et trop grande, ceci éveillera la méfiance de potentiels adhérents.

---

<sup>48</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>49</sup> Exemples: <https://worldradio.ch/classifieds/> & <http://www.glocals.com/>

#### 4.1.1.6 Former aux techniques de communication

Certains membres préfèrent apprendre et faire par eux-mêmes, plutôt que d'externaliser la moindre tâche qui demande quelques compétences spécifiques. Par exemple, Franziska Ruef<sup>50</sup> confie ainsi qu'elle adorerait apprendre comment rédiger des articles pertinents. Pour répondre à une demande d'acteurs de l'ESS désireux d'apprendre et de développer leurs compétences à l'interne, la Chambre pourrait proposer un programme de formation aux techniques de communication. Cette formation devra s'axer sur la communication quotidienne, écrite et orale, la rédaction de contenu pour un site internet, un réseau social ou un journal d'entreprise, et pourquoi pas donner les astuces pour mettre en avant son stand lors de manifestations. L'objectif serait de donner quelques bases aux membres en deux ou trois journées, sans viser une formation trop lourde et trop pointue. Dans un deuxième temps, une formation pour apprendre à élaborer un plan de communication pourrait s'avérer utile.

**Avantages :** augmente le champ de compétences internes des membres ; autonomie renforcée ; augmente la visibilité de l'offre ; dynamise les rapports entre le membre et ses parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) ; la formation pourrait être donnée par des collaborateurs de la Chambre (compétence existante à l'interne).

**Inconvénients :** prendra du temps de travail à un ou plusieurs collaborateurs de la Chambre ; donnera des outils aux membres, mais ne remplacera pas un professionnel de la communication

#### 4.1.2 Financement

Comme nous l'avons vu, que ce soit pour garantir une certaine pérennité ou permettre un développement des activités, les ressources financières restent une préoccupation centrale pour les membres de l'ESS genevoise. Trouver des solutions relatives à cet aspect financier doit être vu comme un moyen d'atteindre des objectifs de changement d'échelle, auquel il n'est pas possible de se soustraire, et non comme une fin en soi. Au-delà de la solution d'autofinancement qui veut que les membres vendent plus pour investir plus, il existe deux prestations que la Chambre pourrait tenter de développer.

##### 4.1.2.1 Créer un fond d'investissement de l'ESS

Selon Mathieu Jacquesson<sup>51</sup>, ce fond serait destiné à soutenir les membres et leurs projets, et pourrait voir le jour soit par un apport de tous les membres, soit par l'apport d'une fondation privée ou encore par le soutien de l'Etat comme ce fut le cas dernièrement au Québec avec un budget débloqué de 100 millions de dollars. Idéalement,

---

<sup>50</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>51</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)



ce fond donnerait naissance à une entité juridique indépendante sans but lucratif, comme ce fut le cas pour le Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ<sup>52</sup>), à l'origine d'investissements de plus de 20 millions de dollars en 16 ans d'existence. Ses investissements sont dédiés à l'économie sociale et comportent trois volets d'intervention. Tout d'abord, le volet aide technique qui permet aux entrepreneurs de s'offrir les services de consultants afin de réaliser leurs projets. Ensuite, le volet de prédémarrage qui soutient les entreprises dans la mise en place de leurs projets de démarrage ou de développement. Pour finir, le volet capitalisation qui consiste à financer, sous une forme de prêt anglo-saxonne appelée *capital patient*<sup>53</sup>, les étapes de démarrage, de consolidation, d'expansion et de restructuration. Ce modèle québécois pourrait inspirer la création d'un fond suisse, qui selon Lara Baranzini<sup>54</sup>, doit être un projet prioritaire. Un partenariat avec la *Banque Alternative Suisse* pourrait s'avérer pertinent.

**Avantages :** permet le développement des projets de membres ou d'entrepreneurs sociaux ; permet l'appui financier à différents autres leviers directs ou indirects ; crédibilise l'ESS en tant qu'alternative robuste ; offre une opportunité d'accélération du changement d'échelle.

**Inconvénients :** temps de prospection nécessaire à la récolte des fonds ; gestion complexe nécessitant des compétences professionnelles pointues ; risque de voir apparaître des investisseurs exigeants susceptible de mettre en danger l'indépendance de gestion des membres bénéficiaires d'un financement ; risque de mauvaise gestion décrédibilisant l'ESS à long terme.

#### 4.1.2.2 Mettre en place une plateforme de *crowdfunding*

Actuellement tendance aux quatre coins du monde, le *crowdfunding*, ou financement participatif en français, s'est avéré absent de mes lectures et recherches, peut-être ce sujet est-il trop récent ? Souvent alimentées par les ressources financières des *hedge funds*, comme c'est le cas aux Etats-Unis (Despres, Pignon 2015, p. 1), les plateformes de *crowdfunding* n'en restent pas moins des solutions intéressantes pour un financement pouvant faire appel à la solidarité. La création d'une plateforme de financement participatif dédiée aux membres d'APRÈS-GE, aux *start-up* rattachées à Essaim ou simplement proches des valeurs de l'ESS, pourrait permettre des levées de fonds intéressantes. D'ailleurs, l'entreprise *D'ici-même* avait récolté, à son démarrage, la somme de CHF 16'000.- grâce au *crowdfunding*. Cette plateforme pourrait s'inspirer du réseau social *Horyou* qui permet le financement d'actions positives et impactantes. Pour démarrer, un

---

<sup>52</sup> Source URL : <http://www.fonds-risq.qc.ca/>

<sup>53</sup> Pour en savoir plus : [https://en.wikipedia.org/wiki/Patient\\_capital](https://en.wikipedia.org/wiki/Patient_capital)

<sup>54</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1, texte en bleu)

partenariat avec une plateforme existante et comptant déjà un nombre important d'abonnés, comme par exemple *KissKissBankBank*<sup>55</sup>, pourrait être intéressant.

**Avantages** : permet la réalisation de projets sociaux innovants ; dynamise l'image de l'ESS ; attire de jeunes entrepreneurs créatifs ; peut augmenter rapidement le nombre de start-up voyant le jour et liées aux valeurs de l'ESS.

**Inconvénients** : nécessite un cadre réglementaire bien défini ; investissement fixe dans la création de la plateforme et charge récurrente en ressources humaines (gestion et maintenance); risque de voir apparaître des investisseurs exigeants et peu scrupuleux (forme du financement et étendue des droits du financeurs à clarifier au préalable).

### 4.1.3 Travail et échange en réseau

Pour changer d'échelle, les membres de l'ESS doivent aussi se développer économiquement, par exemple en augmentant leur nombre de clients/adhérents. D'autre part, comme nous l'avons vu, à l'intérieur même de l'ESS genevoise, les interactions inter-membres ne sont étonnamment pas si nombreuses. Il y a donc un réel potentiel de développement des relations commerciales et des partenariats inter-membres, que les propositions suivantes tentent de favoriser.

#### 4.1.3.1 Promouvoir la mutualisation

Comme cela a déjà été évoqué, notamment dans la proposition de création d'une agence de communication et d'événementiel, les membres pourraient se réunir sur des projets conséquents, qu'ils n'arriveraient pas à assumer seuls, afin de mutualiser les coûts, les compétences et les bonnes pratiques. Cela afin d'aller au-delà de ce que proposent actuellement *Les cafés des bonnes pratiques*<sup>56</sup> et créer une réelle union entre les acteurs de l'ESS genevoise, ce qui élargirait le champ des possibilités. Un rôle fédérateur doit être joué par la Chambre, afin que les membres soient régulièrement mis en contact. Cela pourrait se concrétiser par des propositions de projets (ex : campagne publicitaire) ou formations émanant directement de la Chambre, et sollicitant la participation des membres. L'intérêt pour chaque projet pourrait être sondé au préalable par une enquête, l'important étant que la Chambre donne l'impulsion nécessaire.

**Avantages** : l'union fait la force : élargissement du champ des possibilités ; rend faisable des projets d'envergure ; diffusion des bonnes pratiques au sein des membres ; création de partenariat de longue durée ; accès à des formations plus poussées.

---

<sup>55</sup> Pour en savoir plus : <http://www.kisskissbankbank.com/>

<sup>56</sup> Pour en savoir plus : <http://public.apres-ge.ch/node/29669>

**Inconvénients** : possibilité de se retrouver toujours avec les mêmes membres qui s'impliquent ; peut représenter du temps perdu par les collaborateurs d'APRÈS-GE si personne ne participe.

#### 4.1.3.2 Promouvoir l'utilisation du *Léman*

Dès le 18 septembre 2015, à l'occasion d'*Alternatiba Léman* (festival des initiatives locales pour le climat) qui aura lieu à Genève, une nouvelle monnaie complémentaire sera mise en circulation. Il s'agit d'une monnaie citoyenne transfrontalière du bassin lémanique qui répond provisoirement au nom de *Léman*. Ainsi, les membres de l'Association Léman Monnaie (Communauté de paiement) pourront utiliser des *Lémans* pour acheter des biens et services aux commerçants ayant eux aussi intégré la communauté de paiement et signé une Charte. Le Léman existe sous forme de billets ou sous forme d'unités de crédit / débit (numérique), et pour l'instant, 1 Léman = 1 Euro = 1 CHF. Des bureaux de change seront mis en place afin de pouvoir changer ses euros et francs suisses en *Lémans* (émission par nantissement, existera aussi par crédit mutuel). Les fonds ainsi récoltés iront sur un compte auprès d'une banque solidaire et seront utilisés pour financer des projets en cohésion avec les valeurs de l'association (Monnaie Grand Genève<sup>57</sup>). Justement, ces valeurs sont très proches de celle de l'ESS, notamment car cette monnaie vise à redynamiser l'économie locale et imposer un processus d'amélioration continue aux commerçants l'utilisant (en matière de protection de l'environnement par exemple). Ceci représente donc une double opportunité pour les membres d'APRÈS-GE : adhérer à la Communauté de paiement et augmenter ses ventes, ainsi que bénéficier d'un soutien financier du fond de réserve. Pour ces raisons, la Chambre a tout intérêt à promouvoir l'utilisation du *Léman* chez ses membres, par exemple au moyen d'une newsletter d'information complète ou d'une conférence.

**Avantages** : augmente les échanges commerciaux (globaux et inter-membres) ; soutien financier du fond de réserves ; accélération du développement économique locale ; la monnaie ne s'évade pas sur les marchés financiers

**Inconvénients** : recharger 1 Léman contre 1 CHF induira une taxe allant de 5 à 10% (pourrait aussi être un avantage, car cela contraint à rester dans le réseau) ; nécessité de tenir une deuxième caisse ; peu d'informations sur les membres actuels : l'offre risque d'être faible au début.

---

<sup>57</sup> Source URL : <http://www.monnaiegrandgeneve.org/mcqdge/?q=filedepotview>

#### 4.1.3.3 Créer une centrale d'achat

Le pouvoir de négociation d'un seul membre face à un fournisseur est faible et ne fait pas le poids comparé à celui des grandes entreprises capitalistes. Afin que les membres d'APRÈS-GE puissent bénéficier de tarifs avantageux auprès de fournisseurs triés sur le volet, la création d'une centrale d'achat ESS paraît intéressante. Des conditions seraient négociées avec plusieurs fournisseurs afin de couvrir les besoins des membres affiliés. Les commandes pourraient ensuite être regroupées et gérées directement par la centrale d'achat. Ou alors, les commandes seraient directement passées, par chaque affilié, auprès du fournisseur, en lui mentionnant bien qu'il fait partie de la centrale d'achat ESS et donc qu'il bénéficie de conditions spéciales. Cette dernière solution permet plus de flexibilité mais semble plus difficile à négocier auprès des fournisseurs. Pour pouvoir s'inspirer d'une centrale d'achat suisse de grande ampleur, l'exemple de la Centrale d'achats des établissements sanitaires (CADES) me paraît le meilleur. Depuis 1968, cette coopérative à but non lucratif couvre maintenant l'entier du territoire national, pour le plus grand plaisir des établissements sanitaires et sociaux affiliés<sup>58</sup>. Pour ce qui est d'une centrale d'achat ESS, elle devra indéniablement instaurer des critères ESS dans le choix de ses fournisseurs et tenter de favoriser les achats chez des membres.

**Avantages :** diminution des charges financières des membres ; renforce la collaboration et les échanges commerciaux inter-membres ; possibilité d'attirer de nouveaux membres.

**Inconvénients :** difficile à mettre en place pour tout l'ESS genevois, car cela représente beaucoup de domaines d'activités (mais pas impossible) ; demande énormément de travail pour la mise en place et les négociations ; cadre réglementaire à respecter.

#### 4.1.3.4 Créer diverses caisses d'assurances sociales

Pour Lara Baranzini<sup>59</sup>, la Chambre pourrait proposer tout un assortiment d'assurances sociales, comme une caisse de pension ESS, une caisse maladie ESS, une caisse AVS et d'allocations familiales ou encore une assurance collective perte de gain. Pour ce faire, une négociation de prix avantageux auprès d'une assurance proche des valeurs de l'ESS doit être entamée. De plus, les possibilités de mise en place d'un système solidaire permettant aux plus petites structures membres de bénéficier de bonnes couvertures, doivent être étudiées. Concernant l'assurance au plus proche des valeurs de l'ESS, nous pouvons citer *La Mobilière* qui est membre d'APRÈS-GE. D'autre part, mandater une étude par le courtier éthique *Assurethic Sàrl* (aussi membre) pourrait être intéressant.

---

<sup>58</sup> Source URL : <http://www.cades.ch/index.cfm/Zone/Web/Page/anotrepropos>

<sup>59</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1, texte en bleu)

**Avantages** : couvertures de qualité pour les membres et en adéquation avec les valeurs de l'ESS ; fonds de financement durable pouvant être utilisés pour soutenir des projets ESS.

**Inconvénients** : semble complexe à mettre en place (mais mes connaissances sur le sujet sont limitées) ; placer l'argent dans des projets ESS pourrait s'avérer trop risqué.

#### **4.1.3.5 Développer des ECP permanentes et thématiques**

Comme nous l'avons vu, l'entreprise collective partagée regroupe des entrepreneurs salariés qui bénéficie donc des conditions d'un employé classique, tout en pouvant se concentrer sur les activités importantes au lancement de leur entreprise. Selon Mathieu Jacquesson<sup>60</sup> : « *Le but serait de mettre les différents acteurs ensemble selon les aspirations de leur projet. Et créer ainsi des synergies et des dynamiques.* ». Ce qui serait intéressant est que ces ECP permanentes et thématiques ne profitent pas qu'aux *start-up*, mais quelle soient accessibles aux membres qui en font la demande.

**Avantages** : création de synergies entre membres et entrepreneurs ; développement plus rapide des jeunes structures ; dynamique propice à l'évolution selon les aspirations (domaine d'activité, valeurs, etc.).

**Inconvénients** : les ressources financières et humaines dédiées aux ECP ne sont certainement pas infinies et les entrepreneurs salariés coûtent chers.

#### **4.1.4 Compétences spécifiques**

Que ce soit lors de lectures ou d'entretiens avec certains membres, le constat est souvent identique : les membres manquent de professionnalisation dans certains domaines, ce qui peut les empêcher d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Pour lutter contre cela, la Chambre peut envisager les prestations et actions suivantes.

##### **4.1.4.1 Proposer des services de backoffice à la carte**

Selon l'étude statistique 2015 (APRÈS-GE, p. 18), réalisée à partir d'un échantillon de 208 membres, plus de 80% des structures de l'ESS genevoise comptent entre 0 et 9 salariés (0 salarié veut dire que ce sont soit des structures en démarrage, soit des indépendants). Dans ce contexte, il est facilement imaginable, d'une part, que ces petites structures bénéficient de compétences limitées dans certains domaines de la gestion administrative et d'autre part, qu'elles n'aient simplement pas le temps de s'en occuper. Pour donner l'opportunité à ces structures de se concentrer sur leur *core business*, la Chambre pourrait proposer un service de backoffice, allant de la gestion de la paie au remplissage de la déclaration fiscale, en passant par l'élaboration de certaines

---

<sup>60</sup> Extrait tiré de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

correspondances. Reste à étudier si ces services s'avèrent plus avantageux en étant directement reliés à un pôle de la chambre (par exemple à l'ECP qui propose déjà cela à ses entrepreneurs salariés), ou en étant délégué à un membre spécialisé dans ces domaines, comme par exemple *Comptabilis* ou *Loyco*.

**Avantages** : focus de l'entreprise sur son activité principale : développement plus rapide ; peut potentiellement faire travailler d'autres membres et ainsi renforcer les synergies.

**Inconvénients** : complexité de tarification, si le prix est trop élevé cela freinera les membres ; peut représenter un investissement en ressources humaines si ces services sont rattachés à la Chambre.

#### **4.1.4.2 Accompagner à l'élaboration d'un plan stratégique**

Fixer des objectifs stratégiques de changement d'échelle, pour ne pas dire de développement, est souvent une étape cruciale et complexe, parfois négligée voir évitée, et ce peu importe dans quelle phase se trouve l'entreprise concernée. Une chose est sûre, un plan stratégiques est incontournable et doit être extrêmement solide pour pouvoir permettre d'atteindre ses objectifs. Plusieurs outils classiques sont utilisables même au sein des structures de l'ESS. En effet, l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT, les 5 (+1) forces de Porter, le Business Model Canvas, la Chaine de valeur de Porter ou encore le Marketing mix, sont autant d'outils connus et reconnus permettant de comprendre le fonctionnement de son entreprise et de son environnement, déceler des facteurs clés de succès ainsi que prendre des décisions stratégiques et opérationnelles permettant d'atteindre ses objectifs. Or, à tort selon moi, certains de ces outils sont régulièrement évincés par le caractère alternatif de l'ESS, ceci sans tenir compte de la possibilité de les utiliser et les adapter aux besoins et particularités de l'ESS. D'autre part, afin de combler ce manque de soutien théorique, les initiatives existent, à l'image du guide de l'*avise* publié en décembre 2014 : stratégies pour changer d'échelle. Ce guide renseigne sur les conditions à remplir afin de pouvoir entamer un processus de changement d'échelle, et détaille les cinq principales stratégies pour y parvenir, à savoir la diversification, la duplication, la fertilisation, la coopération ou la fusion (Avisé 2014, p. 23).

Le rôle de la Chambre doit être celui de promoteur des bénéfices attendus par un changement d'échelle de ses membres et de l'ESS, ainsi que celui d'accompagnateur à la mise en marche de ce processus par la formalisation d'objectifs stratégiques réalistes. Ses analyses et conseils pourraient se baser sur le guide de l'*avise* et sur une réappropriation innovante de certains outils classiques dont l'efficacité n'est plus à prouver. Un rapprochement d'APRÈS-GE avec certains de ses membres compétents dans le domaine de la stratégie d'entreprises responsables, comme *Pol.éthique*, pourrait

s'avérer bénéfique. Toutefois, cette prestations d'accompagnement devrait rester à l'interne de la Chambre, en étant par exemple rattachée aux services d'expertise économique ESS qui sont en nette progression, ceci afin qu'une direction commune puisse être insufflée.

