DÉVELOPPEMENT DURABLE

BONNES PRATIQUES ET PLUS-VALUE POUR LES ENTREPRISES

OCTOBRE 2019

BCGE

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

CCIG

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève

DÉVELOPPEMENT DURABLE

BONNES PRATIQUES ET PLUS-VALUE POUR LES ENTREPRISES

OCTOBRE 2019

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 4

CE QU'IL FAUT EN RETENIR 6

1/ QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ? 8

2/ ÉTATS DES LIEUX 16

3/ LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, BON POUR L'ÉCONOMIE 22

4/ PAR OÙ COMMENCER ? 26

5/ MESURES ENVIRONNEMENTALES 29

6/ MESURES SOCIALES 36

7/ MESURES ÉCONOMIQUES ET DE GOUVERNANCE 42

8/ FINANCE DURABLE 46

GLOSSAIRE 50

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes ou des fonctions (telles que directeurs ou entrepreneurs) n'a d'autre fin que celle d'alléger le texte.

PRÉAMBULE

Développement durable, responsabilité sociétale des entreprises, agenda 2030, stratégie 2050, objectifs de développement durable. Autant de termes qui sont devenus omniprésents et qui vont impacter toujours plus la vie des sociétés. Mais de quoi parle-t-on au juste? Que peuvent concrètement faire les entrepreneurs? De quels exemples genevois peuvent-ils s'inspirer?

Telles sont quelques-unes des questions traitées dans cette étude publiée par la CCIG et la BCGE, avec la collaboration de l'OCSTAT.

Au-delà des contraintes légales et des impacts positifs pour la planète, suivre une démarche de développement durable comporte de nombreux avantages pour l'entreprise. En termes d'attractivité, de mobilisation interne, de créativité, de productivité et même très souvent de finances. Et, à l'inverse, la non-action va coûter toujours plus cher, pour des questions d'image, mais plus fondamentalement encore en ce qui concerne la gestion des risques. Car aujourd'hui, les principaux risques majeurs sont liés à des facteurs concernant le développement durable.

Sans compter que les consommateurs sont devenus plus attentifs à la thématique et que la plupart des gouvernements ont des objectifs précis pour réaliser une transition vers une économie post-carbone et socialement responsable. Ainsi, à la fin de l'été 2019, le Conseil fédéral a décrété la neutralité carbone en 2050.

En Suisse, se préoccuper du développement durable n'est pas une tâche facultative, la Confédération ayant élevé ce dernier au rang de but constitutionnel et attendant des entreprises qu'elles assument leurs responsabilités en la matière.

Ces dernières sont d'ailleurs toujours plus nombreuses à prendre, ou à vouloir prendre, des mesures environnementales (énergie, déchets, transports, matériaux, etc.), sociales (politique RH, égalité des genres, santé et sécurité au travail, etc.) et de gouvernance (achats responsables, dialogue avec les parties prenantes, lutte contre la corruption et la fraude, etc.).

Les manières de mener une démarche de développement durable sont nombreuses et les domaines abordés variés. A chacune et chacun de fixer ses priorités en fonction de son entreprise, de son type d'activités et de ses impacts. Mais au cœur du processus, les questionnements et les bonnes pratiques sont généralement similaires. Se pencher sur les mesures prises par d'autres est donc un exercice utile. Cette étude présente ainsi un grand nombre d'exemples concrets mis en œuvre par des sociétés de la région afin de donner des idées aux autres et de participer à un cercle vertueux.

Nos remerciements s'adressent à Aline Yazgi, auteure de l'étude, ainsi qu'au comité de pilotage, composé d'Alexandra Rys (CCIG), Lydia Albrecht (BCGE), ainsi que de Hervé Montfort (OCSTAT).

Nous vous souhaitons une lecture inspirante et enrichissante.

Blaise Goetschin
CEO
BCGE

Vincent Subilia
Directeur général
CCIG

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNE AUJOURD'HUI TOUTES LES ENTREPRISES. SOUVENT PERÇU PAR CES DERNIÈRES COMME UNE CONTRAINTE, IL EST POURTANT SOURCE D'OPPORTUNITÉS ET COMPTE DE NOMBREUX AVANTAGES. TOUR D'HORIZON D'UNE CINQUANTAINE DE BONNES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET ÉCONOMIQUES.

Le premier chapitre s'attache à définir un certain nombre de termes qui ont fleuri ces dernières années (responsabilité sociale des entreprises, agenda 2030, etc.), en commençant par rappeler que le développement durable est le fruit d'un équilibre subtil entre une efficacité économique, une responsabilité environnementale et une équité sociale. Diverses initiatives ont été prises pour encourager l'évolution de l'économie mondiale vers des systèmes plus durables: l'ONU a formulé les Objectifs de développement durable (ODD) et le Pacte mondial regroupe quelque 10'000 sociétés s'engageant à appliquer un certain nombre de principes universels, pour ne citer que ces deux exemples. Et pour y parvenir, certaines entreprises commencent à recourir à de nouveaux modèles économiques, tels que l'économie circulaire, l'écologie industrielle ou l'économie de la fonctionnalité.

Pourquoi en parler maintenant? Certes, l'expression «développement durable» a 40 ans, mais aujourd'hui plus aucune entreprise ne peut ignorer la thématique, sous peine de ne plus durer elle-même longtemps. D'ailleurs, «le Conseil fédéral attend des entreprises domiciliées en Suisse qu'elles assument leurs responsabilités environnementales et sociales dans toutes leurs activités»[1]. Et comme le montre le chapitre 2, les observateurs constatent que les sociétés genevoises sont toujours plus demandeuses de conseils en développement durable, qu'elles sont plus nombreuses à prendre des mesures et que leurs démarches se sont professionnalisées. Genève se distingue en outre par quelques initiatives novatrices.

Le chapitre 3 détaille les avantages très concrets qu'ont les entreprises à mettre en place des politiques de développement durable: sources d'opportunités, création d'emplois, attractivité accrue, hausse de la motivation, amélioration du dialogue interne, facteur de différenciation, diminution des risques juridiques, opérationnels et liés à leur image, etc. Les enjeux environnementaux et sociaux constituent également un terreau pour construire de nouveaux modèles d'affaires, comme en témoignent le large spectre de firmes récemment créées et les nouvelles solutions offertes par des groupes déjà bien établis. Avec, à la clé, l'émergence de nouveaux métiers. Enfin, de nombreuses aides financières existent pour ceux qui entament une démarche environnementale.

Mais par où commencer? Chaque entreprise étant différente, il n'existe pas de réponse unique. Le chapitre 4 décrit toutefois les principaux points aidant à guider la démarche et donne quelques pistes pour s'orienter dans la jungle des labels. Le développement durable ne consiste pas en une liste qu'il faut suivre, mais bien en un processus qui doit s'inscrire dans une réflexion autour du fonctionnement global et qui doit faire sens dans le contexte propre à chacun.

“ Pour que le système économique fonctionne, les entreprises doivent pouvoir dégager des bénéfices. La performance économique fait donc bien partie du développement durable. Mais pas à n'importe quel prix ni n'importe comment. ”

Le chapitre 5 donne plus de vingt bonnes pratiques en matière environnementale, tirées d'exemples genevois. Visant à être des sources d'inspiration, elles concernent la consommation d'énergie, la mobilité, les ressources, les déchets, la biodiversité et la compensation des émissions.

Le chapitre 6 s'intéresse aux mesures sociales et sociétales. Conditions de travail, égalité entre femmes et hommes, diversité, embauches, formation, santé et sécurité au travail, mais aussi respect des droits humains sont autant de thèmes inclus dans la dimension sociale du développement durable.

Pour que le système économique fonctionne, les entreprises doivent pouvoir dégager des bénéfices. La performance économique fait donc bien partie du développement durable. Mais pas à n'importe quel prix ni n'importe comment. Certaines bonnes pratiques économiques et de gouvernance sont indispensables et sont décrites dans le chapitre 7.

Enfin, le chapitre 8 traite de la finance durable, car les placements prenant en compte des critères de durabilité connaissent une croissance exponentielle. Revêtant différentes formes (exclusion, sélection, activisme, impact positif), ils peuvent offrir des rendements identiques, voire supérieurs aux placements traditionnels. Sans compter que l'un des plus grands défis relatifs au financement de l'Agenda 2030 est d'attirer et diriger l'investissement privé dans les domaines qui permettront la réalisation des ODD. La finance d'impact apporte dans ce contexte une contribution bienvenue. ■

---

1 Conseil fédéral *Agenda 2030 pour le développement durable, Rapport national 2018 de la Suisse*, 2018.

1/ QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE?

SOUVENT UTILISÉ DE MANIÈRE RÉDUCTRICE COMME SYNONYME D'ENVIRONNEMENT, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE*[1] INCLUT CERTES LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES, MAIS VISE ÉGALEMENT À RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES SOCIALES, TOUT EN ASSURANT UNE ÉCONOMIE QUI FONCTIONNE.

QUELQUES DÉFINITIONS

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour reprendre la définition de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, «le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs».

Le développement durable résulte donc de l'évolution harmonieuse de trois dimensions interdépendantes: la dimension économique (liée à la création de richesse et à l'amélioration des conditions de vie matérielle), la dimension sociale (qui englobe les domaines de la santé, de l'éducation, de l'habitat, de l'emploi, de l'équité intra- et intergénérationnelle ainsi que la prévention de l'exclusion sociale) et la dimension écologique (préservation de l'environnement, des espèces et des ressources)[2].

Le développement durable peut ainsi se résumer par trois adjectifs: il est équitable, viable et vivable. Traduit en langage comptable, au lieu de regarder uniquement la «*bottom line*» (la dernière ligne du compte de résultat), il s'agit d'avoir une approche de la «*triple bottom line*», autrement dit, évaluer la performance de son entreprise non seulement par le profit financier, mais aussi par son impact environnemental et ses conséquences sociales (sur l'ensemble de ses parties prenantes).

Il s'agit donc d'un équilibre subtil et durable entre une efficacité économique, une responsabilité environnementale et une équité sociale. Or qui dit équilibre, dit aussi compromis. Ce qui en fait sa force, mais aussi sa faiblesse. Force, car cette thématique complexe fait appel à la concertation entre tous les acteurs: population, entreprises, politiciens, scientifiques, associations, etc. Et au sein des entreprises – focus de l'étude – le développement durable ne peut être mis en œuvre que si l'ensemble des unités et des collaborateurs sont pris en compte. Par nature, le développement durable est transversal (avec, dans les entreprises, l'agréable corollaire de décloisonner les très décriés silos) et privilégie l'approche participative.

Mais être le fruit de compromis constitue aussi sa faiblesse. Car selon leurs convictions, les uns trouveront que l'accent est trop mis sur l'environnement, d'autres sur l'économie, d'autres encore sur le social. Il peut donc y avoir de vraies fractures conceptuelles, se traduisant par des frustrations et des critiques.

A l'origine, le développement durable est un concept systémique, où chaque action est considérée selon ses impacts globaux sur les divers aspects. Toutefois, pour être plus concrète et donner des idées aux entreprises, cette étude va passer en revue une cinquantaine de bonnes pratiques en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

Pour encourager l'évolution de l'économie mondiale vers des systèmes plus responsables et plus durables, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a formulé les Objectifs du développement durable (ODD), qui tiennent compte des principaux défis économiques, sociaux et environnementaux de la planète. En 2015, 193 pays ont adopté ces 17 ODD (subdivisés en 169 cibles) que les Etats membres visent à atteindre à l'horizon 2030 (Agenda 2030). Ils constituent un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité.

Souvent perçus comme des outils destinés en premier lieu aux collectivités publiques ou à la population, ils concernent toutefois également les entreprises. Et cela à plusieurs titres.

---

1 Les termes assortis d'un astérisque sont expliqués également dans le glossaire qui se trouve à la fin de l'étude.

2 Service cantonal du développement durable, 2003. «*PME et développement durable.*» Juin 2003.

LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. PAS DE PAUVRETÉ

2. FAIM « ZÉRO »

3. BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

4. ÉDUCATION DE QUALITÉ

5. ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

6. EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

7. ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE

8. TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

9. INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Chacun des objectifs est subdivisé en cibles mesurées par des indicateurs. Ainsi, l'objectif «Travail décent et croissance économique» se subdivise notamment en croissance économique (produit intérieur brut par habitant), compétitivité (productivité du travail), PME (emplois dans les branches innovatrices), utilisation des ressources naturelles (empreinte matérielle) ou encore travail et salaire (taux d'activité professionnelle des femmes et disparités salariales selon les sexes).

10. INÉGALITÉS RÉDUITES

11. VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES

12. CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

13. MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

14. VIE AQUATIQUE

15. VIE TERRESTRE

16. PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

17. PARTENAIRES POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Source : ONU.

DES SAVONS DURABLES

Bien que la présente étude classe les mesures prises par les entreprises, selon qu'elles sont environnementales, sociales ou de gouvernance, nombre de projets de développement durable contiennent en même temps ces trois sphères. C'est le cas de l'initiative à but non lucratif *Youth for Soap*. Constatant l'énorme quantité de savons finissant à la poubelle sans avoir été utilisés ou presque sans l'avoir été, le groupe hôtelier genevois Manotel et les jeunes apprentis de la structure du DIP Espace Entreprise ont monté un projet consistant à récolter, nettoyer, râper et reconstituer les savons pour les rendre comme neufs (tout en respectant les normes d'hygiène). Ces derniers sont alors distribués à des associations genevoises aidant la population démunie du canton. Cette initiative répond ainsi à des problématiques environnementale (limiter les déchets et le gaspillage), sociale (offrir du savon à des personnes dans le besoin), éducative (projet entièrement géré par des apprentis) et intégrative (la production de savon se fait dans un atelier protégé pour personnes ayant une déficience intellectuelle). Initialement prévu pour récupérer 1 tonne de savon par an, le projet va grandir, d'autres groupes hôteliers ayant montré leur intérêt.

D'abord, les 17 objectifs touchent tous à un degré ou à un autre les acteurs économiques: égalité salariale, progrès technologique ou production responsable pour ne citer que ces exemples.

Ensuite, ces ODD forment un cadre de travail permettant une vision systémique et globale sur la durabilité, explique Fabrice Calame, adjoint du vice-recteur de l'Université de Genève en charge du dicastère stratégique incluant le développement durable. «Ils nous obligent également à nous questionner sur le fonctionnement de nos organisations, à voir quelles sont les interconnexions entre les différents domaines.»

Autre utilité: «Ils donnent aux entreprises une grille de référence et d'analyse permettant à des personnes de secteurs différents de parler le même langage et ainsi de se comprendre et de communiquer», analyse Antonio Gambardella, directeur de l'incubateur technologique Fongit.

Enfin, une étude réalisée en 2018 par la Commission des entreprises et du développement durable[3] indique que si les ODD étaient atteints, «de nouvelles opportunités de marché atteignant au moins 12'000 milliards de dollars par an pourraient être débloquées d'ici 2030».

LE PACTE MONDIAL

Le Pacte mondial de l'ONU (*United Nations Global Compact*) est, selon ses dires, «l'initiative la plus large au monde en termes de responsabilité des entreprises». Il s'agit en effet d'un regroupement de quelque 10'000 sociétés de presque toutes les tailles et de tous les secteurs provenant de plus de 160 pays s'engageant à appliquer dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Elles prennent également des mesures stratégiques pour faire progresser les ODD. Enfin, les principes du Pacte mondial servent de référence universelle quant à une manière responsable de diriger une entreprise.

Il s'agit d'un engagement volontaire et non contraignant qui a des relais dans les pays. En Suisse, c'est le *Global Compact Network Switzerland*, comptant parmi ses membres des multinationales, des PME et des organisations issues de la société civile, qui accompagne les entreprises dans leur démarche.

Ainsi, Caran d'Ache – qui a pris depuis des années de nombreuses mesures en matière de développement durable, allant de la réinsertion de personnes en situation de handicap à l'installation de panneaux solaires – a adhéré en 2018 à la charte du Pacte mondial. Objectif? Rassembler sous un label reconnu une grande partie de ses engagements responsables, explique son CEO Jean-François de Saussure[4]. Et, poursuit-il, l'entreprise genevoise pousse désormais ses partenaires et fournisseurs à respecter les mêmes critères dans une charte éthique qu'elle a édictée. Enfin, le Pacte «prévoit un suivi des actions mises en place afin de jauger les engagements de l'entreprise et de progresser d'année en année».

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)*

La RSE est la prise en compte et l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et éthiques liées à leurs activités commerciales et à leurs relations avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, société en général).

Trois points méritent d'être relevés: d'abord, une entreprise qui fait de la RSE va plus loin que le strict cadre légal. Ensuite, pour déployer une politique RSE crédible, il est essentiel pour les entreprises de contrôler leur chaîne de sous-traitance, ce qui peut se révéler ardu selon les cas. Enfin, les principaux enjeux sociaux et valeurs morales étant différents d'un pays à un autre, la RSE varie aussi (certaines régions mettent plus l'accent sur le côté social, d'autres environnemental).

---

3 Commission des entreprises et du développement durable. «De meilleures entreprises, un monde meilleur. Note de synthèses». Janvier 2017. Consultable sur http://businesscommission.org.
La Commission des entreprises et du développement durable réunit des dirigeants des milieux d'affaires, des finances, de la société civile, du travail et des organisations internationales.

4 CCIG Info, 2019. «*Trois questions à Jean-François de Saussure*.» Juillet/août 2019.

Le spectre d'actions possibles est donc très large. «Dans une approche RSE, tous les enjeux ne sont pas pertinents pour une entreprise, explique Andrea Baranzini, responsable de la formation continue à la Haute école de gestion de Genève et codirecteur du DAS en management durable. Chaque société étant différente, chacune doit se concentrer sur les points qui ont le plus d'impact sur ses parties prenantes. En déterminant cela, elle réalise déjà la moitié de la démarche.»

10
MILLIARDS DE PERSONNES
doivent pouvoir bien vivre à l'horizon 2050

10'000
ENTREPRISES
sont regroupées dans le Pacte mondial et s'engagent à faire progresser les Objectifs de développement durable

DE NOUVEAUX MODÈLES

ODD, Charte du Pacte mondial ou RSE, quelle que soit la terminologie, la finalité est la même. «Il s'agit d'entamer la transformation qui mène à un monde en 2050 où quelque 10 milliards de personnes peuvent vivre bien (avec ce que cela implique au niveau de l'éducation, de la santé et du travail), dans les frontières de la planète», détaille Filippo Veglio, *managing director* de l'organisation suisse *World Business Council for Sustainable Development*, basée à Genève et regroupant les CEO de plus de 200 entreprises, représentant 19 millions d'employés.

Comme le relève pour sa part Jonathan Normand, fondateur et directeur de l'antenne suisse de B Lab, organisation comptant près de 3'000 entreprises dans le monde certifiées B Corp pour leurs performances sociales et environnementales, «il s'agit de repenser le modèle économique, en encadrant le développement économique avec des piliers environnementaux, sociaux et éthiques afin que la croissance puisse être durable et équitable».