**Avantages** : sensibiliser et fédérer les membres autour de la nécessité d'un changement d'échelle ; accélérer la mise en pratique du concept de changement d'échelle.

**Inconvénients** : ressources difficilement accessible pour accompagner tous les membres, même en faisant payer ces prestations (sélection obligatoire) ; difficultés à définir les limites de cet accompagnement : jusqu'où aller dans le suivi et le conseil ?

#### **4.1.4.3 Former au Management et aux RH**

Pour gérer une structure évoluant au sein de l'ESS, surtout si elle est amenée à changer d'échelle, il est nécessaire de maîtriser certaines compétences, dont deux paraissent primordiales : le management participatif et la gestion des ressources humaines. Ces deux notions, comme nous pouvons le constater à la lecture des critères d'APRÈS-GE, sont abordées différemment dans le milieu social et solidaire et prennent en compte des préoccupations contraignantes qui ne sont pas forcément enseignée dans des formations standards. Il serait donc pertinent qu'APRÈS-GE puisse proposer à ses membres des formations concrètes qui répondront à des questions du type : comment s'assurer que je recrute un collaborateur en adéquation avec les valeurs de mon entreprise ? Comment instaurer un processus de prise de décision participatif qui motive mes collaborateurs ? En tant que SA, comment mettre en place une démocratie actionnariale ? Ces formations, pourquoi pas payantes, seraient destinées aux dirigeants des structures membres, et pourraient être dispensées par des intervenants externes.

**Avantages** : donne des outils pratiques aux dirigeants de l'ESS ; soutien l'amélioration des critères indicatifs du management social et de la gestion participative

**Inconvénients** : une formation robuste et de qualité ne peut pas être gratuite : son succès dépendra donc du consentement à payer des membres ; les sujets manquent peut-être de bases théoriques : difficile de mettre sur pied une formation consistante.

## **4.2 Leviers indirects**

Cette catégorie recense les prestations et actions envisageables par la Chambre, afin de créer un contexte davantage propice au changement d'échelle des membres de l'ESS genevoise. Les quelques solutions proposées ci-dessous seront classées selon deux thématiques : gagner du terrain et influencer l'environnement

## 4.2.1 Gagner du terrain

Les propositions suivantes visent à favoriser une expansion de l'ESS genevoise, sans passer directement par le développement de ses membres, dans le but qu'elle soit reconnue comme une actrice clef et crédible de l'économie.

### 4.2.1.1 Générer des success-story grâce à l'incubateur Essaim

A propos de cette réorientation stratégique, Mathieu Jacquesson<sup>61</sup> nous informe de ce qui suit : « *Au lieu de suivre des entrepreneurs accompagnés et parfois en provenance du chômage, nous allons suivre des projets à fort impact sociétal respectant les valeurs de la chambre, et les aider à se développer.* ». Bien que ceci ne sera pas synonyme d'abandon du statut d'entrepreneur salarié, l'incubateur Essaim part ainsi à la recherche de *success-story* pouvant être associées à l'ESS. Pour ce faire, Lara Baranzini et Mathieu Jacquesson<sup>62</sup> imaginent soit créer un projet et chercher les porteurs, soit chercher des projets intéressants et leur proposer un accompagnement gratuit, en cherchant des ressources dans le réseau susceptibles de vouloir y participer. C'est ainsi que *D'ici-même* s'est vu proposer un accompagnement gratuit, par Essaim, lors de sa première année d'activité et demeure, à l'heure actuelle, encore en contact avec l'incubateur<sup>63</sup>. Une autre piste de *success-story* pourrait être celle de l'ouverture du premier supermarché paysan participatif qui verra le jour, en 2018, au sein de l'écoquartier *Les Vergets* à Meyrin (Genève), comme l'explique avec beaucoup d'enthousiasme Thomas Descombes<sup>64</sup>. A en croire le succès rencontré par le modèle new-yorkais du nom de *Park Slope Food Coop*<sup>65</sup>, dont s'inspire ce projet suisse, nous pouvons espérer une vraie petite révolution qui donnera suite à d'autres nombreux projets de ce genre. Le succès réside principalement dans le fait de pouvoir, grâce notamment à la participation des bénéficiaires (quelques heures de travail par mois), proposer des produits locaux de qualité à des prix généralement plus bas que ceux des grandes surfaces. Si le pari s'avère gagnant, il serait dommage que la Chambre ait raté l'occasion d'y associer l'ESS.

**Avantages :** focus sur des projets innovants portants les valeurs de l'ESS ; peut considérablement dynamiser l'image de l'ESS.

**Inconvénients :** un accompagnement gratuit entraîne des risques à mesurer en cas d'échec ; l'incubateur étant financé par la Ville de Genève, il faudra s'assurer que cette réorientation n'entraînera pas de conflits d'intérêts.

---

<sup>61</sup> Extrait tiré de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>62</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>63</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>64</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

<sup>65</sup> Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=RwRG6stOIOI>



#### 4.2.1.2 Changer de mode de travail

Mathieu Jacquesson<sup>66</sup> imagine volontiers un mode de travail plus dynamique et plus innovant, un peu à la manière du mouvement de *Coworking* ou des *Startup Weekend*, en fait, quelque chose qui change la façon qu'ont les gens de travailler, se réunir et partager. L'ambition serait de créer un tiers-lieu de l'ESS genevoise. Peut-être le projet de l'*Ecopôle de Charmilles*, grâce à ses 4'000 m<sup>2</sup> dédiés à l'entrepreneuriat qui seront partagés entre la Fondetec (structure de financement) et l'incubateur Essaim<sup>67</sup>, pourrait servir à expérimenter de nouveaux modes de travail.

**Avantages** : potentiel d'innovation accru ; dynamise l'image de l'ESS ; peut attirer de nombreux jeunes entrepreneurs ; mutualisation des connaissances.

**Inconvénients** : nécessite la mise à disposition de locaux (à moins que cela se concrétise sous forme de Pop-up Store) ; concept difficile à cerner : entre un incubateur, un café des bonnes pratiques et une ECP thématique.

#### 4.2.1.3 Créer une Chambre romande de l'ESS

Comme nous l'avons vu, deux Chambres ont été créées, soit APRÈS-VD et APRÈS-BEJUNE. Mais malheureusement, force est de constater qu'elles ne rencontrent, pour l'instant, qu'un faible succès. Pour Nicole Bardet<sup>68</sup> : « *La Chambre doit oser être vraiment romande avec pourquoi pas, des antennes cantonales, mais une vision et une direction romande, voir nationale.* ». Avant de conquérir la partie suisse-allemande et tessinoise, avec pourquoi pas une Chambre nationale, une intégration forte en suisse romande semble représenter un premier pas indiscutable. Pour ce faire, la création d'une Chambre romande pourrait être une solution, afin d'encadrer d'éventuelles Chambres cantonales et favoriser leur développement. Reste qu'il sera nécessaire d'obtenir la reconnaissance et le soutien des différentes institutions politiques cantonales, pour espérer une implantation optimale.

**Avantages** : donne une vision et une direction romande ; augmente les interactions entre membres de différents cantons ; premiers pas vers une couverture du territoire national.

**Inconvénients** : hiérarchise un peu plus l'ESS ; complexité de mise en place.

#### 4.2.1.4 Bâtir un pont entre ESS et RSE

Un rapprochement de l'ESS avec les entreprises appliquant les principes de RSE, pourrait donner naissance à d'importants partenariats sur le long terme. Cela mériterait

---

<sup>66</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>67</sup> Source URL : <http://public.apres-ge.ch/node/29650>

<sup>68</sup> Extrait tiré de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

une étude poussée et des entretiens avec des professionnels de la RSE, mais certaines entreprises classiques (PME) doivent probablement se rapprocher des valeurs de l'ESS, sans forcément en avoir conscience. Il s'agirait donc de les identifier et de les approcher afin d'entamer un dialogue, qui pourrait déboucher sur une nouvelle dynamique permettant à l'ESS de mettre un pied dans le monde tendance de la RSE. Ainsi, l'ESS pourrait utiliser ces relations afin de s'infiltrer et s'imposer comme le modèle représentant une bonne RSE, et pourquoi pas, récupérer quelques nouveaux membres au passage. Une campagne publicitaire pourrait même être imaginée, afin de rappeler que l'ESS applique par nature les principes de RSE à un haut degré, et qu'elle est prête à coacher les entreprises désireuses de réellement changer leur manière de penser l'économie afin de redonner un sens à leur travail.

**Avantages** : se réapproprier la notion de RSE ; peut amener de nouveaux membres à l'ESS et un nouveau standard de qualité à la RSE.

**Inconvénients** : actuellement, les entreprises les plus avancées en matière de RSE semblent être les multinationales (du moins ce sont celles qui communiquent le plus) : difficile de nouer des relations avec elles ; attention à la réaction des membres en cas de rapprochements brutaux.

#### **4.2.1.5 Prospecter pour augmenter le nombre de membres**

Comme le dit Mathieu Jacquesson<sup>69</sup>, il existe toute une jeune génération qui monte des entreprises proches des valeurs de l'ESS, mais qui ne cherche pas à s'embêter à l'idée d'adhérer à une Chambre ou autre, et veulent simplement faire de bons résultats pour pouvoir payer leurs employés. Il y a fort à parier qu'il existe aussi certaines entreprises, plus mûres, tout aussi proche des valeurs de l'ESS, mais qui n'en ont peut-être jamais vraiment entendu parler. Quoiqu'il en soit, ce sont autant de potentiels nouveaux membres qu'APRÈS-GE aurait tout intérêt à approcher, en leur exposant les avantages et les opportunités qu'offrent une adhésion à l'ESS. Si l'objectif de la Chambre d'atteindre les 500 membres collectifs en 2015 (APRÈS-GE 2012, p. 3), paraît compromis, il faudrait dès maintenant y consacrer le temps de prospection nécessaire.

**Avantages** : augmentation et diversification de l'offre ESS ; augmentation de la crédibilité du mouvement.

**Inconvénients** : demande un certain temps pour les recherches et les prises de contact.

---

<sup>69</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

## 4.2.2 Influencer l'environnement

Les propositions suivantes ont pour objectif d'exercer une influence sur l'environnement de l'ESS, au sein duquel subsistent notamment les freins macroéconomiques identifiés auparavant, afin de créer des conditions propices au changement d'échelle :

### 4.2.2.1 Créer un label ESS

S'il y a bien une idée de prestation qui divise au sein de la Chambre, de ses membres et au-delà des frontières suisses, il s'agit de la création d'un label ESS. En effet, au premier coup d'œil, mettre en place un label qui certifie qu'une entreprise et ses produits respecte les valeurs de l'ESS, paraît une excellente idée. Ceci permettrait d'augmenter la crédibilité de l'ESS auprès de diverses parties prenantes, et bénéficier d'une offre davantage visible, convaincante et rassurante aux yeux des consommateurs. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'un label implique un processus de certification et des audits externes, ce qui peut freiner l'intérêt de certains membres, et nécessiter une importante charge de travail pour l'entité qui le met en place. Globalement, auprès des quatre membres interviewés à l'occasion de ce travail, la possibilité d'une mise en place d'un label ESS par la Chambre remporte un intérêt mitigé, avec une moyenne de 2.25/4 points<sup>70</sup> (1 étant « pas du tout intéressé » et 4 « totalement intéressé »). Pour Christiane Fischer<sup>71</sup>, les labels sont un sujet complexe qui a tendance à perdre le consommateur, et l'équilibre entre donner des garanties et s'assurer qu'il n'y ait pas de dérive est fragile. De son côté, Franziska Ruef<sup>72</sup> pense que si un label peut mettre en avant les qualités de la Chambre et de ses membres, il faudrait peut-être l'étudier.

Thomas Descombes<sup>73</sup>, en accord avec l'économiste et sociologue française Silvia Pérez-Vitoria, soutient que les labels sont une invention de la grande distribution dans le but de remplacer les liens sociaux par une étiquette. Mais il affirme qu'un label géré, garanti et contrôlé par la Chambre pourrait être un gage de qualité. Ceci à condition que cet éventuel label ne vienne pas remplacer une qualité de communication et d'échange.

De plus, Thomas Descombes aborde une alternative intéressante aux labels standards, qui pourrait s'appeler label participatif ou communicatif, et qu'il imagine de la manière suivante : « *Cela prendrait forme en une réunion annuelle de consommateurs qui seraient apte à évaluer notre travail. Nous en faisons un PV et le label est là. Ce n'est plus une étiquette mais du texte fait par ceux qui utilisent et consomment nos produits. Et ce label*

---

<sup>70</sup> Les quatre notes attribuées sont : 1, 2, 3 et 3

<sup>71</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 16.06.2015 (annexe 5)

<sup>72</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 11.06.2015 (annexe 4)

<sup>73</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

*serait évolutif et changerait chaque année.* »<sup>74</sup>. Bien que pour l'instant difficile à matérialiser, cette idée a le mérite de lancer les prémices d'une adaptation innovante, par l'ESS et pour l'ESS, de l'outil même qu'est le label. Il serait dommage de ne pas y consacrer une étude de faisabilité. De plus, cette forme de label pourrait représenter une opportunité pour communiquer efficacement sur l'impact sociétal.

Pour finir, que ce soit sous une forme innovante et participative, ou au moyen plus classique d'une mention *Made in ESS* apposée aux entreprises et leurs produits, la création d'un label ESS reste un sujet délicat et controversé. Et actuellement, comme l'explique Mathieu Jacquesson<sup>75</sup>, certains labels sont en cours d'analyse à la Chambre, car le but serait plutôt d'en promouvoir un déjà existant et compatible avec l'ESS.

**Avantages :** renforce la visibilité et la lisibilité de l'ESS ; donne une identité commune aux membres labélisés ; la grille d'évaluation (des critères indicatifs) peut faire office de socle ; outil de communication fort ; guide les consommateurs dans leurs achats.

**Inconvénients :** mise en place lourde ; nécessite un suivi régulier par des audits ; risque de banalisation et de dérives si mal géré ; comment le financer ? ; peut se heurter à la réticence des membres à cause d'un processus de certification trop compliqué et long.

#### **4.2.2.2 Amener l'ESS dans les cursus scolaires**

Bien que les mentalités commencent à changer, notamment avec l'arrivée d'une jeune génération plus consciente des enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle, comme le souligne Thomas Descombes<sup>76</sup> : « *Il y a une jeune vague qui arrive derrière, mais elle est moins importante que ce qu'on pourrait imaginer.* ». Pour espérer de nombreux futurs adhérents au mouvement, que ce soit en tant que *consomm'acteurs* ou entrepreneurs, l'ESS devra jouer son rôle d'éducateur. En effet, pour voir un changement d'échelle des membres d'APRÈS-GE, et plus largement de l'ESS, une prise de conscience générale doit avoir lieu, accompagnée de réels passages à l'acte ainsi que d'un changement des habitudes de consommation et de production. Etant donné que nous forgeons une partie de notre vision et de nos valeurs lors de notre scolarité obligatoire ou post-obligatoire, il paraît essentiel que l'ESS puisse infiltrer ces niveaux afin d'éveiller les consciences. Ainsi, Lara Baranzini<sup>77</sup> désire approcher le Département de l'instruction publique de Genève (DIP), proposer des jours de formations pour les associations d'étudiants et initier des recherches universitaires (et HES) sur l'ESS. D'autre part, un sondage a été lancé le 21 mai 2015 afin de connaître l'intérêt des

---

<sup>74</sup> Extrait tiré de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

<sup>75</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>76</sup> Extrait tiré de l'entretien du 10.06.2015 (annexe 3)

<sup>77</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1, texte en bleu)

étudiants de la HEG (Genève) concernant la création d'une orientation *Responsabilité Sociétale et Performance Durable*, en réponse à la fameuse orientation *Banque & Finance*. APRÈS-GE aurait tout intérêt à observer les résultats de ce sondage, et s'associer à sa potentielle réalisation.

**Avantages** : éveille des consciences ; potentiel futurs clients ou membres ; augmentation de la visibilité de l'ESS ; participe à la nécessaire théorisation de l'ESS.

**Inconvénients** : investissement important en ressources humaines capables d'enseigner ; prend beaucoup de temps ; nécessite un partenariat avec le DIP

#### 4.2.2.3 Renforcer la présence dans les médias

Pour Mathieu Jacquesson<sup>78</sup>, une présence positive dans les médias est essentielle afin d'éduquer les gens. Le message doit avant tout être conçu dans le but d'expliquer ce qu'est l'ESS, pourquoi elle existe et quelle est son ambition, et ceci de manière brève, concrète, vulgarisée et convaincante. Actuellement, trop nombreux sont ceux qui ignorent l'existence de l'ESS ou qui en ont une vision réductrice, comme nous l'avons vu précédemment. Dans le but d'atteindre un public large, le choix du média aura son importance. Il ne faudra pas s'enfermer dans des revues ou journaux du milieu alternatif, mais ouvrir son champ de vision à des médias plus globaux, comme par exemple la *Tribune de Genève* et les réseaux sociaux. D'autre part, pédagogiquement parlant, les différentes vidéos d'animation présentant l'ESS en France, sont une approche très intéressante. Parmi ces vidéos, nous pouvons relever celle du programme *Jeun'ESS*, intitulée *Tu connais l'ESS ?*<sup>79</sup>, et destinée à un public jeune et ne connaissant pas l'ESS.

**Avantages** : éveille des consciences ; casse les préjugés ; potentiel futurs clients ou membres ; augmentation de la visibilité de l'ESS

**Inconvénients** : investissement en ressources humaines ; une communication par les médias peut demander un budget conséquent.

#### 4.2.2.4 Développer un *Marketplace* dynamique

Actuellement, sur le site internet d'APRÈS-GE se trouve un portail de *consomm'action* totalisant pas moins de 370 références sur Genève (Rapport d'activité 2014, p. 22), permettant ainsi aux utilisateurs de consommer responsable, locale et solidaire. Toutefois, ce portail n'apparaît pas suffisamment fonctionnel par rapport à ce qui se fait de nos jours. Son intégration au site internet de la Chambre n'en facilite pas l'utilisation. Il nécessite donc un rajeunissement, voir une refonte totale, afin de le rendre plus dynamique,

---

<sup>78</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>79</sup> Pour un visionnage : [http://www.jeun-ess.fr/?page\\_id=3756](http://www.jeun-ess.fr/?page_id=3756)

fonctionnel et augmenter les échanges de biens et services. En matière d'exemple, nous pouvons citer le portail d'achats responsables en Lorraine<sup>80</sup> (France), qui bénéficie d'une navigation efficace, d'un système de recherche par mots clefs et surtout, de son propre site internet. Pour concrétiser l'idée d'un vrai Marketplace<sup>81</sup>, Mathieu Jacquesson va même jusqu'à imaginer y intégrer une monnaie complémentaire. Si globalement, au sein des quatre membres rencontrés, cette idée de rajeunissement du portail convainc (moyenne de 3.75/4 points), il ne serait pas pour autant prêt à y payer une inscription. D'autre part, Nicole Bardet<sup>82</sup> souligne le fait qu'un *guide du shopping éthique*<sup>83</sup> existe et couvre toute la suisse romande, et qu'un partenariat serait plus judicieux que de réinventer la roue. Reste que ce guide est payant et ne semble exister qu'en version papier, un portail internet serait donc tout de même à créer.