Et pour y arriver, plusieurs nouveaux modèles économiques ont vu le jour. Si certains étaient auparavant réservés à quelques idéalistes, ils ont fait du chemin et peuvent aujourd'hui concerner toutes les entreprises. Petit tour d'horizon.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE*

L'économie circulaire est un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières et d'énergie sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'un service[5]. Elle cherche à sortir de la logique linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) afin que les déchets deviennent de nouvelles ressources. Ces derniers peuvent soit directement être réutilisés par l'entreprise (telle Caran d'Ache qui utilise ses copeaux de bois pour se chauffer), soit bénéficier à des tiers (comme décrit dans plusieurs exemples ci-après).

L'économie circulaire peut se symboliser par 5 R: réduire, réutiliser, réparer, réusiner et recycler. Elle permet ainsi de diminuer fortement la quantité de déchets, comme le relève la Fondation Ellen MacArthur, qui travaille avec des entreprises, des gouvernements et de hautes écoles pour créer les conditions nécessaires à une économie circulaire[6]. Parmi ses principes: réfléchir dès la conception du produit à la manière d'utiliser le moins de matière possible (démarche également appelée écoconception).

La thématique est d'une grande actualité. Premièrement, le Mouvement pour l'économie circulaire a été lancé au début 2019 pour la Suisse, avec un chapitre créé en Suisse romande à la fin de l'été 2019, grâce à de nombreux partenaires, dont les Impact Hub. Circular Economy Switzerland se considère comme une plateforme de coordination et d'échange[7]. Deuxièmement, le géant néerlandais Philips a récemment annoncé vouloir réaliser 15 à 20% de son chiffre d'affaires via l'économie circulaire dans les années à venir.

> **« De nouvelles opportunités de marché atteignant au moins 12'000 milliards de dollars par an pourraient être débloquées d'ici 2030. »**

Quant aux entreprises genevoises, nombre d'entre elles appliquent ces principes, soit en cherchant à faire mieux avec moins (qui est aussi la logique prônée par l'écoconception), soit en incorporant davantage de matières issues du recyclage dans leurs produits, soit encore en réfléchissant à la manière dont leurs déchets peuvent être utilisés comme ressources par d'autres.

---

5 AUREZ Vincent, GEORGEAU Laurent, 2016. «*Economie circulaire, système économique et finitude des ressources*». De Boeck supérieur.

6 www.ellenmacarthurfoundation.org. Sur son site se trouvent des études de cas, des guides, etc.

7 www.circular-economy-switzerland.ch.

Ainsi, les drêches (déchets de malt) de la Brasserie l'Apaisée sont utilisées pour faire pousser les pleurotes de la champignonnière Geminoh et l'eau servant à refroidir la bière pour arroser les champignons. Autre exemple: l'entreprise Biogaz Mandement valorise les déchets organiques des agriculteurs en produisant du biogaz qui sert à générer de l'électricité verte et la chaleur produite par la génératrice est récupérée pour chauffer les serres à proximité, tandis que les résidus de la fermentation sont épandus sur les cultures en guise d'engrais. Quant à l'hébergeur informatique Safe Host, la chaleur dégagée par ses serveurs sert à chauffer l'entreprise adjacente Vacheron Constantin.

De ces exemples, on constate que les entreprises créent de la sorte aussi bien de la valeur économique, que sociale (création d'emplois à Genève) et environnementales (réduction des déchets).

ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE*

Genève est pionnière en termes d'écologie industrielle, étant active depuis 2001 en la matière et ayant inscrit cette notion dans sa Constitution. Mais de quoi s'agit-il? L'écologie industrielle consiste à rendre le système économique viable à long terme et compatible avec le fonctionnement normal des écosystèmes naturels, explique genie.ch, plateforme collaborative dédiée à la promotion et à la création de projets d'écologie industrielle, regorgeant d'exemples concrets.

L'écologie industrielle étudie donc le métabolisme des activités économiques pour évaluer les quantités de ressources extraites, transformées, stockées et finalement relâchées dans l'environnement. Et à l'image des interactions constatées entre certaines espèces dans les écosystèmes naturels, l'écologie industrielle prône «les symbioses industrielles qui visent à susciter de nouvelles collaborations entre différents acteurs économiques d'un territoire dans la recherche collective de performance environnementale et économique»[8]. Elle encourage ainsi la coopération, la mutualisation des ressources et la relocalisation de la production. Les zones industrielles constituent un bon exemple de telles symbioses (traitement des déchets par une prise en charge collective, réutilisation des composants, mutualisation logistique, centrale mobilité comme à la ZIPLO, à Plan-les-Ouates, qui offre un plan de mobilité mutualisé souvent cité en exemple, etc.). La Fondation des Terrains Industriels (FTI) est d'ailleurs à la pointe de l'écologie industrielle, étant notamment l'un des partenaires fondateurs de genie.ch à côté de la Direction générale de l'environnement (DGE), de l'Office cantonal de l'énergie (OCEN), des Services Industriels de Genève (SIG) et de l'Office pour la promotion des industries et des technologies (OPI).

A noter que la notion d'écologie industrielle est large et intègre les concepts d'économie circulaire, d'économie de la fonctionnalité (*voir ci-après*) ou encore l'écoconception (*voir également ci-après*).

ÉCOCONCEPTION*

Cette démarche prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un produit dès sa conception afin de diminuer la matière utilisée, d'allonger la durée de vie d'un produit, d'en faciliter la réparation, le reconditionnement et le recyclage. Il s'agit d'un état d'esprit afin que cette thématique oriente l'entreprise lors de toutes ces étapes. «Déjà au moment où l'on imagine et où l'on conçoit le produit, il faut penser aux impacts, explique Livio Elia, directeur de l'entreprise familiale Eskenazi. Il faut s'interroger: pourquoi utiliser beaucoup d'énergie, d'eau ou de composants quand on peut faire avec moins? En se posant ce genre de questions, on simplifie souvent aussi les processus. Ce qui économise généralement de la matière et de l'énergie, mais aussi du temps, qui peut alors être utilisé pour des activités à plus haute valeur ajoutée.»

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ*

L'économie de la fonctionnalité privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que de vendre les biens eux-mêmes. Corollaire: l'entreprise qui fournit les produits a tout intérêt à ce que ceux-ci fonctionnent le plus longtemps possible, puisque la rentabilité du service augmente avec la durée de vie de son support. La durabilité est donc au cœur de cette pratique, qui s'inscrit exactement à l'inverse de l'obsolescence programmée. A ce bénéfice environnemental s'ajoute un avantage social: ce système contribue à créer de l'emploi dans la région (et donc à dégager des recettes fiscales), grâce aux nécessaires tâches de maintenance.

8 https://www.genie.ch/static/petit-lexique-de-lecologie-industrielle.html.

Trois points sont à retenir pour toute entreprise désirant adopter ce modèle d'affaires. Tout d'abord, l'économie de la fonctionnalité implique que l'entreprise identifie au préalable correctement les besoins de ses clients. Comme l'explique Claude Devillard, directeur commercial de l'entreprise du même nom active dans les solutions documentaires, cette démarche nécessite des entretiens approfondis, ce qui prend du temps, mais qui se traduit ensuite par une grande fidélité de la clientèle. Deuxièmement, la maintenance est très importante pour que les biens puissent rester en parfait état de fonctionnement.

Enfin, l'économie de la fonctionnalité exige un investissement initial pour l'entreprise qui adopte ce type de modèle. «Nous devons commencer par acheter des machines, ce qui représente une importante dépense, alors que nous les mettons ensuite en location, et sommes donc payés par mensualités», poursuit Claude Devillard dont la société applique ce concept depuis plus de 25 ans.

ÉCONOMIE DU PARTAGE – RÉPARATION

Comme l'économie de la fonctionnalité, l'économie du partage est basée sur les services plus que les produits. Soutenues par la digitalisation, de nombreuses plateformes de location d'objets ont vu le jour dans des domaines très variés (habits pour bébés, vêtements techniques pour environnement contrôlé, outils, etc.). Parallèlement à la demande croissante de la part des Romands pour ces plateformes de partage, se développent de nouveaux acteurs économiques.

Dans cette mouvance, on assiste aussi à de nombreuses initiatives de «*foodsharing*», autrement dit, de récupération d'invendus alimentaires encore consommables afin de les revendre à moindre prix et éviter qu'ils ne soient jetés. Là aussi, les outils numériques permettent de mettre en relation facilement les commerces et les consommateurs.

> **“ Les entreprises suivant les principes d'économie circulaire créent de la valeur économique (leurs ventes), sociale (création d'emplois à Genève) et environnementale (réduction des déchets). ”**

Autre tendance: celle de la réparation. Donner une deuxième vie à ses équipements est écologique (moins de déchets) et économique. Cette démarche crée également des emplois, puisque les réparations sont effectuées localement, par des entreprises, commerces et artisans. Elle renforce donc le tissu économique d'une région, ce qui explique aussi pourquoi de nombreuses collectivités publiques genevoises soutiennent par exemple la plateforme ge-repare.ch, qui encourage la prolongation de la durée de vie des objets, en mettant en relation ceux qui ont besoin de réparation et les professionnels qui la pratiquent.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE*

Ce n'est ni une économie caritative, ni une économie informelle, mais une économie locale, ancrée dans un territoire donné, où les acteurs économiques cherchent à avoir un impact social maximum et un impact environnemental minimum pour la production de biens et de services. Autrement dit, le but premier de ces entités est d'avoir un impact positif sur la société plutôt que la maximisation du profit.

S'il s'agit souvent d'initiatives émanant d'associations et de coopératives, des sàrl et des sociétés anonymes sont également actives dans ce domaine, comme en témoignent les membres (dont le nombre est croissant) de la Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE.

Ce modèle semble gagner en attractivité. «Depuis une petite décennie, il y a toujours plus de personnes qui veulent créer des entreprises correspondant à leurs valeurs et ayant un impact positif d'un point de vue social ou environnemental», constate David Narr, directeur de Genilem, structure d'aide à la création d'entreprises. En outre, plusieurs institutions académiques romandes (Université de Genève, EPFL et HEG Fribourg) proposent des formations en entrepreneuriat social.

Dans le cadre du programme Interreg ESSpace, les quatre Chambres de l'Economie sociale et solidaire (ESS) de Genève, Vaud, Franche-Comté et Rhône-Alpes ont mené un diagnostic de l'ESS dans l'espace transfrontalier franco-suisse. D'après l'approche choisie par ce programme, l'ESS totalise à Genève 35'200 emplois (correspondant à 27'000 équivalents plein temps), soit environ 9% du total des emplois salariés du canton de Genève (selon les dernières statistiques de l'OCSTAT disponibles, datant de 2017 et encore provisoires, le canton comptait 380'953 emplois et 319'394 EPT, indépendants inclus).

Un exemple? L'atelier de couture Creature, qui revalorise des matières premières au travers d'une production locale et artisanale de vêtements et d'accessoires tout en permettant à des femmes de se construire ou reconstruire un projet professionnel viable. ■

LES GRANDS JALONS HISTORIQUES

1980 APPARITION DU TERME DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le terme « développement durable » apparaît pour la première fois dans un document produit par le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature) et le WWF intitulé « La stratégie de la conservation mondiale ».

1987 RAPPORT BRUNDTLAND

Publication du Rapport Brundtland, du nom de la ministre norvégienne de l'Environnement et présidente de la commission ayant rédigé ce rapport commandé par l'ONU. Ce document jette les prémices officielles du « *sustainable development* », qui sera finalement traduit par développement durable (avant, on oscillait entre soutenable et viable).

2012 CONSTITUTION GENEVOISE

Le développement durable est inscrit dans la Constitution genevoise[2].

2015 NEW YORK : SOMMET MONDIAL POUR LE DD

Au Sommet mondial pour le développement durable à New York, la Suisse, comme 192 autres pays, a adopté les 17 ODD et l'Agenda 2030 pour le développement durable. Ce dernier constitue le nouveau cadre de référence mondial et guide désormais l'action de la Suisse en matière de développement durable.

2016 STRATÉGIE SUISSE : DD 2016-2019

Adoption de la Stratégie pour le développement durable 2016-2019 au niveau national.

2017 CONCEPT GENEVOIS DU DD 2030

Publication du Concept cantonal du développement durable 2030, définissant les lignes directrices et les axes stratégiques d'intervention prioritaires.

---

[2] République et Canton de Genève, Service cantonal du développement durable. « Développement durable 2030, Concept cantonal du développement durable », décembre 2018.

1992 RIO : SOMMET DE LA TERRE

Sommet de la Terre à Rio. Cette conférence des Nations Unies a adopté une déclaration afin de permettre un « développement durable ». A la suite de ce sommet, le Gouvernement suisse a élaboré une politique de développement durable, régulièrement mise à jour.

1997 *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*

Première initiative visant directement les entreprises avec le *Global Reporting Initiative*, un guide pour l'élaboration des rapports de développement durable.

1999 CONSTITUTION FÉDÉRALE

Inscription du développement durable dans la Constitution fédérale dans trois de ses articles (2, 54 et 73)[1].

Kofi Annan, alors secrétaire général de l'ONU, interpelle les multinationales réunies au sommet de Davos et lance le Pacte mondial (*Global Compact*).

2001 GENÈVE : LOI LDD

Genève adopte la Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (LDD).

JUIN 2019 PLAN D'ACTIONS GENEVOIS

Adoption par le Conseil d'Etat genevois du plan d'actions développement durable 2019-2023, qui apporte une réponse concrète aux objectifs stratégiques décrits dans le « Concept cantonal ».

2020 AGENDA 2030

Le Conseil fédéral doit présenter le renouvellement de sa stratégie pour le développement durable, à la lumière de l'Agenda 2030.

---

[1] Conseil fédéral suisse. «Stratégie pour le développement durable, 2016-2019.» Janvier 2016.

2/ ÉTATS DES LIEUX

LES ENTREPRISES GENEVOISES SONT DÉSORMAIS DAVANTAGE SENSIBLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRENNENT DES MESURES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES.

La plupart des observateurs s'accordent à le dire: les entreprises à Genève prennent aujourd'hui beaucoup plus en compte le développement durable qu'il y a 20 ans.

Alexandre Epalle a le recul nécessaire pour pouvoir l'affirmer. L'actuel directeur général du développement économique, de la recherche et de l'innovation (DG DERI) avait créé en 2001, puis longtemps dirigé, le Service du développement durable du Canton. Les choses ont changé quantitativement, mais aussi qualitativement: «A l'époque, le développement durable suscitait des craintes et des appréhensions. Aujourd'hui, il compte de nombreux ambassadeurs dans les entreprises. Et il y a même des modèles d'affaires qui se calent sur le développement durable.»

> **“ Il y a 20 ans, le développement durable suscitait des craintes et des appréhensions. Aujourd'hui, il compte de nombreux ambassadeurs dans les entreprises. Et il y a même des modèles d'affaires qui se calent sur le développement durable. ”**

Un faisceau de raisons explique cette tendance: les lois (y compris à l'étranger, obligeant les exportateurs suisses à se conformer au cadre réglementaire sous peine de risquer de perdre l'accès au marché[1]), le fait que les pouvoirs publics incluent aujourd'hui presque systématiquement des critères sociaux et environnementaux dans leurs appels d'offres, les questions d'image ou encore le fait que les entreprises se mettent à réaliser que le développement durable peut être bon pour leurs affaires (voir chapitre suivant «Bon pour l'économie»). Mais aussi parce qu'il y a une prise de conscience des dirigeants. «Toujours plus de clients nous disent qu'ils veulent être le plus verts possible. Beaucoup d'entre eux le font pour des questions de valeurs, pas pour des raisons commerciales», tient à relever Christian Brunier, directeur général des SIG.

Et le phénomène s'accentue: les entreprises sensibles aux questions de développement durable se mettent à leur tour à privilégier les fournisseurs ayant les mêmes préoccupations, au détriment de solutions concurrentes.

Sans compter que la population est toujours plus sensible à ces problématiques et modifie ses comportements d'achats. «En étant consomm'acteur, les gens peuvent voter pour le monde qu'ils désirent», souligne Jonathan Normand, le responsable de l'antenne suisse de B Lab, qui rappelle que le slogan international des B Corp est «*Vote everyday*».

Cela se traduit d'ailleurs de manière très directe, comme le relève Bernard Girod, administrateur de Serbeco et président de l'Association des Recycleurs de Genève: «Un nombre croissant de consommateurs refusent d'acheter des produits en raison de leur suremballage, les sociétés genevoises sont plus sensibles à leur production de déchets.»

Résultat: toujours plus d'entreprises prennent des mesures et «les démarches se professionnalisent, relatent Andrea Baranzini et François Sibille, coresponsables du DAS en Management durable de la HEG. Il y a une dizaine d'années, le développement durable se résumait à quelques bonnes actions (fournir des vélos, planter un arbre), maintenant il touche le fonctionnement de l'entreprise et est donc plus global.»

Malgré ces diverses avancées, la route est encore longue. Les objectifs des diverses politiques publiques ne sont pas atteints et tous les acteurs (citoyens, entreprises, collectivités publiques) ont encore beaucoup de progrès à faire pour que l'avenir de la planète soit réellement durable. Que l'on pense simplement à la «Journée suisse du dépassement de la Terre» qui arrive chaque année plus tôt: en 2019, à partir du 8 mai, la Suisse a utilisé toutes les ressources naturelles dont elle dispose pour l'année 2019, selon le WWF Suisse (au niveau mondial, le jour du dépassement de la Terre est tombé le 29 juillet 2019).

---

[1] On citera par exemple que l'Union européenne veut inclure des facteurs durables dans toutes ses lois qui encadrent les activités financières. Ou que l'Allemagne, l'Australie, les Etats-Unis, la France et le Royaume-Uni ont adopté des lois sur la publication et la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme.

LA PLACE DE LA SUISSE

Il n'existe pas d'indicateur global permettant de comparer la situation des entreprises genevoises en matière de RSE par rapport à leurs homologues suisses ou étrangères. Les seules indications sont d'ordre plutôt macroéconomique *(voir encadré «L'état des lieux statistiques»)*. En outre, la thématique touchant aussi bien le côté social, qu'environnemental et de gouvernance, il est difficile d'établir une sorte de baromètre des avancées en termes législatifs (par exemple).

On se contentera dès lors de dire que la Suisse a souvent été parmi les pionnières dans certains domaines, par exemple en matière de loi environnementale, comme le rappelle Alexandre Epalle, en citant la Loi sur la police des forêts de 1876 «qui reste un modèle au plan international». Et à la suite des divers accords internationaux, elle a rapidement établi des politiques s'articulant de manière cohérente avec leurs objectifs.

Le pays a également une position remarquée en matière d'innovations environnementales. Il est ainsi «un chef de file mondial en matière de brevets sur les technologies de traitement des eaux usées et sur la gestion des déchets», indique le *Swiss Cleantech Report*[2]. Il se place également en tête dans le classement des brevets *cleantech* par habitant, selon ce même document de référence en la matière.