**Avantages :** augmente la visibilité de l'offre ESS et en facilite l'accès ; possibilité de promouvoir une monnaie complémentaire ; augmente le nombre d'échanges inter-membres et avec les *consomm'acteurs*.

**Inconvénients :** une inscription paraît difficile à faire payer, cela nécessitera donc un investissement de la Chambre ; devra être accompagné d'actions de communication.

#### 4.2.2.5 Infiltrer les marchés publics

Outre une large reconnaissance juridique et institutionnelle de l'ESS, son inscription dans les programmes d'éducation, ainsi que le financement de ses acteurs, l'insertion de critères sociaux dans les appels d'offre pour des marchés publics fait partie des recommandations formulées à l'attention des collectivités publiques, lors de la 7<sup>ème</sup> Conférence européenne des villes durables à Genève (Pour la Solidarité 2013, pp. 15-21). Récemment, notons que la Ville de Meyrin (Genève) a confié à l'incubateur Essaim un mandat d'expertise afin d'évaluer les dossiers de candidatures pour les arcades commerciales du futur écoquartier *Les Vergers* (Rapport d'activité 2014, p. 17). Si ce mandat représente une évolution certaine, pour que les collectivités publiques intègrent des critères de l'ESS dans leur politique d'achat, et ceci de manière permanente, APRÈS-GE devra multiplier ses efforts en matière de lobbying politique. L'un des objectifs, comme le propose Lara Baranzini<sup>84</sup>, est d'obtenir l'introduction de critères ESS dans l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP), ceci afin notamment d'en faciliter l'accès aux membres et entreprises socialement responsables.

---

<sup>80</sup> Pour une visite : <http://www.achatsresponsablesenlorraine.com/fr/accueil.html>

<sup>81</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>82</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

<sup>83</sup> Pour en savoir plus : <http://www.nicefuture.com/>

<sup>84</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1, texte en bleu)

**Avantages** : accès à un nouveau marché pour l'ESS ; crédibilité de l'ESS accrue ; possible attraction de nouveaux membres de domaines peu couverts (ex : construction).

**Inconvénients** : lenteur des procédures administratives des collectivités publiques ; temps nécessaires en ressources humaines afin de mener des actions de lobbying.

#### 4.2.2.6 Simplifier la grille d'évaluation

Pour Nicole Bardet<sup>85</sup>, une simplification de la grille d'évaluation (environ 80 questions remplies par les anciens et nouveaux membres pour évaluer les critères indicatifs) serait la bienvenue pour une partie de ses clients, à savoir des entreprises qui souhaiteraient connaître leur positionnement par rapport à l'ESS. En effet, il y a fort à parier que proposer un outil d'évaluation plus succinct et ludique, pourrait inciter bon nombre d'entreprises à se prêter au jeu d'une évaluation de sa compatibilité ESS. Ainsi, avec des prescripteurs comme la *Banque Alternative Suisse*, le potentiel de nouveaux membres ne peut qu'augmenter. Il serait intéressant d'analyser si l'outil d'évaluation synthétique développé par Essaim à l'occasion du mandat d'expertise donné par la Ville de Meyrin (Rapport d'activité 2014, p.17), peut constituer une base solide pour une simplification de la grille d'évaluation. D'autre part, il semble envisageable, pour le côté ludique, de développer une plateforme internet permettant à chaque visiteur de procéder à son autoévaluation, à la manière dont le WWF propose son calculateur d'empreinte écologique<sup>86</sup>.

**Avantages** : contribue à la vulgarisation de l'ESS ; attraction de potentiels nouveaux membres ; peut contribuer à l'élaboration d'un label

**Inconvénients** : investissement en ressources humaines et financières ; risque d'une diminution des exigences entraînant une perte de crédibilité.

---

<sup>85</sup> Paraphrase tirée de l'entretien du 19.06.2015 (annexe 6)

<sup>86</sup> Source URL : [http://www.wwf.ch/fr/agir/vivre\\_mieux/calculateur\\_d\\_empreinte/](http://www.wwf.ch/fr/agir/vivre_mieux/calculateur_d_empreinte/)

### 4.2.3 Synthèse

Les tableaux ci-dessous permettent une vue d'ensemble des leviers directs et indirects dont bénéficie la Chambre :

Tableau 4 : Synthèse des leviers directs

Communication et publicité	Financement	Travail et échange en réseau	Compétences spécifiques
Créer une agence de communication et d'événementiel	Mettre en place une plateforme de <i>crowdfunding</i>	Développer des ECP permanentes et thématiques	Accompagner à l'élaboration d'un plan stratégique
Mettre à disposition un <i>community manager</i>	Créer un fond d'investissement de l'ESS	Promouvoir l'utilisation du <i>Léman</i>	Proposer des services de backoffice à la carte
Fournir une évaluation gratuite de l'impact sociétal		Promouvoir la mutualisation	Former au Management et aux RH
Publier un guide pratique sur l'impact sociétal		Créer diverses caisses d'assurances sociales	
Se positionner vis-à-vis de la publicité sur internet		Créer une centrale d'achat	
Former aux techniques de communication			

(Pizzinato 2015)

Tableau 5 : Synthèse des leviers indirects

Gagner du terrain	Influencer l'environnement
Générer des success-story grâce à l'incubateur Essaim	Créer un label ESS
Changer de mode de travail	Amener l'ESS dans les cursus scolaires
Créer une Chambre romande de l'ESS	Renforcer la présence dans les médias
Bâtir un pont entre ESS et RSE	Développer un <i>Marketplace</i> dynamique
Prospecter pour augmenter le nombre de membres	Infiltrer les marchés publics
	Simplifier la grille d'évaluation

(Pizzinato 2015)



## 5. Recommandations

Suite à la présentation des leviers directs et indirects dont dispose la Chambre, ainsi que de pistes de réflexions quant à leur réalisation, cette partie s'attache à formuler quatre recommandations à destination d'APRÈS-GE.

### 5.1 Fixer des priorités

Il est difficile de s'y retrouver au milieu de toutes ces possibilités de réorientations ou nouvelles prestations et actions. Une chose est sûre, leur point commun est d'être envisagées dans le but de favoriser un changement d'échelle des membres d'APRÈS-GE et ainsi développer l'ESS dans son ensemble. Comme nous l'avons vu, ces leviers ont tous leurs avantages et inconvénients, ainsi que leur complexité. Dans ce contexte, et en tenant compte que la Chambre a aussi ses limites en matière de ressources humaines et financières, il est primordial d'élaborer un plan d'action. Quelles sont les prestations à développer en priorités ? Comment les déceler ?

Pour tenter une première approche, la matrice de priorisation suivante a été créée :

Figure 7 : Matrice de priorisation

		Freins identifiés																		Score	
		3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.1.5	3.1.6	3.1.7	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4	3.2.5	3.2.6	3.3.1	3.3.2	3.3.3	3.3.4	3.3.5		3.3.6
Leviers directs et indirects	4.1.1.1	2	1	4	1	-1			1	1		2	1		1	3	1	3	2	1	<b>23</b>
	4.1.1.2	2	1	3	2	-2			3	1		3	1	1		4	1	2	2	1	<b>25</b>
	4.1.1.3	1	3	1	2	1			1		-1	1	1			1	3	3	1	2	<b>20</b>
	4.1.1.4	3	4	3	2				1	2		2	1		1	2	3	3	2	2	<b>31</b>
	4.1.1.5		2	1	2		1	3	1	1	1	3	2	2	1	3	1	2	1	2	<b>29</b>
	4.1.1.6	3	2	4	3	-1				1		2	1		1	2	2	1	1	1	<b>23</b>
	4.1.2.1					4	3		1		-1				3	2	2		3	3	<b>20</b>
	4.1.2.2					3	2	2	2		-1	2			1	2	1		2	2	<b>18</b>
	4.1.3.1	2	1	1	1	3			4		2		2	2				1	1	1	<b>21</b>
	4.1.3.2				2	2	3		3	-1	2		1	2	2		2	2	2	2	<b>24</b>
	4.1.3.3	1				4		3	3		2				1			3	3	3	<b>23</b>
	4.1.3.4				2	3		3	3				1					1	2	2	<b>17</b>
	4.1.3.5	2	1	1	1	2	1		4		2	2		1				1		2	<b>20</b>
	4.1.4.1	3				-1	1		1		2								1	3	<b>10</b>
	4.1.4.2	4				-2	4	1	2	1	-1			1					2	4	<b>16</b>
	4.1.4.3	4			4	-1	2	1	2		-1	1	1							2	<b>15</b>
	4.2.1.1	1				3	3	1		2		4	2			2	1	1		1	<b>21</b>
	4.2.1.2	2				2	1		3			3	1	1					1	2	<b>16</b>
	4.2.1.3				3		2	1	1	4	-1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	<b>31</b>
	4.2.1.4	2	2				2	4		1		2	1	1	2	3	2	3	1	3	<b>29</b>
	4.2.1.5								3	2		4	3		2	3	3	4	2	4	<b>30</b>
	4.2.2.1		3	2	2	-2	2			4	-1	2	4		1	3	4	3	3	4	<b>34</b>
	4.2.2.2	2	1	1	1		1	1		4		3			4	4	4	4	4	3	<b>37</b>
	4.2.2.3		1	1	1			1				4	4	2	2	4	3	3	2	2	<b>30</b>
	4.2.2.4			3		2	1	1	4	3	-1	4	4	4	1	2	1	4	2	3	<b>38</b>
	4.2.2.5					1	1	3	2	3	2	3	2		2	2	3	3	4	4	<b>35</b>
4.2.2.6		2	2	2	1		3	1	4	-1	3	2			3	3	3	2	4	<b>34</b>	

(Pizzinato 2015, inspiré de la matrice de compatibilité : outil du management de la qualité)

Cette matrice croise chaque levier aux freins identifiés. Si la réalisation d'un levier pourrait permettre d'atténuer les effets d'un frein, une note entre 1 et 4 lui est alors attribué (4 représentant l'effet d'atténuation le plus élevé). Une note négative peut aussi être attribuée, dans le cas où la réalisation d'un levier viendrait renforcer un frein identifié. Ensuite, une addition des résultats permet d'obtenir un score représentant le potentiel d'atténuation d'un levier. Plus ce score est élevé, plus le levier en question a possiblement des effets bénéfiques pour l'ESS et ses membres.

D'autre part, afin de comparer ce qui est comparable, il est apparu pertinent de conserver la catégorisation des leviers, à savoir :

- Communication et publicité
- Financement
- Travail et échange en réseau
- Compétences spécifiques
- Gagner du terrain (leviers indirects)
- Influencer l'environnement (leviers indirects)

Par le biais de cette matrice de priorisation, en ne sélectionnant que les meilleurs scores de chaque catégorie, les priorités suivantes peuvent être considérées :

Figure 8 : Résultats de la matrice de priorisation



(Pizzinato 2015)

Afin de faire ressortir les leviers ci-dessus, les différents scores ont uniquement été comparés entre catégorie, et non dans leur ensemble. Ceci dit, il est intéressant de noter que les leviers destinés à *influencer l'environnement* détiennent globalement les scores les plus élevés (entre 30 et 38). Concernant les notations, elles ont été effectuées en tentant d'appréhender les effets directs et indirects qu'entraînerait la réalisation d'un levier, mais il est indéniable qu'une séance de *brainstorming* permettrait une notation certainement plus précise.

Pour une analyse plus poussée, il serait nécessaire de prendre en considération deux autres éléments. Premièrement, compléter la matrice proposée par une pondération (de 1 à 4) de l'impact négatif des freins (poids) pourrait donner d'autres résultats, plus proche du réel besoin. Par exemple, si un levier atténue les effets d'un frein de seulement 2 points, mais que le frein a un impact négatif de 4 points, le score serait alors de 8 points (4x2). Ainsi, il ne serait pas étonnant de voir le levier *créer un fond d'investissement de l'ESS* atteindre un score beaucoup plus élevé.

Pour conclure, en complément à cette matrice, il est important de confronter ces leviers aux critères ESS de la Chambre. Ceci nécessiterait une seconde matrice, incluant une pondération de l'importance donnée aux différents critères retenus. Cette possibilité servirait de contre évaluation, afin de s'assurer que tel ou tel levier respecte les valeurs de l'ESS et qu'il n'y a pas d'incompatibilité notable. Par exemple, que la Chambre se positionne en faveur de la publicité sur internet pourrait atténuer un grand nombre de freins. Ceci dit, une utilisation abondante et sans limite pourrait mener à une perte d'identité, se rapprochant ainsi de l'utilisation faite par les entreprises classiques.

## 5.2 Solliciter l'avis des membres

Simultanément à la fixation de priorités à l'interne de la Chambre, il est essentiel de chercher à connaître l'avis des membres concernant ces futures prestations et actions, qui représentent autant de leviers permettant de créer un contexte favorable à leur changement d'échelle. Pour ce faire, la meilleure solution semble de procéder à une enquête, par le biais d'un questionnaire papier ou informatisé, destinée à tous les membres d'APRÈS-GE.

Dans ce questionnaire, les divers leviers retenus seraient présentés brièvement. Il n'est pas nécessaire d'y inclure les leviers qui ne représentent pas une prestation ou une action dont les membres pourraient bénéficier directement, comme par exemple le levier *prospector pour augmenter le nombre de membres* (bien qu'indirectement une augmentation du nombre de membres puisse permettre une meilleure mutualisation des bonnes pratiques et des coûts). Ensuite, les membres pourraient répondre à une série de questions ou procéder à une évaluation (notation, *smileys*, +++/---, etc.) au moyen d'une grille de critères. L'important étant que ce questionnaire renseigne précisément sur les deux points suivants :

- Degré d'intérêt pour la proposition de prestation
- Consentement à payer pour en bénéficier

D'autre part, il est important de laisser l'opportunité aux membres de s'exprimer, par exemple en introduisant, dans l'enquête, un espace dédié aux commentaires et remarques. Ainsi, la Chambre pourrait bénéficier d'avis constructifs de la part de ses membres. Concernant le consentement à payer, il peut être appréhendé en construisant le questionnaire sur la base de la *Contingent Valuation Methods* (CVM). Cette méthode, principalement utilisée pour tarifier les impacts environnementaux (ex : valeurs des espèces en danger, impacts associés au transport, etc.), peut être utilisée pour estimer directement la volonté de payer un service, et ainsi se faire une idée du juste tarif à appliquer. De plus, elle donne des consignes quant à la construction des questions qui serviront à interroger les membres (Fragnière, Vi Cao 2010-2011, p. 10).

Il sera aussi nécessaire de décider si cette enquête doit concerner le panel entier des leviers, ou alors uniquement les leviers mis en évidence suite à la fixation des priorités internes à la Chambre.

### 5.3 Evaluer les moyens internes

Nous l'avons vu, ces leviers comportent certains inconvénients qui ont bien souvent rapport à l'une des deux problématiques suivante :

- Mise à disposition de ressources humaines
- Investissement financier

Autant de ressources que la Chambre n'a pas forcément à disposition, ou en tout cas certainement pas en quantité suffisante afin d'être présente efficacement sur tous les fronts. En effet, comme le mentionne Mathieu Jacquesson<sup>87</sup> lorsqu'il évoque les freins internes é la Chambre : « [...] nous sommes tous sous l'eau, nous avons trop de travail [...] ». Cette situation semble présager, à court ou moyen terme, la nécessité d'engager davantage de personnel afin de mener à bien de futurs projets complexes, ce qui nécessitera donc de bénéficier de ressources financières suffisantes.

Or, si l'on se penche sur les résultats financiers de la Chambre, on constate que plus de 63% de ses revenus en 2014 provenaient de contributions des collectivités publiques, contre à peine plus de 3% en provenance des cotisations des membres. En d'autres termes, dans le cas où la Chambre se verrait couper les vivres par les collectivités publiques, ses revenus ne lui permettraient plus de payer les salaires et charges sociales de la moitié de son effectif actuel. Ceci dit, le montant des contributions octroyées à APRÈS-GE a plutôt tendance à augmenter (+ 12% par rapport à 2013), ce qui laisse à penser que l'ESS gagne de l'importance aux yeux des politiques, sûrement en partie grâce à un lobbying important de la Chambre (Rapport d'activité 2014, p. 26)<sup>88</sup>.

Quoiqu'il en soit, même si la Chambre se fixe des priorités, comme recommandé précédemment, des ressources conséquentes devront être dédiées à la réalisation des leviers identifiés comme prioritaire. Les ressources humaines nécessaires ne semblent actuellement pas disponibles à l'interne, alors que les ressources financières reposent en grande partie sur le bon vouloir des collectivités publiques qui peuvent théoriquement, d'une année à l'autre, changer leurs affectations budgétaires.

Au vue de ce risque lié à la dépendance financière de la Chambre, et ne connaissant pas les tenants et aboutissants de ses accords avec les collectivités publiques, il pourrait s'avérer judicieux de concentrer une partie des efforts sur le développement de prestations, existantes ou nouvelles, permettant à terme de générer des revenus financiers. Car si l'objectif de ce dossier est de dresser un inventaire des possibilités pouvant encourager un changement des membres d'APRÈS-GE, il n'en reste pas moins

---

<sup>87</sup> Citation tirée de l'entretien du 15.06.2015 (annexe 1)

<sup>88</sup> Cette source s'applique aux chiffres présentés dans ce paragraphe

important que les membres puissent s'appuyer sur une Chambre solide et crédible. Cela pourrait même être considéré comme une condition sine qua none à la réussite d'un développement de l'ESS genevoise. En effet, il est plausible qu'un changement d'échelle des membres passe d'abord par un changement d'échelle de la Chambre. Quoiqu'il en soit, l'un ne va pas sans l'autre, le défi est de savoir stratégiquement par où commencer.

Pour résumer, il est ici recommandé à la Chambre de prêter une attention toute particulière au consentement à payer qui sera évalué auprès des membres (recommandation 1), concernant les prestations jugées prioritaires (recommandation 2), ce qui lui permettrait d'augmenter ses sources de revenus. De plus, il sera important d'évaluer la pertinence des leviers pouvant représenter une source de financement pour la Chambre (ex : créer diverses caisses d'assurances sociales) et identifier des solutions (externalisation, partenariat, etc.) qui permettraient de mettre en place certains leviers sans la surcharger. L'important étant de considérer avec objectivité les moyens (financiers et RH) dont disposent réellement et actuellement la Chambre pour pouvoir assurer de nouveaux projets, ainsi que d'analyser la pertinence d'accorder une priorité aux projets pouvant accroître justement ces moyens (nouvelles sources de revenus, engagement de personnel, développement de nouveaux pôles, etc.).

Suite à l'application des trois premières recommandations, qui agiront comme des filtres, les leviers qui resteront pourront être considérés comme viable et justifier une étude de faisabilité complète ou la mise en place directe d'une gestion de projet.

## 5.4 Déployer un *marketing du sens*

A travers ce dossier, de l'identification des freins à l'inventaire des leviers, plusieurs aspects de la gestion d'entreprise ont été abordés directement ou indirectement, dont la:

- Communication interne et externe
- Promotion et publicité
- Distribution des biens et services
- Planification stratégique

Or, ces éléments et d'autres encore, peuvent s'associer de près ou de loin au concept du marketing. Bien que cette notion, qui renvoie aux entreprises capitalistes et à la recherche de maximisation du profit, ne soit pas adoptée dans le milieu de l'ESS, les activités et les outils qui la constitue sont pourtant indissociable de toute entreprise et ce peu importe son but final. Pour appuyer cela, la définition suivante du marketing est intéressante :

*« Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre (processus) l'élaboration, la tarification, la communication, et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme les individus. »*

*(The American Marketing Association, cité dans Bélanger-Simko et al. 2012, p. 10)*

Sans le savoir ou sans l'accepter, tous les acteurs de l'ESS font du marketing. Simplement, ils le font à leur manière, parfois davantage artisanale que professionnelle, en se fixant des objectifs d'utilité sociale et non de profit. Ceci dit, il est grand temps que l'ESS se professionnalise et adopte des outils novateurs afin de servir avec efficacité ses ambitions de changement d'échelle.

En effet, chaque membre devrait pouvoir, à l'interne ou avec le support de la Chambre, comprendre l'environnement dans lequel il évolue (PESTEL), en identifier les opportunités et les menaces, et les confronter à ses propres forces et faiblesses (SWOT) afin de déceler des facteurs clés de succès qui lui permettrait de changer d'échelle. De la même manière, les membres doivent pouvoir bénéficier d'outils et de compétences leur permettant d'étudier leur marché, d'adapter leur offre ou de cibler un segment de clients particulier et entreprendre des actions de communication.

D'ailleurs, que ce soit la *création d'un label ESS*, le *positionnement vis-à-vis de la publicité sur internet*, la *promotion de l'utilisation du Léman*, l'*accompagnement à l'élaboration d'un plan stratégique* ou encore la *publication d'un guide pratique sur la communication de l'impact sociétal*, un grand nombre des leviers proposés dans ce dossier visent à atténuer des freins qui relèvent finalement de problématiques pouvant être reliées au marketing.

Etant donné le large spectre couvert par le marketing (analyse du micro et macro environnement, étude de marché, plan stratégique, communication et promotion, etc.), un changement d'échelle des membres d'APRÈS-GE ne se fera pas sans en utiliser les outils. Bien que les entreprises de l'ESS « [...] doivent faire face aux mêmes problématiques que les entreprises du marché : proposer des produits, gagner une clientèle, communiquer et commencer » (Pillet 2006, p. 4), le défi n'est pas de transposer le marketing tel quel au sein de l'ESS, ce qui pourrait provoquer une perte progressive d'identité, mais de « modifier le concept (ou le paradigme) même du marketing pour que cette discipline puisse s'adapter aussi bien aux entreprises qu'aux organisations de l'économie sociale et solidaire. » (Mayaux 2012, p.161).

Pour ce faire, les membres devront appréhender le marketing comme une opportunité de véhiculer leurs valeurs, de permettre à un consommateur de devenir *consomm'acteur*, d'éveiller les consciences sur les enjeux de notre siècle, d'acquérir de nouveaux adhérents et de gagner de l'ampleur au sein du modèle économique dominant. Car « au-delà de leurs utilités concrètes, l'alternatif, le social et le solidaire ont leurs richesses, qui ne sont pas à la portée des entreprises capitalistes » (Pillet 2006, p. 3). En effet, ses échanges étant basés sur l'authenticité et non la séduction (Pillet 2007, p. 4), la mission (ou l'utilité sociale) de chaque entreprise de l'ESS doit être vue comme son principal avantage concurrentiel, qu'elle peut véhiculer notamment par la communication de son impact sociétal et par la création de réels liens avec ses parties prenantes. Il y a donc ici une nouvelle forme de marketing à appréhender, qu'il est justement proposé d'appeler *marketing du sens*<sup>89</sup>, tant il doit viser à accompagner tout échange commercial d'un sens profond reflété par le partage de valeurs sociales et solidaires.

Concernant les actions et outils concrets, une partie est avancée dans ce dossier par le biais des leviers directs et indirects. Cette recommandation vise uniquement à soulever la nécessité de provoquer une prise de conscience des membres sur les opportunités qu'offre un marketing *made in ESS*. Car c'est uniquement dans une dynamique commune et homogène, en menant des actions destinées à gagner des parts de marché du concurrent capitaliste et non du voisin sociale et solidaire, que les membres d'APRÈS-GE créeront un contexte favorable à leur changement d'échelle. Une publication officielle de la Chambre dédiée à la question du marketing au sein de l'ESS est recommandée. Certain qu'une meilleure compréhension peut convaincre les plus sceptiques qu'un développement économique est possible tout en restant fidèle à ses valeurs, cette publication nécessitera, en premier lieu, de réelles réflexions conceptuelles afin d'être capable de prouver concrètement comment et avec quels outils cela est possible.

---

<sup>89</sup> Notion rencontrée dans l'ouvrage *Le marketing éthique* (Pastore-Reiss, Naillon 2002)



## 6. Conclusion

En tant qu'unique chef de file actuellement digne de ce nom (en Suisse), APRÈS-GE sera confrontée à des choix stratégiques qui pourraient bien déterminer l'avenir de l'ESS genevoise. Parmi ces choix, ceux destinés à provoquer un changement d'échelle de ses membres se matérialiseront par l'activation ou non de certains des 27 leviers identifiés dans ce dossier. Un choix donc crucial approché ici par une matrice de priorisation, utilisée afin d'identifier quels leviers atténueraient, avec quelle ampleur, les effets négatifs des freins identifiés. Les leviers qui sont apparus les plus pertinents, par catégorie, sont :

- Publier un guide pratique sur l'impact sociétal
- Créer un fond d'investissement de l'ESS
- Promouvoir l'utilisation du *Léman*
- Accompagner à l'élaboration d'un plan stratégique
- Créer une Chambre romande de l'ESS
- Développer un *Marketplace* dynamique

Toutefois, au vu de la subjectivité des pondérations, il est recommandé à la Chambre de reproduire l'exercice sous forme d'un *brainstorming* et d'y ajouter une pondération de l'importance des freins, ainsi qu'une matrice comparative afin de s'assurer de l'adéquation des leviers avec les valeurs de l'ESS. Ensuite, il sera nécessaire de solliciter l'avis des membres afin de connaître leur intérêt vis-à-vis des différentes propositions et évaluer leur consentement à payer pour en bénéficier. Pour achever ce processus de décision, un diagnostic précis des moyens internes (financier et RH) de la Chambre devra être effectué, afin de pouvoir identifier les limites de son champ d'action.

D'autre part, pour changer d'échelle, les membres d'APRÈS-GE n'auront d'autres choix que de se développer économiquement. Pour cela, ils vont devoir professionnaliser leur manière de commercer, de la conception de leur offre à la distribution, en passant par la communication. Ces activités gagneraient en intérêt si elles étaient adaptées à l'ESS, théorisées et diffusées par la Chambre à travers un concept novateur de *marketing du sens*, qui permettrait aux membres de se développer en harmonie avec leurs valeurs.

Le défi qui se présente à la Chambre n'est donc pas tant d'identifier des solutions pour aider ses membres à changer d'échelle, mais plutôt de décider quelle voie elle empruntera pour y arriver. Faut-il axer ses efforts sur des services à la carte ou sur de la formation ? Avant d'agir directement auprès des membres, ne faut-il pas influencer leur environnement ou consolider la Chambre ? Autant de questions qui devront trouver des réponses en vue notamment de la définition des axes stratégiques 2016-2019.

## 6.1 Appréciation critique

L'économie sociale et solidaire est un sujet passionnant mais réellement complexe et vaste, dont l'équilibre à trouver entre respect des valeurs et changement d'échelle sera, selon moi, son plus grand défi à venir. D'ailleurs, il existe là un paradoxe qui m'a interpellé. En effet, pour changer d'échelle, il me paraît inévitable de se développer économiquement (augmentation des ventes par exemple), mais les valeurs de l'ESS ne prônent pas la recherche de l'efficacité dans ce domaine. Toutefois, de l'autre côté, l'ESS met en avant la nécessité de réponses urgentes pour faire face au contexte mondial et ses enjeux. Le paradoxe est donc de demander à l'ESS d'être cette solution, d'accompagner la transition, mais de ne pas rechercher d'efficacité économique. A ce rythme-là, les décennies peuvent défiler avant que l'ESS s'impose en tant qu'alternative crédible et solide. Selon moi, il ne faut pas confondre la nécessité d'une recherche d'efficacité avec les méfaits d'une recherche d'efficience.

Concernant le dossier en lui-même, j'ai eu énormément de plaisir à rencontrer et discuter avec des acteurs de l'ESS genevoise. Ces rencontres m'ont permises une réelle immersion sans laquelle je n'aurais pas pu effectuer ce présent travail. Pour ce qui est des recommandations, moyennant davantage de rencontres et d'échanges avec la Chambre, je pense que j'aurais été en mesure de proposer, par exemple, une matrice plus complète. De plus, si le temps avait été illimité, j'aurais eu à cœur de creuser davantage le concept proposé d'un *marketing du sens*, qui je pense pourrait jouer un rôle fondamental dans l'équilibre à trouver énoncé ci-dessus. Toutefois, j'ai l'espoir que mon travail pourra constituer une aide pour la Chambre en vue du développement de nouvelles prestations.

Une chose est sûre, je suivrai l'évolution de ce mouvement avec une attention toute particulière, car j'ai l'intime conviction que notre société devra, tôt ou tard, accepter un changement radical de son mode de production et de consommation.

## Bibliographie

ACHATS RESPONSABLES EN LORRAINE [sans date]. Accueil. *Achatsresponsablesenlorraine.com/fr* [en ligne]. [Consulté le 04.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.achatsresponsablesenlorraine.com/fr/accueil.html>

APRÈS-BEJUNE, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Présentation de nos membres. *Apres-bejune.ch* [en ligne]. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-bejune.ch/index.php/features/features-overview>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Autres projets. *Apres-ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 03.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://public.apres-ge.ch/node/29650>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Définition. *Apres-ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 25.05.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/33038>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Historique. *Apres-ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 19.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/29635>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Qui sommes-nous ? *Apres-ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 19.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/30285>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2005. *Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise* [document PDF]. Version du 27 octobre 2005. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/32136>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2011. *Les critères d'adhésion à la chambre de l'économie sociale et solidaire, APRÈS-GE* [document PDF]. Version du 21 septembre 2011. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/34126>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2012. *Listes des axes et priorités stratégiques 2012-2015* [document PDF]. Version validée par l'AGO du 22 mai 2012. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/39861>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2013. *Rapport d'activités 2013* [document PDF]. Version mai 2014. Disponible à l'adresse : <http://public.apres-ge.ch/node/49754>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2014. *Rapport d'activités 2014* [document PDF]. Version juillet 2015. Disponible à l'adresse : <http://public.apres-ge.ch/node/56555>

APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire, 2015. *Panorama de l'économie sociale et solidaire à Genève, étude statistique 2015*. Document papier publié par APRÈS-GE et imprimé à 1000 exemplaires.

APRÈS-VD, Chambre de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Membres institutionnels. *Apres-vd.ch* [en ligne]. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.apres-vd.ch/?page\\_id=17](http://www.apres-vd.ch/?page_id=17)

ASHOKA SUISSE [sans date]. L'entrepreneuriat social. *Switzerland.ashoka.org* [en ligne]. [Consulté le 07.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://switzerland.ashoka.org/fr/lentrepreneuriat-social>

AVISE, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire [sans date]. Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? *Avise.org* [en ligne]. Dernière mise à jour le 11 avril 2014. [Consulté le 13.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/de-quoi-parle-t>

AVISE, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire, 2014. Stratégies pour changer d'échelle. *Avise.org* [en ligne]. Edité en décembre 2014. [Consulté le 02.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle>

BARANZINI, Roberto et SWATON, Sophie, 2012. Économie sociale et solidaire. *Revue Économique et Sociale*. Mars 2012. Volume n°70. ISSN 0035-2772

BELANGER-SIMKO, Josée, DUBOSSON, Magali, ANDRE, Yannick, FERNANDEZ, Joaquin et EMAD, Sabine, 2012. *Principes de Marketing 1* [document PDF]. Version du 22 septembre 2012. Support de cours : « Cours Principes de Marketing 1 », Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2012-2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem, 1987. 1987 : Le Rapport Brundtland. *Are.admin.ch* [en ligne]. Dernière mise à jour le 14 mars 2013. [Consulté le 07.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html?lang=fr>

CADES, Centrale d'achats des établissements sanitaires [sans date]. Qui sommes-nous ? *Cades.ch* [en ligne]. [Consulté le 02.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.cades.ch/index.cfm/Zone/Web/Page/anotrepropos>

Chantier de l'économie sociale [sans date]. Définition. *Chantier.qc.ca* [en ligne]. Dernière mise à jour le 1<sup>er</sup> juillet 2015. [Consulté le 11.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>

CNCRES, Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale [sans date]. L'économie sociale et solidaire en chiffres. *Cncres.org* [en ligne]. [Consulté le 17.06.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/less\\_leconomie\\_sociale\\_et\\_solidaire/chiffres](http://www.cncres.org/accueil_cncres/less_leconomie_sociale_et_solidaire/chiffres)

COMMISSION EUROPEENNE [sans date]. Corporate Social Responsibility (CSR). *Ec.europa.eu* [en ligne]. Publié le 25 octobre 2011. [Consulté le 13.06.2015]. Disponible à l'adresse : [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

DESPRES, J.-Christophe et PIGNON, Vincent, 2015. La nécessaire émergence du crowdfunding en Suisse. *L'Agefi*. Publié le 2 mars 2015. N° de thème 999.056. Réf. Argus : 57023290

DRAPERI, Jean-François, 2011. *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?* Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-056414-9

DUNAND, Christophe, 2010. L'économie sociale et solidaire, une troisième voie. *Choisir* [en ligne]. 6 février 2010. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.choisir.ch/politique-economie/economie/item/1239-L%C3%A9conomie%20sociale%20et%20solidaire>

DUNAND, Christophe, 2015. *Des choix responsables pour une économie de la durabilité : le potentiel de l'ESS* [fichier PowerPoint]. Version du 4 mai 2015. Présenté à l'EPFL le 5 mai 2015. Fichier transmis par e-mail le 4 mai 2015.

FRAGNIERE Emmanuel et VI CAO, Nguyen, 2010-2011. *Contingent Valuation Methods* [document PDF]. Version du 3 septembre 2012. Support de cours : Cours « Gestion des opérations de service », dispensé par CORNAGLIA, Laurent, Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2012-2013.

FREMEAUX, Philippe, 2011. *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Paris : Les petits matins. ISBN 978-2-915879-94-0

ISO, Organisation internationale de normalisation [sans date]. ISO 26000 – Responsabilité sociétale. *Iso.org* [en ligne]. [Consulté le 13.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

JEUN'ESS, Economie Sociale et Solidaire [sans date]. C'est quoi l'ESS ? *Jeun-ess.fr* [en ligne]. [Consulté le 04.08.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.jeun-ess.fr/?page\\_id=3756](http://www.jeun-ess.fr/?page_id=3756)

JORION, Paul, 2014. L'économie sociale et solidaire : historique et analyse des questions restant à résoudre. In : JANY-CATRICE, Florence, MATYASIK, Nicolas et MAZUEL, Philippe. *Économie sociale et solidaire. De nouveaux référentiels pour tempérer la crise*. Paris : Institut de la gestion publique du développement économique (IGPDE), pp. 77-88. ISBN 978-2-11-129379-3

MAEDER, Eric, 2015. *Ethique des affaires et gouvernance d'entreprise : leçon 11* [document PDF]. Support de cours : Cours « Ethique des affaires et gouvernance d'entreprise », Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2014-2015

MAYAUX, François, 2012. Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire, In : BAYLE, Emmanuel et DUPUIS, Jean-Claude. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2012, pp. 157-179. Collection Méthodes & Recherches. ISBN 9782804170912

MONNAIE GRAND GENEVE, 2015. Guide de l'utilisateur du *Léman*. *monnaiegrandgeneve.org* [en ligne]. [Consulté le 02.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.monnaiegrandgeneve.org/mcgdge/?q=filedepotview>

MOUVES, Mouvement des entrepreneurs sociaux, 2014. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? *Mouves.org* [en ligne]. [Consulté le 07.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social>

NEYRET, Guy, 2006. Mise en perspective des recherches. In : CHOPART, Jean-Noël, NEYRET, Guy et RAULT, Daniel. *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. Paris : La Découverte, pp. 9-50. ISBN 2-7071-5004-5

NICEFUTURE, Boutik Etik [sans date]. Les guides NiceFuture : Shopping Ethique 2015. *Nicefuture.com* [en ligne]. [Consulté le 04.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.nicefuture.com/index.php?IDthemboutique=72&langue=F&IDboutiquevis=1>

OBSERVATOIRE ESSPACE, Programme Interreg, 2014. *Synthèse du projet ESSpace*. Décembre 2014. Document papier fourni par APRÈS-GE.