Cela dit, la Suisse n'est pas un bon élève dans certains domaines, tels que la quantité de déchets produits (même si, ensuite, elle est une championne du recyclage), la consommation d'énergie ou encore les questions d'égalité salariale entre hommes et femmes.

En outre, plusieurs pays progressent rapidement sur diverses thématiques, du moins en termes législatifs (en France p.ex. avec l'obsolescence programmée, le Royaume-Uni et les droits humains, ou de manière générale l'Union européenne qui veut inclure des facteurs durables dans toutes les lois qui encadrent les activités financières).

Enfin, la Suisse ne semble pas vouloir se profiler médiatiquement et symboliquement sur la scène internationale, ayant par exemple refusé la proposition de Genève d'accueillir la conférence 2020 de l'ONU sur le climat, un sommet qui aurait pu renforcer l'image du bout du lac dans la gouvernance mondiale du développement durable, Genève étant déjà considérée comme le lieu de la mise en œuvre des objectifs de développement durable[3].

Cela n'empêche pas plusieurs acteurs du canton d'œuvrer à consolider le rôle de Genève sur l'échiquier international, que ce soit au niveau de la finance durable *(voir chapitre sur ce sujet)* ou de la recherche. C'est ainsi que l'Université de Genève s'est activement engagée dans divers champs d'études liés au développement durable «afin de pouvoir amener des faits scientifiques et une expertise aux décideurs des organisations internationales», comme le souligne Fabrice Calame, adjoint du vice-recteur.

LES INITIATIVES GENEVOISES

Genève a fait œuvre de pionnière, avec sa Loi cantonale sur le développement durable où est inscrite la volonté de faire tendre l'ensemble des politiques publiques vers un tel développement. Datant de 2001, elle était alors la première du genre en Europe, souligne Alexandre Epalle. Le Canton a également été pionnier, et cette fois probablement dans le monde entier, en matière d'écologie industrielle, en calculant le poids de son économie à l'aune de sa consommation de ressources et en inscrivant cette thématique dans sa constitution.

Enfin, il a inclus, il y a 20 ans déjà, les entreprises et leurs représentants dans sa démarche vers le développement durable, ce qui s'est notamment traduit par un guide très pratique pour les PME[4], dont nombre de recommandations sont encore d'actualité.

Pour le futur, Genève a établi un certain nombre d'objectifs dans son «Concept cantonal du développement durable 2030»[5], qui s'ancre dans la stratégie de la Confédération, ainsi qu'un plan d'actions 2019-2023[6]. Parmi les objectifs stratégiques figurent notamment le soutien d'actions en matière de management durable et de responsabilité sociétale des entreprises, la promotion de processus de conception et de production permettant une utilisation rationnelle des ressources ou encore le support de lieux et de projets développant la créativité et explorant de nouveaux modèles d'affaires durables.

“ Depuis le lancement du programme d'économies d'énergie SIG-éco21 en 2007, l'équivalent de la consommation d'électricité annuelle de près de 60'000 ménages genevois a été économisé. ”

2 Office fédéral de l'Energie, Office fédéral de l'Environnement, l'Institut fédéral de la Propriété intellectuelle, Switzerland Global Enterprise et Cleantechalps, 2017. «*Swiss Cleantech Report 2017*». La prochaine édition sera publiée en 2020.

3 BUSSARD Stéphane, 2019. «*Le monde a toujours plus besoin de Genève*», *Le Temps*. Mars 2019.

4 Etat de Genève, Service cantonal du développement durable, 2003. «*PME et développement durable*». Juin 2003. A noter que la CCIG était au nombre des partenaires de cet ouvrage.

5 Approuvé en 2018 par le Conseil d'Etat.

6 Coordonné par le Service cantonal du développement durable, ce document a été adopté le 19 juin 2019 par le Conseil d'Etat.

LE CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À GENÈVE

La Suisse a adopté les 17 objectifs de développement durable en 2015. Sa stratégie de développement durable s'inscrit dans ce cadre de référence. La mise en œuvre concerne aussi bien les cantons et les communes que les entreprises, associations et individus.

INTERNATIONAL

Rio 1992 et 2012
Johannesbourg 2002
New York 2015

Agenda 21 – Agenda 2030
ODD

NATIONAL

Constitution 1998
(art. 2, 54 et 73)

Stratégie pour le DD de la Confédération

LOCAL (CANTON, COMMUNES)

Constitution 2012
(art. 10)
Loi sur l'action publique en vue d'un DD

Concept DD
Agenda 21

ENTREPRISES, ASSOCIATIONS, ONG, INDIVIDUS

ACTION

Source : Service cantonal du développement durable, République et Canton de Genève.

1/2 consommation thermique fossile par habitant:
L'OBJECTIF DU CANTON D'ICI À
2035

Si aucune action n'est entreprise, les *data centers* suisses vont utiliser plus de
40%
DE L'ÉLECTRICITÉ DU PAYS

Le Canton s'est également fixé des objectifs précis en matière énergétique, en visant par exemple à diminuer de moitié sa consommation thermique fossile par habitant d'ici à 2035. Ainsi, dans le cadre de GEnergie2050, l'Etat de Genève et SIG-éco21 pilotent de nombreuses actions pour faciliter la transition énergétique. Avec de bons résultats à la clé: depuis le lancement de ce programme d'économies d'énergie en 2007, l'équivalent de la consommation d'électricité annuelle de près de 60'000 ménages genevois a été économisé.

Et cela fonctionne bien, notamment parce que ce programme, qui a nécessité au départ d'importants investissements de la part de SIG (86 millions de francs depuis sa création), accompagne tout le monde: privés, communes, entreprises petites ou grandes. Résultat: une prise de conscience s'est effectuée. Ainsi, comme le relève Olivier Andres, directeur général de l'Office cantonal de l'énergie (OCEN), «le quart des audits énergétiques proposés par l'Office fédéral de l'énergie sont réalisés à Genève».

Autre effet positif de ce programme: il a créé dans l'économie privée quelque 500 emplois pérennes[7].

Prenant des initiatives en matière de *«Smart city»,* Genève veut également s'assurer que le concept de «ville intelligente» débouche bien sur des économies en énergie. L'OCEN a donc lancé une étude (dont les résultats ne sont pas encore connus) pour connaître le bilan énergétique et la consommation des objets connectés. Dans ce cadre, il a noué un partenariat avec Hewlett Packard Enterprise (HPE) pour soutenir la création d'un label énergétique destiné aux centres de données.

«Nous avons présenté ce label au Conseil fédéral, raconte Monica Gille, directrice de HPE Suisse romande. Nous sommes partis du constat que les technologies de l'information (en comptant l'infrastructure et le stockage) consomment 5% de l'énergie suisse et sa croissance est exponentielle. Si aucune action n'est entreprise, les *data centers* suisses vont utiliser plus de 40% de l'électricité du pays. Avec plusieurs acteurs académiques et industriels, et le soutien du Canton puis d'autres collectivités publiques, nous avons créé ce *«Green Label for Data Center»,* comme un appel à l'action pour les pousser à utiliser des approches innovantes afin de réduire leur consommation énergétique.»

Et les résultats de la dizaine d'expériences pilotes sont prometteurs, affichant une baisse de consommation pouvant dépasser 70% lorsque les centres de données suivaient les solutions recommandées. But affiché: créer des données numériques qui soient neutres en matière de carbone. Sachant que 25% du volume de données en Europe seraient stockés en Suisse et que le pays veut se profiler comme un *«Data Hub International»*, ce label né à Genève vient à point nommé.

+ de **340**
ENTREPRISES
ont pris part au programme *Best for Geneva*

[7] Estimation par SIG basée sur l'étude de YUSCHENKO Alisa, PATEL, Martin Kumar. Université de Genève. 2015.

23 INDICATEURS-CLÉS POUR SUIVRE L'ÉVOLUTION EN SUISSE

Les 23 indicateurs-clés issus du système Monet visent à indiquer dans quelle mesure la Suisse se situe sur la voie du développement durable et assurent le suivi statistique de la mise en œuvre des ODD. La tendance de chaque indicateur découle de la comparaison entre l'évolution visée et l'évolution observée. Elle indique donc si l'évolution observée va ou non en direction de l'objectif. La méthode n'informe en revanche pas de la réalisation ou non de l'objectif. Remarque : dans certains cas, l'évolution observée ne peut pas être déterminée pour des raisons techniques ou de longueur de la série temporelle.

		ÉVOLUTION VISÉE	ÉVOLUTION OBSERVÉE	TENDANCE
Pas de pauvreté	Taux de pauvreté	↘	→	⊖
Faim « zéro »	Consommation de fruits et légumes	↗		⊜
	Bilan d'azote de l'agriculture	↘	↘	✓
Bonne santé et bien-être	Années potentielles de vie perdues	↘	↘	✓
Education de qualité	Compétences en lecture des jeunes de 15 ans	↗	↗	✓
Egalité entre les sexes	Disparités salariales selon le sexe	↘	↘	✓
	Violence domestique	↘		⊜
Eau propre et assainissement	Nitrates dans les eaux souterraines	↘	→	⊖
Energie propre et d'un coût abordable	Energies renouvelables	↗	↗	✓
Travail décent et croissance économique	Productivité du travail	↗	↗	✓
	Jeunes ni en emploi ni en formation	↘	→	⊖
Industrie, innovation et infrastructure	Intensité matérielle	↘	↘	✓
	Dépenses affectées à la recherche et au développement	↗	↗	✓
Inégalités réduites	Distribution du revenu disponible équivalent (S80/S20)	↘	→	⊖
	Importations et franchise des pays en développement	↗	↗	✓
Villes et communautés durables	Coûts du logement	↘	→	⊖
Consommation et production responsables	Production totale de déchets urbains	↘	↗	✗
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	Emissions de gaz à effet de serre	↘	→	⊖
Vie aquatique	Charge d'azote exportée	↘	↘	✓
Vie terrestre	Imperméabilisation du sol	↘	↗	✗
	Liste rouge	↗	↘	✗
Paix, justice et institutions efficaces	Infractions de violence	↘	↘	✓
Partenariats pour la réalisation des objectifs	Aide publique au développement	↗	↗	✓

✓ positive ✗ négative (contraire à l'objectif de développement durable) ⊖ indifférente ⊜ pas d'évaluation

Source : OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2018. « Agenda 2030 en bref 2018. »
Brochure téléchargeable gratuitement sur www.statistique.ch.