PASTORE-REISS, Elizabeth et NAILLON, Hervé, 2002. Le marketing éthique. Paris : Village Mondial. ISBN 2-84211-193-1

PILLET, Antoine, 2006. Le marketing social et solidaire. Pantin : L'AMI Ateliers Mutualisés pour un usage social de l'Information, septembre 2006. ISBN 2-9517092-6-9

PILLET, Antoine, 2007. Textes des communications Rennes, VII<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS. *Riuess.org* [en ligne]. Publié le 25 mai 2007. [Consulté le 08.08.2015]. Titre du document : Pour une adaptation critique d'outils de marketing : Commercer dans le respect des valeurs d'une économie sociale et solidaire [document PDF]. Disponible à l'adresse : [http://www.riuess.org/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=12&Itemid=45](http://www.riuess.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=12&Itemid=45)

POUR LA SOLIDARITE, Think Tank européen et VILLE DE GENEVE, 2013. 7<sup>ème</sup> Conférence européenne des villes Durables à Genève. *Economie sociale et solidaire et villes durables : les leviers des autorités locales*. Atelier du 17 avril 2013. Disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/node/44580>

PS SUISSE, 2015. Une économie tournée vers l'avenir – Déclaration de Bienne/Biel. *Sp-ps.ch* [en ligne]. 26 juin 2015. [Consulté le 16.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.sp-ps.ch/fr/manifestation/economie-avenir>

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, Ministère des finances et des comptes publics, 2014. La loi Economie sociale et solidaire. *Economie.gouv.fr* [en ligne]. 23 juillet 2014. [Consulté le 07.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

RISQ, Réseau d'investissement social du Québec [sans date]. Bienvenue au RISQ. *fonds-risq.qc.ca* [en ligne]. [Consulté le 02.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.fonds-risq.qc.ca/>

SECO, Secrétariat d'Etat à l'économie [sans date]. Responsabilité sociétale des entreprises. *Seco.admin.ch* [en ligne]. [Consulté le 13.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.seco.admin.ch/themen/00645/04008/index.html?lang=fr>

STIGLITZ, Joseph E., SEN, Amartya et FITOUSSI, Jean-Paul, 2009. Documents de travail et rapports. *Stiglitz-sen-fitoussi.fr* [en ligne]. Publié le 14 septembre 2009. [Consulté le 04.06.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_francais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf)

STOKKINK, Denis, 2013. La Transition durable : quelle place pour l'entreprise sociale et l'économie sociale et solidaire. *Pourlasolidarite.eu* [en ligne]. Publié en octobre 2013. [Consulté le 07.06.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/notes\\_d\\_analyse\\_transiti\\_on\\_octobre\\_2013.pdf](http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/notes_d_analyse_transiti_on_octobre_2013.pdf)

SWATON, Sophie, 2011. *Une entreprise peut-elle être « sociale » dans une économie de marché ?* Charmey: Les Editions de l'Hèbe. ISBN 978-2-88906-034-4

WWF, World Wide Fund [sans date]. Calculateur d'empreinte. *Wwf.ch* [en ligne]. [Consulté le 06.08.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.wwf.ch/fr/agir/vivre\\_mieux/calculateur\\_d empreinte/](http://www.wwf.ch/fr/agir/vivre_mieux/calculateur_d empreinte/)



## Annexe 1 : Entretien avec Lara Baranzini et Mathieu Jacquesson

Mathieu Jacquesson est Chargé de communication et Conseiller en développement d'activités économiques chez APRÈS-GE et fondateur de « The Square<sup>90</sup> », société active dans la création de Pop-Up Stores en suisse romande. Il travaille depuis 4 ans à la Chambre et a commencé en tant que stagiaire pour l'incubateur Essaim. Il a aussi travaillé aux rencontres transfrontalières de l'ESS « ESSpace<sup>91</sup> ».

En bleu : modifications et compléments d'information apportés par Lara Baranzini, Responsable pôle développement et promotion de l'ESS chez APRÈS-GE, au sujet des projets de prestations et actions ainsi que du contrôle de l'engagement des membres.

Compte rendu de l'entretien du 15.06.2015 à Genève :

### **Que signifie, pour vous, le changement d'échelle de l'ESS ?**

*Cela signifie avant tout un développement économique et un développement structurel.*

### **Pour vous, cela ne signifie pas une maximisation de l'impact sociétal ?**

*Non, une entreprise membre de l'ESS a déjà forcément un impact sociétal positif. Le problème de l'impact sociétal est qu'il n'est pas communiqué. L'impact sociétal étant déjà là, il faut donc que nos membres se développent en tout cas sans le péjorer. La chambre ne doit donc pas se focaliser sur le fait d'essayer de développer l'impact sociétal mais sur le développement de ses structures membres. Le développement doit aussi être économique sans pour autant chercher une maximisation du profit. Nos membres doivent vendre, augmenter leur chiffre d'affaire, sinon l'ESS dans sa globalité ne se développera pas. L'impact sociétal suivra forcément, il augmentera ou au pire, il restera stable. Pour cela, il faut être vigilant, car par exemple, un investissement venu de l'extérieur sera une nouvelle partie prenante qui pourrait insuffler une certaine pression sur les dirigeants. Ainsi, cela aura un impact négatif sur les employés et leur bien-être. Le changement d'échelle de l'ESS se fera donc par les structures membres qui vont se développer et devenir de plus en plus grosses. La chambre a d'ailleurs un plan de communication afin de favoriser un changement d'échelle. Le premier objectif de notre plan est de communiquer sur l'ESS, d'éduquer les gens en leur expliquant ce qu'est l'ESS. Ensuite, le deuxième objectif est d'aller chercher de nouveaux membres, et le troisième objectif est de développer le nombre de consomm'acteurs<sup>92</sup> de nos membres.*

### **Comment éduquer les gens, leur faire prendre conscience ?**

*Etre présent dans les médias est essentiel, mais il nous faut être présent de façon positive. Qu'ils reconnaissent l'ESS comme un mouvement bénéfique à la société. Nous devons réussir à vulgariser et rendre « sexy » l'ESS. Qui a longtemps eu une image de hippie ou synonyme d'entreprise de réinsertion.*

### **Quels sont les prestations de la chambre pour favoriser un changement d'échelle ?**

---

<sup>90</sup> Pour en savoir plus : <http://www.the-square.ch/>

<sup>91</sup> Pour en savoir plus : <http://www.ess-rencontrestransfrontalieres.org/>

<sup>92</sup> Définition: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consom'action>

Actuellement, la chambre a plusieurs prestations pour ses membres et le grand public, telles que :

- L'incubateur « ESSAIM », spécialisé dans l'ESS, qui offre un accompagnement dans la création et le développement d'activité économique, ainsi qu'un accompagnement managérial et administratif.
- Le programme « PPE+<sup>93</sup> » qui offre des ressources humaines sous forme de missions, et propose des formations à ses membres. « PPE+ » est soutenu financièrement par l'OSE<sup>94</sup> O qui paie les chômeurs que nous plaçons.
- Un pôle promotion actif, entre autre, dans le lobbying politique, afin de favoriser une promotion de l'ESS par les pouvoirs publics et aussi éviter qu'on l'attaque. Le but de ce lobbying est aussi de pouvoir ouvrir les marchés publics à l'ESS, de par les centrales d'achats. En effet, nous nous battons pour qu'ils intègrent des critères sociaux et solidaires pour les marchés publics. Le pôle promotion est aussi en charge de la promotion et la gestion des membres de la chambre.
- Nous avons aussi des supports tels que notre site internet, notre portail, les newsletters et quelques publications.

Au-delà de ça, nous avons de nombreux projets en vus pour développer le changement d'échelle.

### **Quels sont ces projets ?**

Tout d'abord, dans nos services déjà existants, nous avons des projets de changement stratégique.

Pour commencer, nous voulons modifier la mission de l'incubateur ESSAIM. Avant, le but était de faire rentrer des gens dans l'entreprise collective partagée (ECP), soit en faire des entrepreneurs salariés. Ceci s'avère plus compliqué que prévu, les gens gagnent difficilement un salaire et cela prend beaucoup de temps. Je précise que l'incubateur est soutenu financièrement par la ville de Genève. Ceci dit, maintenant, nous voudrions tendre vers un accompagnement de projets ESS. Par exemple, nous pourrions soit créer un projet et chercher les porteurs, soit nous recherchons ceux ayant des projets intéressants et leur proposons un accompagnement gratuit, *en cherchant des ressources dans le réseau susceptibles de vouloir participer au projet*. Nous avons besoin de success-story. Au lieu de suivre des entrepreneurs accompagnés et parfois en provenance du chômage, nous allons suivre des projets à fort impact sociétal respectant les valeurs de la chambre, et les aider à se développer. Les success-story sont nécessaires pour aller chercher des fonds et dire que nous créons de l'emploi à Genève. Ainsi, cela fera la bonne publicité d'ESSAIM. Ce changement stratégique est actuellement en cours, mais n'impliquera pas que l'ECP sera abandonnée.

### **Vous allez fournir cet accompagnement gratuitement ?**

Cela dépendra vraiment des projets, mais nous devrions éviter de donner des accompagnements gratuits. Ceci dit, dans un premier temps, il nous faut des success-story.

### **Nous venons de parler de l'incubateur, mais donc quelles autres prestations sont sous le coup d'une réorientation stratégique ?**

Notre programme « PPE+ » va devoir se positionner davantage, les membres doivent savoir que ce programme existe pour deux choses (*Je ne mettrais pas le projet PPE+ dans les axes de réorientation stratégique*):

---

<sup>93</sup> Pour en savoir plus : <http://www.apres-ge.ch/node/29665>

<sup>94</sup> Pour en savoir plus : <http://www.oseo-ge.ch/>



- soutenir leur activité à travers des missions (stages). Il faut dire à nos membres que nous avons des personnes à disposition pour leurs projets, des personnes qualifiées et cela sans charges supplémentaires!
- Devenir un acteur majeur de RH et de Management. Nous devons professionnaliser les membres de l'ESS en ce qui concerne, notamment, le management et les RH. Ceci se ferait par des formations ou un accompagnement personnalisé. Nous pourrions même imaginer que nos membres nous externalisent certaines tâches, par exemple la gestion de la paie, ainsi ils gagneraient du temps et ceci les aidera à se développer. Il s'agira aussi de pouvoir les conseiller sur leur manière d'investir pour un changement d'échelle, dans le cas d'un membre disposant des capacités financières nécessaires.

### La stratégie de communication d'APRÈS-GE est développée et actualisée

Il existe aussi un tout nouveau Pôle de développement et promotion de l'ESS qui est chargé, entre autre, de soutenir tous les autres pôles, il travaille de manière transversale. Comme j'en ai déjà parlé au préalable, dans le pôle promotion, nous avons un plan de communication. Le premier objectif de ce plan est d'expliquer ce qu'est l'ESS, que la ménagère qui achète bio suite à un reportage sur M6 ait plus loin, que l'on arrive à la faire consommer ESS. Un autre point important de la promotion de l'ESS : amener les structures qui travaillent avec les principes et les pratiques de l'ESS à se reconnaître en tant qu'acteur de l'ESS et rejoindre la Chambre de l'ESS. Ce qui permettra d'augmenter le nombre de nos membres. Nous voulons donc augmenter le nombre de consomm'acteurs publics et privés, promouvoir les échanges économiques entre nos membres et avec des structures non ESS mais proches de nos valeurs et promouvoir des politiques d'achats responsables au niveau des collectivités publiques en introduisant dans les AIMP des critères ESS. Pour cela, nous faisons du lobbying politique. Notre communication veut également s'adresser aux employés de nos membres, qui souvent ne savent pas qu'ils travaillent dans une entreprise de l'ESS. Autant d'ambassadeurs de l'ESS ! Ensuite, nous devons augmenter le nombre de nos membres. Autre point, nous devons promouvoir les prestations de la chambre et en développer d'autres. A ceci s'ajoute toutes les tâches quotidiennes, dont le site internet, les newsletters, la création de contenu sur Facebook, répondre aux e-mails, etc.

**Y aurait-il d'autres prestations, qui ne sont pas des réorientations de prestations existantes, qui sont à l'étude ou que vous voudriez creuser ?**

Une agence de communication et d'évènementiel : ceci serait un nouveau service. Nos membres ont beaucoup de problèmes de communication ou n'ont tout simplement pas le temps. Avec « ESSAIM », nous les accompagnons mais nous ne le faisons pas pour eux. Avec cette agence, nous serions en mesure de fournir une prestation complète, de A à Z.

Développer des ECP permanentes et thématiques : Le but serait de mettre les différents acteurs ensemble selon les aspirations de leur projet. Et créer ainsi des synergies et des dynamiques.

Disposer d'un « community manager<sup>95</sup> » global : Par exemple, il nous faut regrouper les pages Facebook isolées de nos membres, sur une seule page, peut-être par secteur d'activité (ex : ACP genevoise). Nos membres pourraient souscrire à un abonnement pour

---

<sup>95</sup> Définition : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire\\_de\\_communaut%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire_de_communaut%C3%A9)

s'offrir les services du « community manager » qui créera du contenu à leur place. Ceci permettra aussi de mutualiser les coûts.

Développer un vrai « Marketplace » : le portail actuel sur notre site internet est trop vieux, il nous faut quelque chose de plus actuel, afin de dynamiser les échanges entre les membres et les « consomm'acteurs ». Nous pourrions aussi peut-être y intégrer une monnaie complémentaire.

Changer de mode de travail : J'imagine que nous ne soyons plus une chambre, ni un incubateur mais quelque chose de plus dynamique, plus innovant. A la manière du mouvement de « coworking<sup>96</sup> » ou les « Startup Weekend<sup>97</sup> ». Il faudrait créer quelque chose de nouveau dans la façon de travailler des gens et la manière de se réunir. L'ambition serait d'en faire un « tiers-lieu<sup>98</sup> » de l'ESS. Les gens ont besoin de se réunir, partager leurs connaissances. Un café n'est plus qu'un café de nos jours, il fait aussi galerie d'art, etc.

Créer une chambre nationale de l'ESS : nous avons essaimé APRÈS-VD et APRÈS-BEJUNE. Mais cela nous porte plus préjudice qu'autre chose, car ils sont peu nombreux et peu organisé. Nous leur avons donné notre charte graphique.

Fournir une évaluation de l'impact sociétal : Fournir cette prestation à nos membres en les regroupant par secteur. Et ils pourraient utiliser cette évaluation pour communiquer.

Développer notre implication dans le logement : Nous avons des projets en cours pour certains logements construits par des coopératives, nous sommes en charge de gérer le choix des fournisseurs et l'attribution des locaux commerciaux. Nous aimerions développer cette activité. Si notre grille d'évaluation était utilisée pour chaque fournisseur d'une construction, cela serait une grande évolution avec un impact sociétal fort.

Se rapprocher des entreprises de partage : le changement d'échelle de l'ESS ne se fera pas en ignorant les nouvelles technologies, nous devons se les approprier et les intégrer à l'ESS. Les nouvelles sociétés de « sharing » comme par exemple la plateforme communautaire « Airbnb<sup>99</sup> » sont très intéressantes, il s'agirait de les rattacher à nos valeurs ou de s'en inspirer.

Promouvoir l'ESS par des manifestations : Par exemple, nous sommes partenaires de la manifestation « Alternatiba Léman », lors de laquelle nous allons faire un stand gigantesque. Notre message est que l'ESS est l'économie de transition. Nous sommes des pionniers, des chefs de file, les intouchables, car nous sommes les plus strictes sur nos critères. Les entreprises de l'ESS ont la même chaîne de valeur que n'importe quelle « social business » ou entreprise, sauf que la marge ne part pas chez les actionnaires. Chez nous, tout est marqué noir sur blanc, ce qui n'est pas le cas des entreprises commerciales aussi éthiques soient-elles.

Créer un fond d'investissement de l'ESS : il serait destiné à soutenir les membres, et serait réalisable soit par un petit apport de tous les membres, soit l'apport d'une fondation privée ou le soutien de l'Etat comme ce fut le cas dernièrement au Québec. *Je pense que c'est un projet prioritaire.*

---

<sup>96</sup> Définition : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coworking>

<sup>97</sup> Pour en savoir plus : <http://geneve.startupweekend.org/>

<sup>98</sup> Définition : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Tiers-lieu>

<sup>99</sup> Pour en savoir plus : <https://www.airbnb.fr/>

Intensifier la capitalisation, la mutualisation et la visibilité des bonnes pratiques : l'étude statistique 2015 nous a permis de mettre en lumière les spécificités de l'ESS et de récolter un inventaire de bonnes pratiques que nous souhaitons maintenant mutualiser. La mise en place de formations spécifiques pour les structures ESS fait également partie des prestations que nous souhaitons mettre en place.

Animation du débat, information et formation : entretenir un élan permanent de réflexions et d'échanges sur l'identité de l'ESS et sa place dans l'économie

Mettre en place une veille en matière d'achats publics : conseil et soutien à la constitution de consortium et accompagnement au développement d'entreprise (p.ex. achats publics)

Proposer des services collectifs, plus ponctuels et à la carte destinés aux membres : services de back office, caisse maladie ESS, caisse de pension ESS, caisse AVS et d'allocations familiales, assurances collectives perte de gain (négocier des prix avantageux auprès d'une assurance qui soit au plus proche des valeurs ESS et souscrire une assurance collective permettant de mettre en place un système solidaire permettant aussi aux petites structures d'accéder à certaines couvertures), etc.

Veiller à une répartition diversifiée des statuts de ses membres collectifs : entre organisations ABNL et entreprises à lucrativité limitée notamment, et à une représentation diversifiée de ses membres en termes de secteurs économiques tout en garantissant cette évolution dans le respect des critères ESS validés par les membres.

Amener l'ESS dans la formation obligatoire, post-obligatoire et la formation professionnelle : intégrer les filières de formation académique, y compris les filières avant les hautes écoles (collèges et cycles). Approcher le DIP. Proposer des jours de formations pour les associations d'étudiants, Initier des recherches (UNI et HES) sur l'ESS.