L'ÉTAT DES LIEUX STATISTIQUES

Les thématiques du développement durable étant très larges, il est difficile d'établir des comparaisons générales d'un pays ou d'une région à l'autre. Il existe toutefois deux familles d'indicateurs permettant des mesures.

Au niveau national, le système d'indicateurs MONET[1], émanant conjointement de l'Office fédéral de la statistique (OFS), de l'environnement (OFEV), du développement territorial (ARE) et de la Direction du développement et de la coopération (DDC), retient 23 indicateurs-clés (extraits d'un ensemble d'une centaine d'indicateurs). Ces derniers sont présentés selon les 17 ODD et viennent d'être révisés pour permettre de mesurer l'Agenda 2030 ainsi que d'autres aspects importants pour la Suisse. Ils sont articulés autour de questions fondamentales telles que: satisfaction des besoins (quelle est notre qualité de vie aujourd'hui?), solidarité (comment les ressources sont-elles réparties?), préservation du capital (que laisserons-nous à nos enfants?), découplage (notre utilisation des ressources est-elle rationnelle?). Ces indicateurs visent également à monitorer la stratégie du Conseil fédéral en matière de développement durable et d'informer de la situation et des tendances de ce processus quant à ses trois dimensions (sociale, économique et environnementale). Cette démarche permet de voir où la Suisse se situe sur le chemin du développement durable (par rapport à ses objectifs), de relever les évolutions positives et négatives ou encore de déterminer les actions à engager en priorité. Parmi les points qui ne vont pas dans la bonne direction: les déchets ou la biodiversité.

Quant au Canton de Genève, il participe depuis 2003 à un projet national intitulé «Cercle des indicateurs». Rassemblant 18 cantons et 27 villes, ce projet diffuse les valeurs d'une trentaine d'indicateurs, choisis dans les domaines de l'environnement, de l'économie et de la société. Ces derniers permettent à la fois au Canton de se comparer aux autres, mais aussi de suivre sa propre évolution au cours des ans. Dans le dernier relevé (datant de 2017 et reposant principalement sur des données 2015), on voit par exemple que les résultats se rapportant à la sécurité, aux jeunes en formation et au recyclage se révèlent inférieurs à la moyenne, tandis que la part d'emplois dans les branches innovatrices et à forte productivité est supérieure à la moyenne.

[1] https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/developpement-durable/monet.html.

D'autres initiatives genevoises méritent d'être relevées. Sans pouvoir toutes les énumérer, on en citera trois: les bus électriques TOSA avec une technologie de recharge novatrice (développés grâce à un partenariat réunissant l'OPI, les TPG, ABB et SIG, ils ont reçu un Watt d'Or de l'Office fédéral de l'énergie en 2018), le système de rafraîchissement et de chauffage GeniLac recourant exclusivement à l'eau du lac ou encore Echosmile, un projet de mobilité urbaine autour de navettes collectives, autonomes et faiblement émettrices de gaz polluant. Ce projet piloté par l'Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI) et Archamps Technopole est soutenu par l'Union européenne, la Confédération et le Canton.

> **« Les résultats de la dizaine d'expériences pilotes du Green Label for Data Center sont prometteurs, affichant une baisse de consommation pouvant dépasser 70% lorsque les centres de données ont suivi les solutions recommandées. »**

De manière plus large, le programme *Best for Geneva*, qui a été lancé par B Lab Suisse avec le soutien de l'Etat de Genève, a offert à l'ensemble des acteurs de l'économie la possibilité d'améliorer leurs pratiques sociales et environnementales. Plus de 340 entreprises ont pris part à ce programme, plus de 50 ateliers ont été mis sur pied avec les partenaires et des fiches sur les bonnes pratiques ont été créées (et téléchargées plus de 4'000 fois). Certaines sociétés ont profité du mouvement pour encore consolider leurs engagements en matière de développement durable, à l'image de Serbeco et de Mobileldée. Un succès qui a attiré l'attention de la Confédération. C'est ainsi que c'est de Genève que vient d'être lancé et coordonné le programme *Swiss Triple Impact* visant à renforcer et à accélérer la contribution du secteur privé envers les objectifs du développement durable et l'Agenda 2030. ■

3/ LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, BON POUR L'ÉCONOMIE

CRÉATION D'EMPLOIS, DE CROISSANCE ET DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES, MANIÈRE POUR UNE ENTREPRISE DE SE DÉMARQUER DE LA CONCURRENCE, DE PRÉVENIR LES RISQUES, DE REDYNAMISER LA CULTURE INTERNE OU ENCORE D'ATTIRER LES JEUNES TALENTS: MENER UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMPORTE DE NOMBREUX AVANTAGES. SANS COMPTER QU'À LA CLÉ, IL EST POSSIBLE D'OBTENIR DES SUBVENTIONS DANS DE NOMBREUX CAS.

LES AVANTAGES

Prendre en compte les considérations environnementales, sociales et de gouvernance comporte de nombreux avantages pour une entreprise. Raison pour laquelle l'approche purement réactive (se conformer aux lois) cède de plus en plus le pas à une politique proactive. Les avantages sont de plusieurs ordres, tant internes qu'externes.

En termes de viabilité d'abord. Lorsque les organes dirigeants ont mis le développement durable au cœur de leurs préoccupations, ils parviennent mieux à prévenir des situations de crise (en évaluant de manière systématique et proactive certaines thématiques) et les risques opérationnels (en analysant régulièrement les relations avec leurs fournisseurs, ils peuvent éviter les ruptures d'approvisionnement, par exemple). Selon Filippo Veglio, *managing director* du *Word Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) les principaux risques majeurs aujourd'hui, tant en termes d'impact que de probabilité de survenance, sont généralement liés à des facteurs de développement durable. «Les critères ESG* sont donc toujours plus utilisés pour calculer l'exposition aux risques d'une entreprise.»

> **“ Le développement durable est un levier de création d'emplois et de valeur, dans un contexte qui par ailleurs est plutôt en phase de destruction d'emplois. Il est donc bon pour la planète et pour l'économie. ”**

Deuxièmement, le développement durable est aussi source d'opportunités: en étant davantage à l'écoute de leurs parties prenantes (clients, mais aussi société en général), les entreprises peuvent mieux sentir les attentes du marché, ce qui se traduit en nouvelles opportunités d'affaires. Longtemps considérées comme des contraintes, les problématiques de développement durable font partie des leviers de créativité, poussant à imaginer de nouvelles solutions *(voir plus bas)*. «Parfois, la mise en place d'une politique de développement durable permet même de préparer la gamme de produits de demain», relève François Sibille, codirecteur du DAS en Management Durable de la HEG.

«Le développement durable est un levier de création d'emplois et de valeur, dans un contexte qui par ailleurs est plutôt en phase de destruction d'emplois. Il est donc bon pour la planète et pour l'économie», est d'ailleurs convaincu Christian Brunier, le directeur général de SIG.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT)., 24 millions d'emplois vont être créés dans l'économie verte d'ici à 2030[1]. Que l'on pense simplement à la transition écologique, qui nécessite une palette de compétences, à commencer par la production d'énergies renouvelables «un marché colossal s'ouvrant aux entreprises, d'autant qu'il y a beaucoup de financements disponibles», estime Olivier Andres, directeur général de l'Office cantonal de l'énergie OCEN. Mais le champ est beaucoup plus vaste *(voir plus loin)*.

---

1 OIT «*Emplois et questions sociales dans le monde 2018: Une économie verte créatrice d'emplois*». 2018.

Au niveau suisse, les emplois du secteur uniquement *cleantech** ont connu une croissance de 25% entre 2010 et 2016, atteignant 5,5% du total des emplois du pays[2]. Eric Plan, secrétaire général de *CleantechAlps* (la plateforme thématique consacrée aux technologies propres en Suisse occidentale), constate en outre une nette augmentation du nombre d'entreprises romandes actives dans le secteur des technologies de l'environnement. Outre celles auxquelles on pense immédiatement (liées par exemple à l'énergie), les «agritechs» (entreprises actives dans l'agriculture qui utilisent les nouvelles technologies) affichent une belle croissance, elles qui étaient quasi inexistantes il y a 10 ans. «Leur émergence s'explique entre autres par la combinaison des technologies digitales (imagerie, *big data* et intelligence artificielle) et les drones. A quoi s'ajoute le mouvement de fond de la société désirant acheter plus local.»