### **Que pensez-vous de l'idée d'un label ESS?**

*C'est une bonne chose pour pouvoir mesurer son impact sociétal. Mais qui dit label, dit audit et tout ce que cela engendre. Mais cela pourrait être une solution en effet. Si on pense au label « B Corporation<sup>100</sup> », il peut correspondre mais cela serait paradoxal, selon moi, d'utiliser un label américain en suisse. Quoiqu'il en soit, je pense personnellement qu'aujourd'hui les gens n'attachent pas d'importance à un label, ils ont avant tout besoin de se reconnaître dans quelque chose. Un mouvement est plus important qu'un label pour toucher les gens. Personnellement, je ne crois pas énormément aux labels. Nous sommes dans une nouvelle économie, avec une jeune génération qui monte des PME. Déjà l'idée d'adhérer à la chambre, certains ne veulent pas s'embêter avec cela et veulent juste faire du chiffre et payer leurs employés. Ils disent qu'une fois qu'ils auront le temps, ils prendront un label pour se différencier. Mais un label ne servira à rien pour un changement d'échelle et donc un développement économique. Il faut juste mieux vendre et en plus grande quantité, pour cela il faut éduquer les gens. Par contre, nous pourrions théoriquement construire un label sur la base de nos grilles d'évaluations dynamiques. Globalement, une analyse de tous les labels du marché est en cours, car notre but, si nous devons promouvoir un label, n'est pas de faire concurrence à ceux en place. Il faudrait que ces labels intègrent la notion de lucrativité limitée.*

**Avez-vous un moyen de contrôle sur vos membres pour s'assurer qu'ils sont toujours en ligne avec vos valeurs ?**

---

<sup>100</sup> Pour en savoir plus : <https://www.bcorporation.net/>

*Après la validation de la Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise par l'assemblée générale en 2005, le comité et l'équipe d'APRÈS-GE ont entamé une longue réflexion pour trouver des indicateurs permettant de vérifier sa mise en œuvre et son respect. Cette réflexion s'est notamment basée sur l'étude des pratiques de terrain répertoriées grâce aux Cafés des bonnes pratiques (organisés à chaque fois autour d'une thématique spécifique) et sur les données récoltées pour l'étude statistique sur l'ESS genevoise publiée par APRÈS-GE (2010) (une photographie de l'économie sociale et solidaire genevoise qui constitue la première étude sur l'ESS en Suisse). Une première version des critères a été présentée lors d'une assemblée générale en octobre 2010. Après une consultation publique de 3 mois, les critères définitifs ont été validés par l'assemblée générale en mai 2011 qui a également demandé une vérification rétroactive des critères auprès des structures déjà membres de la Chambre et une vérification régulière de l'adéquation des structures avec les critères ESS : tous les 3 ans. Le comité d'APRÈS-GE analyse les demandes d'adhésion grâce à une grille d'analyse permettant d'évaluer le respect des critères contraignants et des critères à auto-évaluation. Une structure, pour adhérer à APRÈS-GE doit respecter les critères contraignants et s'engager à s'améliorer dans les critères à auto-évaluation.*

*Actuellement, nous sommes dans la phase finale de l'analyse rétroactive de tous nos membres. D'ici fin 2015, toutes les structures membres de la Chambre devront avoir rempli la grille ESS et devront respecter les 4 critères contraignants. Pour les nouvelles adhésions, elles sont déjà filtrées sur la base de la grille ESS depuis automne 2012. Les structures qui sont en création peuvent devenir membres de la Chambre à titre provisoire pendant une année et auront la mention « en cours d'adhésion » sur notre site internet et ceci jusqu'au moment où elles peuvent nous faire parvenir les documents nous permettant de vérifier leur respect des 4 critères contraignants.*

*Tous les 3 ans, nous demanderons à nos membres de remplir la grille. Ceci nous permettra de vérifier qu'ils sont toujours en adéquation avec les critères contraignants et nous permettra élégamment de voir si, au niveau des critères à auto-évaluation il y a des efforts qui ont été accomplis. Sur ce dernier point, la Chambre a aussi son rôle à jouer au niveau de l'accompagnement des structures pour la mise en place de mesure permettant d'améliorer leur impact social et environnemental et leur management participatif. Nous sommes dans une optique d'accompagnement, d'aide et de conseil plutôt que de jugement.*

### **Quels sont selon vous les freins internes et externes que rencontre la Chambre ?**

*Interne : A la Chambre, nous avons un management vertical, ce qui n'est pas forcément innovant, et non propice à la création. De plus, nous sommes tous sous l'eau, nous avons trop de travail et sommes trop dépendants des décisions du comité. La gestion d'équipe est compliquée. A la base, la Chambre aurait dû être ultra participatif avec des fonctions totalement transversales. Mais le contexte économique et politique a eu une pression négative sur la chambre. Il existe aussi un décalage entre le comité et l'équipe.*

*Externe : Il y a un réel manque de professionnalisation des membres, notamment dans la communication et le développement économique. Ce ne sont pas forcément des bons gestionnaires. D'autre part, personne n'arrive à communiquer efficacement son impact sociétal. Nous devrions les accompagner sur ce point-là.*

Propos recueillis par David Pizzinato le 15.06.2015, retranscrits le 18.06.2015 et validés par Mathieu Jacquesson le 22.06.2015 après relecture. Apport supplémentaire de Lara Baranzini (en bleu) reçu par e-mail le 27.07.2015.

## **Annexe 2 : Questionnaire : méthodologie, objectifs et questions type**

### Méthodologie de récolte des données :

A travers ce questionnaire, il ne s'agissait pas de mener une étude quantitative, donc d'émettre des statistiques pour une population définie, mais de récolter des informations qualitatives auprès de 4 entreprises membres d'APRÈS-GE. Il n'était donc pas question d'une enquête statistique mais plutôt d'une discussion basée sur des questions types. L'analyse des réponses s'est donc faite au cas par cas en faisant ressortir des éléments pertinents, qui ont pu aider à la construction du présent travail. Certaines réponses ont aussi été comparées afin de déceler d'éventuelles tendances.

### But du questionnaire :

Déceler ce que les membres attendent de la chambre en terme de prestations/soutien/aide, la manière dont ils font la promotion de leurs biens et services, ainsi que ce qui leurs manque pour pouvoir changer d'échelle, soit maximiser leur impact sociétal. Un objectif a aussi été d'obtenir leur avis concernant certaines idées.

### Questions type :

- 1) Pouvez-vous svp me résumer les biens et services que vous proposez ?
- 2) Actuellement, qui sont vos clients (caractéristiques) ?
- 3) Quels sont vos objectifs de changement d'échelle ? Et vos marchés prioritaires ?
- 4) Concrètement, de quoi avez-vous besoin pour atteindre vos objectifs ?
- 5) Quels sont actuellement les freins que vous rencontrez (internes et externes) ?
- 6) Avez-vous une stratégie et/ou des moyens de promotion de vos biens et services ?
- 7) Est-ce que vous communiquez vos valeurs, votre appartenance à l'ESS ? Si oui, comment ?
- 8) Selon vous, qu'est-ce que la chambre pourrait faire pour vous, afin de vous aider à atteindre vos objectifs de changement d'échelle ?
- 9) Seriez-vous intéressé si la chambre développerait une prestation de..... (lister les différentes propositions et demander l'attribution d'une note de 1 à 4) ?

NB : aucun entretien n'a totalement suivi ce fil rouge de questions.



## Annexe 3 : Entretien avec Thomas Descombes

Monsieur Thomas Descombes est le fondateur et gérant de « Les Ares et Vous<sup>101</sup> », activité principale de la « ferme des Verpillères », ainsi que l'un des 15 agriculteurs à l'initiative de l'association « Affaire TourneRêve<sup>102</sup> ». « Les Ares et vous » et l'« Affaire TourneRêve » sont deux structures de l'agriculture contractuelle de proximité<sup>103</sup> (ACP).

Compte rendu de l'entretien du 10.06.2015 à Genève :

### **Quels sont les caractéristiques de vos clients actuels ?**

*Des personnes sensibles à la qualité et l'origine de leur alimentation, ainsi que désireuses d'entretenir un lien avec le producteur qui les nourrit.*

### **Voyez-vous peut-être aussi une différence générationnelle dans vos clients ?**

*Il y a en effet une prise de conscience qui commence en ce moment. Notre système contractuel de panier ne convient pas forcément à des personnes vivant seules comme des personnes âgées, mais plutôt aux familles qui mangent une certaine quantité de légumes. Par contre, du côté de l'« Affaire TourneRêve », nous avons énormément de personnes qui ont vécu mai 68 ! Il y a une jeune vague qui arrive derrière, mais elle est moins importante que ce qu'on pourrait imaginer. Ceci peut-être car nous n'avons pas, je pense, les bons outils de communication pour toucher les plus jeunes. Nous devons travailler avec la force d'internet, ce qui n'est pas encore assez le cas.*

### **Quels sont vos objectifs de développement/changement d'échelle ?**

*Mon objectif n'est pas la taille, mais uniquement de promouvoir notre modèle de production et notre éthique de fonctionnement. Nous sommes dans une logique actuelle où les paysans disparaissent, les subventions de l'Etat sont octroyées selon la taille des terres. Nous, nous sommes sur un modèle à petite échelle, nous ne produisons pas pour un intermédiaire mais directement pour le consommateur, il nous faut donc des petites unités de production mais qui soient diversifiées.*

### **Et sans parler de développement de taille, mais plutôt de maximisation de votre impact sociétal ?**

*Notre idée est d'encourager les jeunes qui aimeraient faire le même parcours, le même métier. Avec l'« Affaire TourneRêve » nous coopérons entre agriculteurs, nous avons recréé une filière de production en achetant un moulin. Nous produisons la farine et la livrons au boulanger qui distribue le pain. Ceci, nous voulons le laisser au niveau associatif afin d'éviter une concurrence entre nous, nous privilégions ainsi un fonctionnement en réseau et une coopération. La demande pour cette prestation augmente, nous aimerions bien dupliquer ce modèle ailleurs, là où la demande est présente. Les agriculteurs ont parfois de la peine à fonctionner au niveau associatif et coopératif, il est dur pour eux de se dire que le moulin ne leur appartient pas, mais nous travaillons là-dessus.*

---

<sup>101</sup> Pour en savoir plus : <http://lesaresetvous.ch/>

<sup>102</sup> Pour en savoir plus : <http://www.affairetourneve.ch/>

<sup>103</sup> Pour en savoir plus : <http://www.apres-ge.ch/node/29872> et <http://www.acpch.ch/nomenu/creer-une-acp/objectifs-dune-acp/>

*D'autre part, aujourd'hui, nous travaillons sur un projet de supermarché paysan participatif au sein de l'écoquartier « Les Vergers » qui se construira à Meyrin (GE). Nous avons gagné le prix du développement durable du canton avec ce projet. Nous allons développer un modèle de paysans participatifs, nous ne nous contentons pas de produire et livrer, nous gérons un supermarché et ouvrons notre ferme aux clients. Nous avons la volonté de transformer le métier d'agriculteur et ne pas le laisser dans sa définition d'après-guerre qui le mènerait à sa perte. Le modèle actuelle est conçu pour satisfaire l'agriculture industrielle et l'agroalimentaire. Pour ce projet, nous nous sommes inspirés du modèle new yorkais de supermarché participatif le « Park Slope Food Coop » qui fonctionne incroyablement bien. De plus, « la louve<sup>104</sup> » à Paris ouvre cet automne, ce supermarché participatif est mis en place en collaboration avec les créateurs du modèle new yorkais. Dans notre projet, certains paysans seront prioritaires du magasin et participeront à la vie de ce dernier, d'autres se contenteront de produire et livrer au supermarché. Dans un deuxième temps, des commissions seront chargées, selon des critères, de déterminer quels produits nous devront proposer. Toutes les personnes qui bénéficieront de ce supermarché devront y travailler quelques heures par mois, par exemple pour ranger les rayons, ou autres. Ainsi, les coûts, si tout le monde participe et joue le jeu, pourront diminuer jusqu'à arriver en dessous des standards. Ce principe est une première à Genève, et je crois en Suisse. Ce projet verra le jour en 2018, nous ferons un marché extérieur en attendant la fin de l'aménagement du quartier.*

### **Auriez-vous encore d'autres projets afin d'augmenter votre impact social ?**

*Nos projets actuels de développement sont déjà importants. Nous avons créé la ferme en 2005, cela fait donc 10 ans. Aujourd'hui, nous construisons enfin un bâtiment. Nous ne sommes pas subventionnés par l'Etat, nous sommes allés au bout de notre fonctionnement alternatif. Nous avons démarré en rassemblant 360'000.- avec des dons et des prêts. Notre production est diversifiée, quand l'agriculteur est d'habitude très spécifique, nous répondons ainsi à la demande de diversité. Nos terres sont petites. Notre modèle économique tient la route. Nous faisons de la qualité et créons des liens, au lieu de viser la quantité. Ceci étant dit, et malgré nos 10 ans d'existence, notre société est actuellement dans une phase de consolidation de ses activités, notamment grâce à la construction de notre bâtiment.*

### **Quels sont les freins internes et externes qui pourraient vous empêcher un développement/changement d'échelle?**

*Le frein principal est le mode de consommation de la société d'aujourd'hui. Par exemple, l'ACP est en opposition totale avec la façon de consommer actuelle, qui cherche avant tout à avoir un choix extrêmement diversifié et n'aime pas les contraintes, nous essayons donc de rendre notre modèle plus souple. Mais jusqu'à quel niveau nous arrivons et arriverons, au sein de cette société, à faire vivre nos valeurs et donc celle de la chambre de l'ESS ? Les valeurs que nous partageons avec la chambre sont belles sur le papier, mais j'en ressens souvent les limites dans la réalité.*

### **Avez-vous un exemple concret de ces limites ?**

*Par exemple, nous essayons de collaborer un maximum avec les autres membres de l'ESS. Et parfois, je me demande jusqu'où l'application des valeurs de l'ESS va vraiment, quelle est la cohérence ? L'engagement de certain membre ne me semble pas au même niveau. Par exemple, un membre avec lequel nous collaborons nous envoie régulièrement des lettres par courrier, mais c'est du gaspillage incohérent avec nos*

---

<sup>104</sup> Pour en savoir plus : <http://www.lalouve.net/>

valeurs. Voilà, c'est un exemple très concret mais qui montre parfois l'incohérence qui existe.

### **Existe-t-il, selon vous, d'autres freins ?**

*Globalement, au sein de la chambre, la collaboration n'est pas totale. Nous ne ressentons pas toujours de cohésion. Chaque acteur va avoir, d'abord, des préoccupations financières et passera en second plan le fait de faire travailler un autre membre de la chambre. Ici, nous devrions pouvoir faire quelque chose, aller beaucoup plus loin et travailler davantage en réseau, en s'entraidant. Cela représente un frein interne à l'ESS. Le modèle de l'ESS est bon et j'y adhère totalement, mais à quel point est-il respecter ? Il doit rester évolutif et ne pas se contenter des acquis.*

*D'autre part, aujourd'hui, la notion de prix est trop centrale, nous n'arrivons pas à discuter de ce qui se cache derrière, un gros travail est à faire là-dessus.*

### **Qu'est-ce que la chambre pourrait vous apporter, qu'attendez-vous d'elle ?**

*Nous apporter une aide afin de communiquer aux gens et permettre une prise de conscience générale sur la différence entre la grande distribution et l'agriculture locale. Nous apporter une aide afin de travailler sur la société d'aujourd'hui. L'agriculture est en danger et risque de disparaître. Pour développer cela, nous devons travailler sur la prise de conscience, notamment de ce qui est réellement proposés dans la grande distribution aujourd'hui. Le jour où nous pourrons, je l'espère, voter l'initiative sur la souveraineté alimentaire lancée par le syndicat « uniterre<sup>105</sup> », que je soutiens totalement, il ne faudra pas que les gens se trompent. En cela, nous avons besoin d'éduquer la population sur ce qu'apportent des produits locaux par rapport à des produits industriels. La population est maintenue dans l'ignorance par l'agroalimentaire. Concrètement, nous aimerions arriver à donner de l'information. Par exemple, le Label « GRTA<sup>106</sup> » fait beaucoup de pub (ex : sur les trams genevois), c'est un bon label de qualité même si la dimension sociale de ce label laisse à désirer. Nous nous sommes d'ailleurs labélisés afin, entre autre, de faire bouger les choses depuis l'intérieur. Ceci dit, selon moi, les pubs sur les trams sont inutiles comme communication, nous ne donnons pas d'information, il n'y a pas de dialogue. Nous voudrions parler de la réalité de la production, de l'exploitation des employés derrière, des résidus derrière ce qu'on mange, voilà la vraie communication à faire. Mais on en parle pas, car sinon nous détruisons un système en place, un système qui fait vivre énormément de gens.*

*Toutefois, il faut nuancer, si les gens se mettent à acheter le label « GRTA » grâce à une pub sur le tram, c'est un premier pas. Mais comprenez que l'agriculture industriel nous ment, notamment sur les cultures hors sols, ils réinventent la saison des légumes. Le but est de faire des produits beaux malgré la perte de vitamine et de qualité nutritionnelle. Le hors sol est une industrie, ils ont maîtrisés tous les risques d'une agriculture, par exemple météorologiques, en cultivant à la pipette et sans terre (ex : la tomate). Je pense que les gens n'ont pas conscience de cela, car c'est dissimulé. Le système de communication de la grande distribution arrive à nous cacher cela, voir même le tourner à son avantage.*

*D'autre part, la chambre pourrait inciter davantage les membres de l'ESS à collaborer et consommer entre eux, devenir des partenaires. Au niveau des paysans de l'ACP, il n'y a pas tant de membres que cela à la chambre, nous avons du travail pour sauver le métier, mais la chambre ne peut pas réellement nous aider sur cela. Toutefois, nous voulons*

---

<sup>105</sup> Pour en savoir plus : <http://www.uniterre.ch/index.php/fr/dossiers/souverainete-alimentaire/525-brochure>

<sup>106</sup> Pour en savoir plus : <http://www.geneveterroir.ch/fr/content/geneve-region-terre-avenir>



*promouvoir le modèle de l'agriculture paysanne qui a des valeurs totalement similaires à la chambre et l'ESS.*

### **Comment faites-vous la promotion de vos biens et services?**

*Au début, nous avons essayé pas mal de chose, comme les flyers tous-ménages, les journaux quotidien, de région ou de partis. Mais nous avons l'impression de tourner dans un réseau fermé, sans pouvoir passer ses frontières. Je pense que nous devrions exploiter les systèmes de diffusion par internet, comme les réseaux sociaux, afin de toucher la génération de demain. Mais actuellement, mise à part notre site internet, ce n'est pas le cas.*

*Pour le Marketing, je pense que même le meilleur n'arrivera pas à faire manger de l'orge perlé aux gens à la place du riz. Non mais disons que le problème doit être pris dans sa globalité, nous voulons expliquer pourquoi nous proposons de l'orge perlé, voilà ce que l'agriculture de Genève peut vous proposer, inscrivez-vous et essayons de construire autre chose. Mais là cela devient compliqué, comment gérer un dialogue ? Et donner une voix et une considération à tout le monde ?*

### **Est-ce que vous mesurez et valorisez votre impact social ?**

*Nous n'avons jamais joué directement là-dessus, c'est une piste de réflexion, cela pourrait éveiller une prise de conscience en effet. Il faudrait que les gens prennent conscience des réalités derrière le système dans lequel nous vivons. Par exemple, pour l' « Affaire TourneRêve », nous changeons gentiment de discours pour quelque chose de plus économique : si les gens consomment locales, ils soutiennent une économie locale et participe à la vie locale, sans quoi cela disparaîtra. Nous avons tous notre rôle à jouer.*

### **Parmi les possibles prestations suivantes, lesquelles vous intéresseraient (sur une échelle de 1 à 4, 1 étant « pas du tout intéressé ») ?**

*Portail internet d'achats responsables : 4, l'idée est bonne, tout à fait pertinente. La liste actuelle sur le site de la chambre n'est pas réellement pratique. Ceci dit, Il nous manquera des coiffeurs et autres, et c'est dommage. Ils pourraient très bien être membre pour une dimension éthique et sociale, mais pas vraiment écologique c'est certain. Si je connaissais le salaire du coiffeur chez qui je vais, j'aurais bonne conscience d'y aller.*

*Label made in ESS : 3, nous avons reçu un autocollant « entreprise membre de l'ESS » qui fait un peu penser à cela. Mais par rapport au label, je suis mitigé, car c'est sûrement très bon au niveau de l'image, mais cela cache les spécificités. Les gens se satisfont du label pour faire leurs achats. Dans l'alimentation, il y a énormément de label utiliser pour appâter le client, ce qui est trompeur car il y a des abus. Comme nous le dit Silvia Pérez-Vitoria<sup>107</sup>, un label est une invention de la grande distribution dans le but de remplacer les liens sociaux par une étiquette. Ainsi, il n'y a plus besoin de poser des questions.*

*Toutefois, un label géré, garantie et contrôlé par la chambre pourrait être un gage de qualité. Mais à condition que cet éventuel label ne vienne pas remplacer une qualité de communication et d'échange.*

*D'autre part, je réfléchis actuellement à la création, pour le milieu agricole, d'un label communicatif ou participatif. Cela prendrait forme en une réunion annuelle de consommateurs qui seraient apte à évaluer notre travail. Nous en faisons un PV et le label est là. Ce n'est plus une étiquette mais du texte fait par ceux qui utilisent et*

---

<sup>107</sup> Pour en savoir plus : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Silvia\\_P%C3%A9rez-Vitoria](http://fr.wikipedia.org/wiki/Silvia_P%C3%A9rez-Vitoria)

*consomment nos produits. Et ce label serait évolutif et changerait chaque année. Cela prendra du temps à installer mais cet outil pourrait être une bonne alternative aux labels standards.*

*Accompagnement pour la mise en place d'un plan de développement : 1, non pas à notre niveau, pas maintenant dans notre phase de consolidation.*

**Dernière question, si vous aviez 200'000.-, comment les utiliseriez-vous pour promouvoir vos activités ?**

*Je l'utiliserais pour travailler en réseau, constituer des réseaux, c'est comme ça que nous sommes plus forts afin de développer une idée ou un concept. Je créerais et organiserais des regroupements de paysans, comme pour le supermarché participatif. D'ailleurs, j'espère que nous pourrions en créer d'autres, je dépenserais volontiers dans ce genre de projet innovants. C'est une première et une vraie réorganisation de vie en société à l'échelle d'un quartier.*

Propos recueillis par David Pizzinato, retranscrits le 11.06.2015 et validés par Thomas Descombes le 14.06.2015 après relecture.