Il y a ensuite des avantages en termes d'attractivité. «Etre responsable aide Firmenich à attirer les talents», affirme Gilbert Ghostine, directeur général de Firmenich[3], distingué en février en matière de durabilité[4]. «Nous savons que la RSE est importante pour les jeunes générations: nous devons être actifs dans ces domaines-là pour être attractifs en tant qu'employeurs», relève pour sa part Anne-Marie Gisler, responsable juridique et développement durable chez Migros Genève et présidente de la commission interne de développement durable. «Sans compter que nous sommes conscients que notre activité a des impacts en termes de ressources (énergie, déchets et transports, notamment) et que nous nous efforçons donc de réduire toujours plus ces impacts.»

Autre avantage, souvent oublié, «avoir une politique de développement durable concerne tout le monde et oblige les collaborateurs des différentes fonctions et de différents départements à travailler ensemble. On est ainsi dans la transversalité, alors que la plupart des entreprises souffrent d'effet de silos», fait remarquer Julien Boucher, fondateur de EA-*Shaping Environmental Action* (pôle écoconception suisse et société de conseils spécialisée dans le management environnemental) et expert chez Reffnet.ch, réseau pour l'efficacité des ressources. Sans compter qu'une telle démarche permet souvent de redonner du sens, car elle touche aux valeurs de l'entreprise.

Ces éléments influencent donc positivement la culture d'entreprise, ce qui se traduit aussi par une meilleure identification à celle-ci, et donc des fluctuations de personnel moindres. «Une politique de développement durable bien menée au sein d'une entreprise aura des effets induits positifs sur la productivité, les conditions de travail et le taux d'absentéisme, par exemple», affirme Rémy Zinder, directeur du Service de développement durable du Canton, office chargé de mettre en œuvre la Loi sur le développement durable.

C'est également un facteur de différenciation, selon Marco Fedrigucci, le propriétaire de Moléson Impressions. Lorsqu'il a repris la société en 2008, il a d'abord mis en place toute une série d'écogestes (tri rigoureux des déchets, installation de commutateurs sur les ordinateurs, réutilisation du matériel, essais de processus plus écologiques, etc.), puis il a poussé la démarche tant sur le plan environnemental que social, en consentant au passage à des investissements. Des mesures qui semblent avoir payé, les effectifs ayant passé de 7 à 20 personnes.

On rappellera ensuite que ces actions se traduisent souvent par des réductions de coûts. C'est notamment le cas de toutes les mesures d'économie d'énergie, mais aussi des démarches d'écoconception, car elles visent à réduire les quantités de matière et d'énergie utilisées, comme le rappelle Julien Boucher.

Selon l'Organisation internationale du travail,

24

MILLIONS D'EMPLOIS

vont être créés dans l'économie verte d'ici à 2030

Par ailleurs, les entreprises qui ont des politiques de développement durable répondent à l'attente des consommateurs, comme l'évoque Jonathan Normand, chiffres à l'appui: «Les sociétés B Corp (ndlr: qui mettent leur mission sociétale au cœur de leur raison d'être) ont toutes vu leurs ventes progresser de 12 à 49% sur 48 mois. Cela confirme que les consommateurs veulent des bonnes sociétés, pas uniquement de bons produits.»

Enfin, l'ère de transparence qui est la nôtre fait que des comportements non éthiques se savent vite et ont un impact sur les consommateurs.

Autant d'éléments qui font que le «coût de la non-action est de plus en plus cher», comme le relève Alexandre Epalle, directeur général du développement économique, de la recherche et de l'innovation (DG DERI) du Canton.

A noter toutefois qu'il est difficile de chiffrer ces avantages, pour diverses raisons: plusieurs ne sont pas quantifiables, les entreprises n'ont souvent pas assez de recul pour oser s'exprimer de manière trop précise ou ne désirent pas donner des informations pour des questions de concurrence.

---

2 Office fédéral de l'énergie, Office fédéral de l'environnement, Institut fédéral de la propriété intellectuelle, Switzerland Global Enterprise et CleantechAlps, 2017. «*Swiss Cleantech Report 2017*».

3 BAILAT Lise, 2017. «*Etre responsable aide Firmenich à attirer les talents*», *Le Temps*. 3 février 2017.

4 Par CDP (anciennement Carbon Disclosure Project), sur sa gestion environnementale et ses efforts en matière de réduction de gaz à effet de serre.

Cela dit, il peut y avoir parfois dans les entreprises un tiraillement entre les préoccupations court-termistes (l'exigence de certains actionnaires désirant des performances très élevées immédiatement) et une vision plus à long terme, ce que ne nie pas Filippo Veglio. «Mais les entreprises doivent se rappeler que la manière dont elles gèrent les facteurs ESG impacte de plus en plus leur capacité d'opérer, d'innover et de croître.»

> **“ L'économie verte et la transition écologique ont besoin de nouvelles compétences, dont les profils sont encore rares. ”**

UNE GRANDE CRÉATIVITÉ

Au-delà des recycleurs et des bureaux de conseils dans une (ou plusieurs) des thématiques de développement durable, deux secteurs en croissance, il y a actuellement un boom de nouvelles sociétés visant à répondre à l'un ou l'autre des ODD.

Voici quelques exemples en vrac, pour donner une idée du très large éventail d'activités: solutions qui permettent aux entreprises de suivre en temps réel leur consommation d'énergie, via l'internet des objets (permettant de détecter les failles et les problèmes, et de prendre ainsi des mesures correctives), calcul d'empreintes environnementales des aliments à destination des restaurants, plateforme participative permettant de mesurer l'impact sociétal des entreprises, distribution alimentaire de produits locaux de manière durable, logiciel pour une gestion optimisée des déchets et leur valorisation, développement d'une molécule bio-inspirée destinée à diminuer les moisissures des produits stockés par la grande distribution afin de réduire le gaspillage alimentaire, systèmes d'irrigation innovants ou encore nouvelle version de *take-away* visant à minimiser l'empreinte carbone (zéro déchet, mobilité douce, producteurs locaux et cuisine végétarienne).

La créativité est également le fruit d'entreprises établies, dont certaines proposent de nouvelles solutions, d'autres se repensent. C'est ainsi le cas de Hewlett-Packard Enterprise (HPE), comme le détaille Monica Gille, sa directrice pour la Suisse romande: «Dans nos missions, il est indiqué que nous devons diminuer l'empreinte carbone de toutes nos actions, activités et produits. Cet objectif de durabilité a mené à une simplification de nos processus. Nous avons totalement repensé le design de nos produits (pour utiliser moins de matière et choisir les éléments les moins impactants pour l'environnement), leur conception et leur fabrication. Nous appliquons les principes de l'économie circulaire, ce qui nous a permis de créer de nouveaux services, tels que le suivi de la durée de vie de nos produits chez les clients, la location de nos produits à différents clients ou encore la revente de nos produits usagés, plutôt qu'ils ne soient détruits après quelques années d'utilisation.»

LES NOUVEAUX MÉTIERS

Le monde du travail est également concerné par le développement durable. Il y a déjà tous les spécialistes de la question, à l'interne (toujours plus d'entreprises ont des responsables RSE, souvent désormais très pointus, notamment grâce aux formations, telles que le DAS en Management durable de la HEG) et à l'externe (consultants). Certains, à l'image de Sophie Conchon, sont même directeurs durabilité de transition «pour des entreprises de petite taille qui ne peuvent pas avoir une personne dédiée et qui ont besoin de quelqu'un pour poser la bonne gouvernance, structurer les actions à mettre en place, permettre à l'entreprise de s'approprier le sujet et *booster* l'implémentation».

Ensuite, dans chaque sous-domaine du développement durable, on assiste à une émergence de métiers: *consulting* en analyse et réduction de déchets, assistants de maîtrise d'usage (pour faire adhérer les locataires à la transition énergétique et leur expliquer les principaux écogestes), responsables de la gestion de la démarche déontologique, *data scientists* (pour aider à construire les *smart cities*, autrement dit les villes intelligentes, limitant les impacts sur l'environnement, en régulant par exemple l'éclairage public), métiers liés au thermique renouvelable ainsi que tous ceux concernant l'efficience énergétique et qui n'ont pas encore de noms…

«L'économie verte et la transition écologique ont besoin de nouvelles compétences, dont les profils sont encore rares», constate Olivier Andres, directeur général de l'OCEN.

Certains métiers se créent et se développent, d'autres se transforment, enfin certains risquent à terme de disparaître, notamment ceux liés aux énergies fossiles. Raison pour laquelle la HES-SO Genève (plus particulièrement la Haute école de gestion), SIG et le Groupe Richemont ont présenté un dossier à Innosuisse pour que l'agence suisse pour l'encouragement de l'innovation soutienne leur recherche visant à mettre au point une méthodologie pour planifier l'avenir des métiers et permettre une meilleure anticipation, comme l'explique Christian Brunier, directeur général de SIG. «L'idée est de cartographier les métiers d'aujourd'hui et ceux dans 20 ans afin de regarder lesquels vont apparaître, changer ou disparaître. Si nous constatons l'émergence d'un métier, nous pousserons pour qu'une formation soit dispensée. Si au contraire nous voyons qu'un métier disparaît, nous n'allons pas réengager quelqu'un.»

LES AIDES FINANCIÈRES

De nombreuses aides existent en Suisse et à Genève (via notamment l'OCEN ou SIG) pour les entreprises entamant une démarche environnementale, notamment celles qui entreprennent des audits énergétiques. En voici quelques-unes, sans prétention d'exhaustivité.

Fondation Suisse pour le Climat Divers soutiens financiers aux PME qui contribuent à la protection du climat. Soutiens également au développement et à la mise sur le marché de solutions novatrices et favorables à la protection du climat. Concours, avec prix à la clé (CHF 30'000 et 10'000). https://www.klimastiftung.ch/fr/.