## **Annexe 4 : Entretien avec Franziska Ruef**

Madame Franziska Ruef est l'une des trois membres fondateurs de « D'ici-même<sup>108</sup> » qui est une plateforme de distribution de produits issus de l'agriculture locale. Leur concept est simple et innovant, les commandes sont passées via leur site internet et la marchandise est récupérée, par le client, dans l'un des huit « marchés ponctuels » à Genève. « D'ici-même » a remporté le « Prix IDDEA<sup>109</sup> » en 2014 et a démarré ses activités en septembre 2014.

Compte rendu de l'entretien du 11.06.2015 à Genève :

### **Quels sont les caractéristiques de vos clients actuels ?**

*Cela dépend des différents quartiers où nous avons un point de distribution, et de la population qui l'habite. Leurs commandes vont dépendre de leur niveau de revenu, suivant le quartier, nous voyons que certains clients commandent plus d'articles ou des articles plus exclusifs et donc plus chers.*

*Sinon, nous avons beaucoup de femme de 40 à 50 ans et des jeunes couples. Nous n'avons pas de clients de plus de 60 ans, je pense qu'internet est une barrière pour cela. Les tendances dépendent donc des quartiers. Dans le quartier des Grottes, par exemple, nos clients sont majoritairement des jeunes qui commandent des petites quantités. Tandis qu'au Bourg de Four, notre clientèle est plutôt constituée de personnes aisées.*

### **Quels sont vos objectifs de développement/changement d'échelle ?**

*A court terme, nous allons mettre en place une prestation de livraison à domicile. La livraison s'effectuera à vélo avec une charrette. Mais nous allons certainement devoir commencer avec la voiture, car nous n'avons pas encore acheté la charrette. Nous voulons aussi ouvrir davantage de marchés, nous allons ouvrir dans le quartier des Eaux-Vives la semaine prochaine, nous avons déjà ouvert à Carouge et nous cherchons actuellement des locaux dans le quartier de Saint-Jean.*

*Pour septembre 2015, nous désirons développer notre concept sur le canton de Vaud. Le principe restera exactement le même mais avec un réseau de producteurs différents. Nous sommes actuellement en train de nous faire des contacts avec les producteurs de la région. D'autre part, le but est de chercher des lieux insolites pour nos marchés, comme une crèche, une galerie d'art ou une laiterie. A Lausanne, un restaurant est déjà intéressé pour accueillir l'un de nos marchés ponctuels.*

*A long terme, nous aimerions couvrir tout le territoire national, que cela s'automatise.*

### **Avez-vous déjà réfléchi à la stratégie que vous adopterez pour cela ?**

*Nous aimerions que tout passe par notre site et que nous gardions ainsi la main sur le tout (logistique, etc.). Cela s'apparenterait donc plutôt en un développement de sociétés sœurs.*

### **De quoi avez-vous besoins, concrètement, pour atteindre vos objectifs ?**

---

<sup>108</sup> Pour en savoir plus : <http://www.dici-meme.ch/fr/home>

<sup>109</sup> Pour en savoir plus : <http://www.prix-iddea.ch/>

*Actuellement, nous cherchons des investisseurs. Aujourd'hui, nos marges sont faibles et nous avons besoin de beaucoup plus de clients pour tourner de manière correcte et pouvoir nous rémunérer, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Nous avons tous, ou nous recherchons, un emploi à côté de « D'ici-même ». Nous avons donc préparé un dossier et recherchons des investisseurs, nos discussions sont pour l'instant avec des privés. Grâce au « crowdfunding », nous avons, au démarrage, récoltés 16'000.- que nous avons investi dans le développement de notre site internet, le design, les premières infrastructures, etc.*

*D'autre part, nous ne sommes pas doués en Marketing, nous aurions bien besoin d'aide à ce niveau-là. Nous avons eu la chance d'avoir quelques séances de coaching suite à l'obtention du prix IDDEA, mais pas assez à notre goût. De même façon, nous avons eu l'aide d'ESSAIM à l'occasion d'une séance de coaching, nous devons d'ailleurs les recontacter pour la suite. Concrètement, nous peinons lorsqu'il s'agit d'augmenter notre visibilité. Les gens doivent être au courant que nous existons, sinon, aucune chance qu'ils deviennent nos clients, et donc nous n'atteindrons pas nos objectifs.*

### **Comment faites-vous la promotion de vos biens et services ?**

*Nous avons notre site internet, une présence sur les réseaux sociaux (Facebook) et une newsletter que nous envoyons une fois par semaine, qui compte 660 inscrits.*

*Cet été, nous allons participer à plusieurs événements. Nous avons commencé samedi passé avec la fête « Beaulieu en campagne ». Notre but est de gagner en visibilité.*

### **Qu'est-ce que la chambre pourrait vous apporter, qu'attendez-vous d'elle ?**

*La mise en réseau est importante pour nous, leur plateforme peut être un bon appui pour que nous puissions publier certaines choses et en rechercher d'autres.*

*Nous aimerions aussi pouvoir communiquer avec le réseau d'APRES-GE, que l'on puisse simplement profiter du réseau, que les membres fassent de la pub pour nous, et vice versa. Et que nous puissions consommer aussi entre nous, entre membres.*

*En termes d'apprentissage, les workshops et autres séances que proposent déjà la chambre nous intéressent aussi énormément. Par exemple, nous avons souvent de la peine à bien utiliser les moyens de communication et communiquer avec le bon ton, de la bonne manière au destinataire. C'est pour moi l'un des avantages d'être membre de la chambre, pouvoir bénéficier de ces workshops.*

*Le questionnaire que la chambre nous remet lors de l'entrée, les questions d'autoévaluation de notre impact écologique sont une bonne chose, cela nous donne une impulsion pour nous améliorer.*

### **Parmi les possibles prestations suivantes, lesquelles vous intéresseraient (sur une échelle de 1 à 4, 1 étant « pas du tout intéressé ») ?**

*Portail internet d'achats responsables : 4, c'est une très bonne idée et cela pourrait nous amener des clients, nous pourrions nous aussi rechercher des structures de l'ESS si besoin.*

**Seriez-vous prêts à payer un abonnement à ce portail ?** *Actuellement non, notre situation financière ne nous le permet pas. Mais si ce portail s'avère bénéfique pour nos activités, cela pourrait faire partie de nos futures dépenses en communication.*

Label made in ESS : 2, nous voulons mettre le logo de la chambre sur notre site internet, comme c'est le cas sur des sites internet d'autres membres. Ce logo est représentatif et c'est pour moi déjà un label. Mais un label implique des contrôles, et cela rend les choses compliquées et demande beaucoup de temps. L'adhésion à la chambre est déjà bien accompagnée. Et les entreprises de la chambre sont tellement différentes, il est difficile de les comparer. Mais nous communiquons sur notre appartenance à la chambre. Et si un label mettrait vraiment en avant les qualités de la chambre et de ses membres, il faudra peut-être l'étudier. C'est vrai que certaines personnes adorent les labels. Donc, si vous poussez plus loin cette idée, si vous avez plus de détails, contactez-moi et je vous dirai si cela m'apparaît plus intéressant.

Accompagnement pour la mise en place d'un plan de développement : 4, nous sommes en relation avec ESSAIM qui nous ont proposés de nous apporter un soutien gratuit pendant notre première année d'activité. Et étant donné nos objectifs, cela serait très intéressant, notamment pour peut-être revoir notre business model dans sa totalité et le rendre plus robuste. D'autre part, une aide dans nos recherches de financement serait intéressante aussi. Dans la communication et le marketing, cela serait génial aussi. Par exemple, j'adorerais apprendre comment rédiger des articles pertinents.

**Dernière question, si vous aviez 200'000.-, comment les utiliseriez-vous pour promouvoir vos activités ?**

*D'abord, il serait bien de terminer de payer notre site internet et pourquoi pas, investir davantage dedans afin de le rendre encore meilleur. C'est notre principal outil de travail.*

*Nous ferions de la publicité sur des sites payants, comme ceux d'expatriés<sup>110</sup> qui représentent une grande communauté que notre offre pourrait intéresser, c'est d'ailleurs l'un des segments que nous avons identifiés et que nous ne touchons pas encore. Et nous pourrions aussi faire de la publicité sur des sites internet de ventes & achats<sup>111</sup>. Ces sites proposent des forums de discussion très intéressants.*

*Nous aimerions aussi organiser davantage d'événements afin de rencontrer des gens et créer des liens, et leur faire découvrir « D'ici-même ».*

*Et bien que ce ne soit pas de la promotion, nous aimerions arriver à nous dégager un salaire décent afin de pouvoir nous concentrer totalement sur notre société.*

Propos recueillis par David Pizzinato, retranscrits le 12.06.2015 et validés par Franziska Ruff le 12.06.2015 après relecture.

---

<sup>110</sup> Exemple de site donné lors de l'entretien : <http://www.glocals.com/>

<sup>111</sup> Exemple de site donné lors de l'entretien : <https://worldradio.ch/classifieds/>

## Annexe 5 : Entretien avec Christiane Fischer

Madame Christiane Fischer est la coordinatrice romande de l'association romande des « Magasins du Monde<sup>112</sup> ». Cette association regroupe 39 magasins membres, dont 5 sur le canton de Genève, et fait partie de la « WFTO<sup>113</sup> ». Les « Magasins du Monde » ont fêté leurs 40 ans dernièrement et sont spécialisés dans le commerce équitable. Chaque magasin propose un assortiment de produits issus du commerce équitable et de l'agriculture biologique, leur fournisseur principal et historique est « claro fair trade<sup>114</sup> ». Ainsi, chaque magasin fonctionne avec des bénévoles (en principe, 20 bénévoles sont nécessaires pour faire tourner un magasin) et choisi son assortiment de produits parmi les fournisseurs agréées (80% de l'assortiment selon directives de l'association romande) ou parmi d'autres fournisseurs ou producteurs locaux (20% restants, dans le respect des principes de la Charte de l'association). Les employés de l'association romande sont salariés et fonctionnent grâce aux contributions de ses membres (les magasins), des recherches de fonds et des ristournes des fournisseurs.

Compte rendu de l'entretien du 16.06.2015 à Lausanne :

### **Quels sont les caractéristiques de vos clients actuels ?**

*Nous ne connaissons pas spécifiquement les profils types, mais ce sont généralement des gens habitués, déjà sensibilisés à la cause. Peu de gens arrivent chez nous par hasard. D'autre part, nos magasins ne se trouvent pas tous sur des avenues marchandes, certains sont plutôt isolés et peu visibles.*

### **Voyez-vous une différence générationnelle dans vos clients ?**

*Non, je crois que nous avons aussi beaucoup de jeunes qui viennent chez nous. La difficulté est plutôt chez les bénévoles, les magasins ont beaucoup de peine à renouveler les équipes, ils trouvent rarement de bénévoles en dessous de 40 ans.*

### **Quels sont vos objectifs de développement/changement d'échelle ?**

*L'idée est de redynamiser notre mouvement, nous avons fêté nos 40 ans, nous en avons besoin. Nous devons redynamiser ceci déjà au niveau de l'aménagement de nos magasins et de nos équipes en place, essayer de les rajeunir. D'autre part, notre objectif est de toucher davantage les jeunes, notamment par la formation. Par exemple, l'année passée, nous avons fait un spectacle de théâtre-forum tout public sur le commerce équitable. Nous aimerions recycler ce concept et l'utiliser à des fins de sensibilisation auprès des écoles. Nous voulons aussi amplifier nos campagnes de sensibilisation, en général ancrées sur un produit et augmenter le nombre d'abonnés de notre journal « ex aequo » qui paraît quatre fois par an (600 abonnés actuellement). Dans le cadre de cette redynamisation, il y aura un rôle à jouer sur les réseaux sociaux, nous devons évoluer aussi sur cet aspect-là.*

---

<sup>112</sup> Pour en savoir plus : <http://www.mdm.ch/>

<sup>113</sup> Pour en savoir plus : <http://wfto.com/>

<sup>114</sup> Pour en savoir plus : <http://www.claro.ch/?lang=fr>

## **De quoi avez-vous besoins, concrètement, pour atteindre vos objectifs ?**

*Nous avons besoin de ressources humaines. Au niveau de l'association romande, actuellement, nous n'avons pas le personnel pour gérer une page Facebook. Certains magasins ont mis en place leur propre page Facebook, mais nous, au niveau romand, nous n'avons pas le temps.*

*Nous avons aussi besoin de synergies afin d'augmenter notre visibilité. Je pense que la chambre peut nous aider sur ce point. En effet, nous avons peu de moyens au niveau de la communication, il nous faudrait trouver des multiplicateurs qui portent le même message que nous. Nous sommes souvent tous le nez dans le guidon. Mais nous avons remarqué à l'occasion de notre spectacle, qu'en faisant des partenariats, notamment avec « Valais solidaire<sup>115</sup> » et d'autres fédérations cantonales de coopération, que cela amène beaucoup plus de moyens, une autre ampleur et tout simplement plus de monde. Nous recherchons aussi des partenariats avec les communes, dans le cadre notamment de la campagne « Fair Trade Town<sup>116</sup> ».*

Quels sont les freins internes et externes que vous rencontrez ?

*Il n'y a pas assez de cohésion dans notre mouvement, que ce soit avec nos bénévoles ou l'ESS en général. Nous devrions tous porter le même message, nous devons travailler là-dessus. Nous effectuons des formations à l'interne, pour nos bénévoles, mais nos moyens sont limités et nous n'arrivons pas à tous les toucher.*

*D'autre part, je trouve que la communication est un domaine assez complexe. Nous n'arrivons pas à expliquer, en une phrase par exemple, pourquoi certains produits sont plus chers chez nous que dans les grandes surfaces. Plusieurs niveaux expliquent ces différences de prix, qui peuvent être tournés comme un avantage, mais nous rencontrons des difficultés à le communiquer efficacement.*

*La recherche de fonds est aussi une activité compliquée et difficile.*

*Un défi actuel est de réussir à susciter la réflexion chez les gens, les sensibiliser et les faire adhérer à notre cause. Ce que nous essayons de faire notamment avec nos campagnes et notre journal « ex aequo ».*

## **Comment faites-vous la promotion de vos biens et services?**

*Nous avons nos campagnes annuelles lancées lors de la journée mondiale du commerce équitable (activités, dégustations, animations, stands, etc.), nous faisons régulièrement des communiqués de presse liés spécifiquement à des produits (ex : chocolat). Nous avons notre site internet et notre journal. Nous essayons de fournir les entreprises pour leurs cadeaux au personnel. Nous avons aussi la sensibilisation par notre pièce de théâtre, que nous désirons développer.*

## **Communiquez-vous votre appartenance à l'ESS ?**

*Oui, nous avons indiqué sur notre site internet que nous sommes membres de la chambre genevoise de l'ESS. Puis, nous parlons régulièrement de l'actualité de l'ESS dans notre journal. Personnellement, quand j'interviens dans les médias, j'essaie de parler un maximum de l'ESS, de ce mouvement, et expliquer que c'est dans ce cadre plus large que les « Magasins du Monde » évoluent.*

---

<sup>115</sup> Pour en savoir plus : <http://www.valaissolidaire.ch/>

<sup>116</sup> Pour en savoir plus : <http://www.fairtradetown.ch/fr>



## **Qu'est-ce que la chambre pourrait vous apporter, qu'attendez-vous d'elle ?**

*Peut-être pourrait-elle nous aider dans nos recherches de bénévoles, un peu à la manière de la plateforme « bénévolat-vaud<sup>117</sup> ». Ceci dit, ce n'est pas forcément le rôle de la chambre.*

*Au niveau de la communication, nous pouvons insérer des actualités sur le site internet d'APRES-GE, nous devons simplement, à l'interne, être plus assidus à cette tâche.*

*Ce qui serait bien, c'est de créer des interactions entre les membres, des synergies. Nous aimerions pouvoir rencontrer des membres et leur présenter ce que nous pouvons leur proposer en termes de prestations. Et pourquoi pas que certains viennent se fournir chez nous, et vice versa. Nous avons par exemple des « Fair Snack Box » faites pour les pauses, ou encore du café issu du commerce équitable. J'ai remarqué que même des associations très engagées achètent encore, par exemple, du thé « Lipton ». Je pense que nous pouvons aller plus loin dans la cohérence de notre engagement.*

## **Parmi les possibles prestations suivantes, lesquelles vous intéresseraient (sur une échelle de 1 à 4, 1 étant « pas du tout intéressé ») ?**

*Portail internet d'achats responsables : 4, cela serait très utile. Mais je trouve que le portail existant actuellement sur le site d'APRES-GE va déjà bien. Et il serait intéressant de connaître les chiffres de consultation du portail existant.*

***Seriez-vous prêts à payer un abonnement à ce portail ?** Actuellement, il me semble que notre cotisation de membre de l'ESS nous donne le droit d'apparaître sur le portail existant. Donc, dans ce contexte, nous serions d'accord. Mais pas forcément si cela venait en plus de notre cotisation. Nous apparaissions déjà dans le « guide du shopping éthique<sup>118</sup> » qui couvre toute la Suisse romande.*

*Label made in ESS : 1, les labels sont un sujet compliqué, le consommateur est généralement perdu. Au niveau de la communication, cela est compliqué aussi, il existe beaucoup de labels pour le commerce équitable. De plus, cela implique une certification et un audit externe. L'équilibre entre donner des garanties et s'assurer qu'il n'y ait pas de dérive est fragile. Et la mise en place est lourde.*

*Accompagnement pour la mise en place d'un plan de développement ou plus globalement, dans la gestion, le management, etc. : 3, avoir à disposition un « pool » d'experts serait intéressant, de même que pouvoir en inviter un lors de nos formations. Des personnes ressources peuvent toujours aider pour des conseils par exemple. Sur certains points, cela nous intéresserait, comme sur les réseaux sociaux et la communication en général. Ou alors, que nous puissions nous former à la chambre directement. D'autre part, dans notre objectif de redynamisation, nous allons mettre en place des ateliers participatifs en 2016. A cette occasion, nous allons mandater un intervenant externe. Il va de soi que ce genre de prestations doivent être rémunérées et feront, chez nous, l'objet d'une recherche de fond.*

*Formations sur comment utiliser les outils d'internet et optimiser sa « e-visibilité » : 4, Oui, il faut s'y mettre. Nous étions réticents sur l'utilisation de Facebook, mais nous devons y réfléchir plus sérieusement. Pour cela, un positionnement clair et une réflexion de la chambre nous aideraient beaucoup. Et nous avons besoin d'aide, nous n'avons pas d'expert des réseaux sociaux dans notre équipe. Nous avons aussi été contactés par*

---

<sup>117</sup> Pour en savoir plus : <http://www.benevolat-vaud.ch/>

<sup>118</sup> Pour en savoir plus : <http://www.nicefuture.com/>



« Horyou<sup>119</sup> » il y a quelques temps. Nous n'avions pas donné suite, il faudra peut-être réétudier cette piste.

### **Est-ce que vous mesurez, valorisez et communiquez votre impact sociétal?**

*Pas vraiment, cette notion d'impact sociétal n'est pas très claire pour moi. Cela m'inspire le fait de sensibiliser des gens afin de provoquer un changement social. Par exemple, pendant notre spectacle, dans le cadre d'un repas, nous expliquons que chaque acte de consommation a un impact social, environnemental et économique aux quatre coins de la planète. Notre rôle est de rendre cet impact positif. Par exemple, nous sommes engagés pour la traçabilité des produits, et ainsi pouvoir garantir leur provenance et leurs impacts positifs (tant social, qu'environnemental et économique) à l'autre bout de la chaîne.*

*L'impact sociétal peut être une manière d'expliquer ce qui se cache derrière un prix plus élevé, seriez-vous intéressé par une formation qui vous apprend comment gérer efficacement cette notion ? 4, oui absolument.*

### **Seriez-vous intéressé, pour certaines prestations, d'une mutualisation des coûts entre membres de la chambre ?**

*Cela pourrait être intéressant en effet, et une mise en commun des meilleures pratiques aussi.*

### **Dernière question, si vous aviez 200'000.-, comment les utiliseriez-vous pour promouvoir vos activités ?**

*Il y a plusieurs niveaux. Un niveau important serait les formations, en ayant plus de formateurs et plus de formations. Nous aimerions développer ce pôle, et le développer aussi dans les écoles.*

*Il y a aussi le volet communication, mais il faudrait bien réfléchir à comment investir cet argent. Par exemple, je ne crois pas qu'investir dans la réalisation de grandes affiches serait utile.*

Propos recueillis par David Pizzinato, retranscrits le 18.06.2015 et validés par Christiane Fischer le 22.06.2015 après relecture.

---

<sup>119</sup> Pour en savoir plus : <https://www.horyou.com/>

## Annexe 6 : Entretien avec Nicole Bardet

Madame Nicole Bardet travaille à la « Banque Alternative Suisse<sup>120</sup> » (BAS) où elle assume plusieurs fonctions, dont la fonction de Responsable de la représentation romande (siège en suisse-romande, chargée des contacts vers l'extérieur), de l'organisation interne, puis est aussi active dans l'octroi des crédits aux entreprises. De plus, elle siège au Conseil d'administration en tant que représentante du personnel. En parallèle, Madame Nicole Bardet est aussi présidente de la section Fribourg de la « Fédération Romande des Consommateurs<sup>121</sup> », ainsi qu'active au sein du parti politique « Les Verts ». Elle siège au conseil général de sa commune et est candidate au conseil national (octobre 2015). La BAS offre les mêmes services et prestations qu'une banque classique, la différence se situe sur l'éthique et la transparence mise en place depuis 25 ans. Les clients de la BAS ont la garanti que leur argent est utilisé de manière éthique, et les crédits octroyés sont tous publiés dans le rapport annuel. Ces valeurs rejoignent fortement les valeurs de l'ESS.

Compte rendu de l'entretien téléphonique du 19.06.2015 :

### **Quels sont les caractéristiques de vos clients actuels ?**

*Au niveau suisse, nous avons environ 30'000 clients, qui partagent, a priori, les valeurs de la BAS et sont des consommateurs critiques et responsables, qui veulent savoir à quoi va servir leur argent. Une différence existe entre les clients qui ont une fortune ou ceux qui désirent un crédit.*

### **Voyez-vous une différence générationnelle au sein de vos clients ?**

*Nous avons un client type qui ressort, il s'agit plutôt de jeunes femmes urbaines et bien éduquées (niveau d'étude supérieur) et qui ont cette réflexion critique. Ceci dit, toute la population est représentée au sein de nos clients.*

### **Quels sont vos objectifs de développement/changement d'échelle ?**

*D'une part, nous avons un postulat de base qui est notre principe de non maximisation du profit, soit de lucrativité limitée. Partant de là, il serait tout de même bien que la BAS grandisse, car nous pensons que notre modèle d'affaire devrait devenir, un jour, le modèle dominant. De plus, nous souhaiterions que d'autres banques s'inspirent de notre modèle qui permet la transition de l'économie à l'écologie, alors que les autres banques l'empêche en continuant d'octroyer des crédits à des entreprises ne respectant pas de valeurs durables.*

### **Y a-t-il déjà d'autres banques désireuses d'adopter votre modèle d'affaire ?**

*Aujourd'hui, il n'y a pas de banque qui veulent totalement s'inspirer de notre modèle. Ceci dit, des normes de placements éthiques se mettent en place, les banques classiques se mettent donc à proposer ce genre de prestations, mais tout en continuant leurs autres*

---

<sup>120</sup> Pour en savoir plus : <https://www.bas.ch/fr/>

<sup>121</sup> Pour en savoir plus : <http://www.frc.ch/a-propos/pres-de-chez-vous/fribourg/>

prestations. Il en va de même concernant les hypothèques écologiques, qui sont au final plutôt un argument marketing pour les banques classiques.

### **Avez-vous d'autres objectifs stratégiques ?**

La réglementation du marché financier en suisse (FINMA) fait que nous devons rechercher des nouveaux actionnaires pour renforcer nos fonds propres. Ces actionnaires devraient partager nos valeurs. Cette recherche de fonds propres est le seul moyen que nous avons pour continuer à développer nos affaires. Notre part de fonds propres doit s'accroître.

### **Quels sont vos marchés prioritaires ?**

En termes de marketing, nous avons peu de moyens, nous cibons donc les gens les plus réceptifs à nos idées et nos valeurs. Un arrosage global de toute la Suisse est impossible pour nous.

### **Quels sont les gens les plus réceptifs ?**

Ce sont globalement nos clients-type comme décrit toute à l'heure. Il y a aussi tout le marché de l'agriculture biologique, nous avons par exemple un partenariat avec « Bio Suisse<sup>122</sup> ». Nous communiquons aussi au sein des journaux des verts ou des socialistes, qui sont plus proche de nos valeurs. Nous entreprenons aussi d'autres actions, par exemple, à Genève, nous sponsorisons la « Marche de l'espoir<sup>123</sup> ».

### **De quoi avez-vous besoins, concrètement, pour atteindre vos objectifs ?**

Nous avons besoin d'actionnaires et donc de trouver des fonds propres. Il faut savoir que nos activités, par exemple en bourse, sont limitées. La BAS ne génère pas d'argent grâce à des transactions financières en son nom (ex : achat/vente d'actions). En fait, nos seules sources de revenu sont les frais que nous percevons pour le conseil en placement de nos clients et les intérêts sur les crédits octroyés. Un des défis est donc de trouver des projets de crédit que nous pourrions développer tout en respectant les principes du développement durable. Nous pourrions aussi octroyer simplement plus de crédit pour augmenter nos revenus et donc nous développer, mais nous n'avons pas les ressources humaines suffisantes pour cela.

### **Quels sont les freins internes et externes que vous rencontrez ?**

Interne : le mouvement de l'ESS n'est tout simplement pas connu en suisse alémanique, ils ne savent pas de quoi on parle et notre direction se trouve là-bas. A force d'en parler, cette notion commence à être connue. En effet, le problème étant que l'ESS est présente uniquement en suisse romande, et pas au niveau national.

Externe : actuellement, l'ESS a une chambre à Genève, dans le canton de Vaud et dans le Jura Bernois. Or, nous sommes une banque suisse, on aimerait donc une chambre suisse ou au moins suisse romande. La chambre doit oser être vraiment romande avec pourquoi pas, des antennes cantonales, mais une vision et une direction romande, voir nationale. La difficulté sera d'intégrer cela du côté alémanique, où l'ESS n'est pas une notion qui passe par une chambre, ils vivent ces valeurs différemment. Cette notion vient avant tout de la France et non de l'Allemagne, les influences sont différentes. D'autre part, l'ESS de manière globale doit se faire connaître, être prise aux sérieux et être crédible.

---

<sup>122</sup> Pour en savoir plus : <http://www.bio-suisse.ch/fr/>

<sup>123</sup> Pour en savoir plus : <http://www.marchedelespoir.ch/>

*Elle doit devenir un réel acteur économique qui devra être prise au sérieux aussi par les acteurs traditionnels de l'économie. Je pense que le grand défi est de démontrer qu'il est aussi possible de créer une entreprise et d'avoir du succès en portant les valeurs de l'ESS. Aujourd'hui, les gens ont peur de facteurs comme le cours du franc ou les crises financières, ce qui les rend très conservateur et réfractaire à l'ouverture. Peut-être n'est-ce pas un contexte propice à l'émergence de l'ESS.*

### **Comment faites-vous la promotion de vos biens et services ?**

*Nous le faisons par des annonces dans des médias ciblés. D'autres part, nous sommes connus dans certains réseaux, et reconnus dans certains milieux pour nos connaissances très pointues dans le financement des énergies renouvelables et des coopératives d'habitations. C'est plutôt de cette manière que nous faisons notre promotion. Nous ne ferons pas de spots publicitaires par exemple, nous ne visons pas un public de masse. Ceci dit, nous ne sommes pas pour autant fermés à de nouveaux clients moins proches de nos valeurs. Nous avons aussi le journal « Moneta<sup>124</sup> » qui est envoyé à tous nos clients et ouvert au public sur abonnement. Son but est de parler de l'argent de manière différente, d'amener un regard critique sur notre rapport à l'argent (c'est le journal pour un usage différent de l'argent).*

### **Etant donné que vous ciblez votre promotion, vous n'avez donc pas pour ambition de faire changer de vision certaines personnes, les faire adhérer aux valeurs de l'ESS ?**

*En fait nous n'en avons pas encore eu besoin, nous avons une telle croissance annuelle (+ 10% de clients supplémentaires chaque année) que notre plus grand défi est de gérer cette croissance. Les scandales financiers qui se sont produits nous ont amenés une nouvelle clientèle. Pour vous donner un exemple, le bureau de Zurich a été déménagé en début d'année, sans que nous fassions réellement de communication. Nous nous sommes retrouvés complètement submergés par une nouvelle clientèle désireuse de nous rejoindre car nous nous sommes géographiquement rapprochés d'eux. Il faut savoir que le client qui vient ouvrir son compte salaire à la BAS, à l'heure actuelle, nous coûte de l'argent. Donc nous voulons bien sûr que les gens ouvrent des comptes chez nous, mais nous voulons aussi développer les prestations que nous leur offrons en termes de placement et de crédit.*

### **Comment avez-vous prévu de gérer cette croissance ?**

*Nos efforts sont concentrés sur la recherche de fonds propres, ce qui nous permettra de bénéficier des ressources financières nécessaires pour répondre à la demande croissante.*

### **Communiquez-vous votre appartenance à l'ESS ?**

*Sur Genève, lors de la restitution de la grande enquête d'APRÈS-GE, je suis intervenu afin de faire une présentation et afficher notre appartenance à l'ESS. Ceci dit, dans notre communication institutionnelle ou sur notre site internet, je ne crois pas que nous le mentionnons.*

### **Pourquoi ne pas le mentionner ?**

---

<sup>124</sup> Pour en savoir plus : <https://www.bas.ch/fr/la-bas-agit/journal-moneta/>

Ce n'est tout simplement pas forcément dans la réflexion de notre direction suisse allemande. Je pense que c'est lié à cela.

### **Qu'est-ce que la chambre pourrait vous apporter, qu'attendez-vous d'elle ?**

*Personnellement, par exemple, je suis très contente car nos liens avec la chambre de Genève se sont récemment resserrés. Leur invitation lors de la restitution de leur enquête a été très appréciée. Pour moi, au niveau du partenariat avec la chambre, il est important de penser que l'autre existe. Par exemple, lorsqu'elle conseille des membres, il serait intéressant pour nous qu'elle informe sur l'existence de la BAS. Il appartiendra ensuite au membre de faire ses propres réflexions. Au niveau des services, je crois qu'ils prévoient de simplifier leur questionnaire (grille d'évaluation de 80 questions) afin de l'utiliser lors de mandats des services publics, pour les appels d'offres. Ce questionnaire simplifié pourrait servir à mes clients « entreprises », qui veulent connaître leur positionnement par rapport aux valeurs de l'ESS. Plus elle est simplifiée, plus nombreux seront les clients qui y répondront. Cela serait destiné aux entreprises afin de leur expliquer nos valeurs que nous partageons avec l'ESS, et les encourager à remplir ce questionnaire. Si l'entreprise respecte les valeurs de l'ESS, ceci fait partie de nos crédits d'encouragement et nous pouvons offrir un taux d'intérêt d'encouragement.*

### **En même temps, cela pourrait amener de potentiels nouveaux membres à la chambre ?**

*Oui voilà, cela serait la contrepartie. Par contre, que les chambres soient cantonales est un obstacle pour notre clientèle nationale.*

### **Parmi les possibles prestations suivantes, lesquelles vous intéresseraient (sur une échelle de 1 à 4, 1 étant « pas du tout intéressé ») ?**

*Portail internet d'achats responsables : 3, pour être présent et référencer sur un portail qui inclut aussi des sociétés de services, cela serait intéressant pour nous. Par contre, nous n'achetons pas grand-chose si ce n'est du matériel de bureau et du papier, cela ne serait donc pas très utile.*

### **Cela ne nous vous intéresserait pas non plus pour vos achats de café, pain, etc. ?**

*Il faudrait alors quelque chose de romand. D'autre part, il existe déjà «le Guide du shopping éthique<sup>125</sup>», il serait selon moi plus intéressant de collaborer avec eux que de réinventer quelque chose. A la fin, les gens se rendent sur Google et tapent ce qu'ils recherchent. Je ne suis donc pas très sûr de l'utilité de recréer un portail supplémentaire.*

### **Seriez-vous prêts à payer un abonnement à ce portail ? Non.**

*Label made in ESS : 3, sur le principe, oui c'est intéressant. Pour la BAS pas forcément, mais plutôt pour nos clients. Après, il s'agit comme toujours de crédibilité du label, savoir qui vérifie, sous quelle forme il existe, etc. Comme je suis active auprès des consommateurs, je connais bien tous les problèmes de labels, mais sur le fond, il serait intéressant de pouvoir attester que telle ou telle entreprise respecte certaines valeurs, un peu à la manière du label « Minergie<sup>126</sup> » dans le bâtiment.*

*Une évaluation de votre impact sociétal et une formation sur la communication de celui-ci : 2, sur le principe oui aussi, c'est intéressant, mais ça dépend de l'engagement que*

---

<sup>125</sup> Pour en savoir plus : <http://www.nicefuture.com/>

<sup>126</sup> Pour en savoir plus : [https://www.minergie.ch/home\\_fr.html](https://www.minergie.ch/home_fr.html)

cela implique. A l'interne, nous avons quelqu'un qui est responsable du développement durable, donc finalement, ces réflexions nous les faisons déjà.

### **Vous mesurez donc déjà votre impact sociétal ?**

Oui, nous le mesurons déjà et le publions dans le rapport annuel. Nous sommes plus axés sur l'impact environnemental, en donnant nos consommations de papier ou d'électricité par exemple. Nous allons aussi mesurer l'impact de tous nos crédits octroyés. Du côté social, nous publions le nombre d'employés à temps partiel, nos écarts salariaux, etc.

Une agence de communication et d'évènementiel : 1, nous avons ce qu'il faut à l'interne.

Accompagnement pour le développement économique et le management : 1, pas pour la banque mais par contre peut-être pour nos clients. J'ai régulièrement des questions de gens ayant des projets, des idées, et qui auraient besoin d'un réel accompagnement. Par exemple, nous avons des entreprises suivies par « Genilem<sup>127</sup> », si je vois qu'elles ont des valeurs plutôt de l'ESS, je pourrais les envoyer à la chambre.

Formations sur comment utiliser les outils d'internet et optimiser sa « e-visibilité », notamment par les réseaux sociaux : 1, nous avons ce qu'il faut sur ce point.

### **Vous utilisez donc déjà les réseaux sociaux ?**

Nous avons une page Facebook en allemand qui n'est pas traduite il me semble, mais nous n'avons juste pas le temps de l'alimenter.

### **Je suis tombé sur une page Facebook en français, comment cela se fait-il ?**

Apparemment, Facebook créé lui-même des pages. D'ailleurs, je cherche à la modifier mais je n'arrive pas à mettre la main dessus. Il me semble qu'ils s'inspirent de Wikipédia et reprennent les informations qu'ils trouvent.

### **L'idée d'un « community manager<sup>128</sup> » grâce à une mutualisation des coûts, peut-elle vous intéresser ?**

Non, je pense que le jour où nous penserons que Facebook fait la différence, nous mettrons les moyens. Comme nous en avons parlé avant, nous ne cherchons pas pour l'instant à augmenter notre clientèle privée.

### **Si vous aviez 200'000.-, comment les utiliseriez-vous pour promouvoir vos activités ?**

Nous sommes souvent sollicité pour du sponsoring, et n'avons malheureusement pas de grands moyens dédiés à cela. Je pense donc que j'utiliserais cette somme pour soutenir quelques projets sympas, comme par exemple l'édition d'un livre.

Propos recueillis par David Pizzinato, retranscrits le 19.06.2015 et validés par Nicole Bardet le 22.06.2015 après relecture.

---

<sup>127</sup> Pour en savoir plus : <http://www.genilem.ch/>

<sup>128</sup> Définition : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire\\_de\\_communaut%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire_de_communaut%C3%A9)