Reffnet Association soutenue par la Confédération permettant aux entreprises suisses de réduire leur charge écologique tout en diminuant leur dépendance aux matières premières. Des experts accompagnent les entreprises dans l'identification des économies de matériaux, énergie et coûts (via l'écoconception et l'économie circulaire). https://www.reffnet.ch/.

Energiefranken Ce portail permet aux particuliers et aux entreprises d'accéder aux programmes de subvention en fonction de leur lieu d'habitation. www.energiefranken.ch.

ProKilowatt Ce programme de l'Office fédéral de l'énergie encourage les économies d'électricité et permet d'obtenir des subventions. www.prokw.ch.

Programme Bâtiments Par ce programme, la Confédération et les cantons cherchent à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 du parc immobilier suisse. Les entreprises ayant mené un programme d'assainissement et payant la taxe sur le CO_2 peuvent prétendre à une subvention. www.leprogrammebatiments.ch.

GEnergie2050 Plateforme, commune au Canton de Genève et à SIG, d'encouragement à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables. Ce portail centralise l'ensemble des soutiens disponibles à Genève, fédère tous les acteurs et permet à chacun d'accéder aux subventions, conseils et solutions, ainsi qu'à déposer des demandes. www.genergie2050.ch.

SIG Coordonne des audits énergétiques, ainsi que l'accompagnement des entreprises vers l'efficience énergétique et les économies d'énergie, une démarche qui se traduit souvent par une substantielle économie. SIG a conçu divers modèles économiques pour les entreprises investissant dans des installations moins gourmandes en énergie, en ayant par exemple créé une plateforme de financement participatif appelée Impact permettant à la population de soutenir les projets genevois favorisant la transition énergétique. https://www.sig-impact.ch.

Concours genevois du développement durable Organisé chaque année par le Service cantonal du développement durable, ce concours vise à soutenir, encourager et promouvoir les projets et réalisations exemplaires en la matière. Il comprend trois catégories, dont deux concernent les entreprises: la bourse (dotée d'un montant maximum de 30'000 francs) et le prix (10'000 francs). En 2018, la bourse est notamment revenue à AGroSustain (développement de traitements biologiques contre les champignons phytopathogènes) et le prix à la Coopérative d'habitation Equilibre pour la création d'une station d'épuration locale à filtration bio-active. https://concoursdd.ge.ch/ ■

LA TENTATION DU *GREENWASHING*

Mener une politique de développement durable est bon pour l'image. Cela dit, de nombreuses sociétés, notamment des PME, sont très discrètes sur ce qu'elles entreprennent et communiquent peu sur leurs actions, de peur de se faire accuser de «*greenwashing*». L'écoblanchiment – faire croire que le produit apporte un bienfait environnemental ou est issu d'un processus écologiquement responsable – peut être tentant, afin de se faire passer pour plus vert qu'on ne l'est et séduire ainsi des acteurs toujours plus regardants en la matière. Si une telle attitude peut faire illusion à court terme, elle est toutefois dangereuse à plus long terme. A l'ère de l'exigence de transparence et de la viralité des réseaux sociaux, le retour de manivelle est dévastateur pour ceux qui sont pris en flagrant délit de *greenwashing* (un site international recense même les pires pratiques[1]). «Une fois que l'entreprise est sanctionnée, la confiance perdue est très difficile à regagner. Et chez les jeunes c'est encore pire, car la société risque d'être complètement *blacklistée*», met en garde Jonathan Normand.

Une bonne manière de savoir si l'entreprise prend réellement des mesures en matière de développement durable est de comparer les montants consentis pour la mise en œuvre de mesures durables à ceux dévolus à la communication, analyse Angela de Wolf, experte en finance durable, fondatrice et dirigeante de la société Conser. Une autre manière consiste à regarder si l'entreprise mène une véritable démarche de développement durable, autrement dit si elle rend des comptes, de manière transparente, à ses diverses parties prenantes* en montrant régulièrement ce qu'elle a fait, les objectifs qu'elle a atteints et ceux qu'elle n'a pas réussi à remplir.

Enfin, il existe des sites permettant d'évaluer les pratiques des entreprises et d'analyser leur impact. C'est l'approche notamment de la société genevoise Covalence, qui évalue les entreprises sur la base de critères ESG* sur la base d'une pluralité de sources d'information, s'appuyant tant sur l'intelligence artificielle que l'analyse humaine.

1 www.greenwashing.com.

4/ PAR OÙ COMMENCER?

CHAQUE ENTREPRISE EST DIFFÉRENTE ET IL N'EXISTE PAS DE RÉPONSE TOUTE FAITE. CERTAINS POINTS PERMETTENT TOUTEFOIS D'AIDER À S'ORIENTER ET D'ALIMENTER LA RÉFLEXION. VOICI ÉGALEMENT QUELQUES PISTES POUR SE RETROUVER DANS LA JUNGLE DES LABELS.

«Les entreprises sont demandeuses et nous interrogent pour savoir par où commencer.» Tel est le constat de Rémy Zinder et Giancarlo Copetti, respectivement directeur et adjoint scientifique du Service cantonal de développement durable.

Alors, par où commencer? Il n'y a évidemment pas de réponse toute faite, car chaque société fait face à des enjeux différents et a des impacts qui lui sont propres. Un certain nombre de points permettent toutefois de guider la démarche.

GUIDER LA DÉMARCHE

FAITES L'ÉTAT DES LIEUX

«Une entreprise qui veut entamer une démarche de développement durable pourrait faire une auto-évaluation afin de connaître ses points forts et ses points faibles», recommande Rémy Zinder. «Il existe de nombreux outils en ligne. C'est utile pour les entreprises qui ont peu de temps et de moyens.» Se trouve également sur leur site le guide «PME et développement durable», conçu comme une boîte à outils[1].

L'outil B Corp est aussi une solution que plusieurs experts recommandent, à l'image de Sophie Conchon qui conseille aux entreprises de créer un compte sur la plateforme. «Cet outil gratuit permet de mesurer son impact selon 5 domaines: gouvernance, collaborateurs, communauté/collectivité (les parties prenantes externes hors clients, notamment les fournisseurs), environnement, clients. Il tient compte de la taille et du secteur, et permet de voir où on peut s'améliorer. Pour les entreprises désirant aller plus loin, la certification (payante) peut être utilisée comme une feuille de route, car elle montre les thématiques où l'entreprise peut progresser et est un pas vers la transparence, du fait de la vérification du score d'impact par un tiers de confiance.»

INSPIREZ-VOUS DES EXEMPLES DES AUTRES

Certes, chaque entreprise est soumise à des problématiques et enjeux différents. Certaines bonnes pratiques sont toutefois inspirantes. Des démarches comme les Rencontres du management durable, organisées conjointement par la CCIG, la HEG et le Service cantonal du développement durable ou les visites durables, proposées par ce même service, peuvent donc donner de nombreuses idées. «Le réseau et les rencontres sont particulièrement importants dans ce domaine», estime Rémy Zinder.

SOYEZ À L'ÉCOUTE DE VOS PARTIES PRENANTES*

«Les parties prenantes sont un «radar» extrêmement efficace, qui, de plus, ne vous coûte rien», comme le souligne le guide «PME et développement durable». Sans compter que la base de ce dernier est de tenir compte des différentes parties prenantes!

DÉFINISSEZ UN PROGRAMME ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Une fois l'état des lieux effectué et les lacunes révélées, il vaut mieux commencer par les actions les plus faciles à entreprendre, conseille Sophie Conchon. «Il ne faut surtout pas prendre les 17 ODD à la fois, c'est le meilleur moyen de disperser les énergies et de ne rien faire au final.»

Une méthode largement utilisée est le recours à la matrice de matérialité*. «Cette dernière pose sur la table de manière argumentée les enjeux propres à l'entreprise et les attentes des parties prenantes (salariés, fournisseurs, environnement…). L'entreprise devra agir en priorité sur les thématiques qui ont le plus d'importance pour elle et qui ont le plus d'impact sur les parties prenantes», expliquent Andrea Baranzini et François Sibille, codirecteurs du DAS en Management durable de la HEG. Ces regards croisés permettant une priorisation constituent un travail de fond qui prend d'autant plus de temps que l'entreprise est grande.

---

1 Service cantonal du développement durable, 2003. *«PME et développement durable»*. Juin 2003.

IMPLIQUEZ TOUT VOTRE PERSONNEL

Par nature, le développement durable est l'affaire de tous. Cela dit pour commencer, il peut valoir la peine de «mener une action avec des convaincus et de montrer que cela marche, ce qui fera ensuite tache d'huile», conseille Sophie Conchon. De même, pour pouvoir faire avancer les projets, il est souvent recommandé de travailler avec des «ambassadeurs» internes, démarche utilisée notamment par les HUG. Charge à ces relais privilégiés de parler autour d'eux des projets, mais aussi de faire remonter les idées des collègues et d'interpeller la hiérarchie.

FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

Ils devraient être ambitieux, mais réalistes et mesurables, pour permettre de voir leur progression. Corollaire: mettez en place un dispositif de suivi.

FORMALISEZ VOTRE ENGAGEMENT

Le développement durable devrait figurer dans votre charte, vos missions et/ou dans tout document de référence servant de socle à votre entreprise. De même, formalisez votre engagement dans votre organigramme. «Même si votre PME est trop petite pour qu'une personne s'occupe exclusivement de cette tâche, il est important d'en attribuer la responsabilité à quelqu'un», recommande le guide pour les PME.

ÉTABLISSEZ UNE LISTE D'ACTIONS

Une fois les priorités dégagées, par laquelle commencer? «Mieux vaut commencer par des actions qui aident à mobiliser tous les collaborateurs, qui fassent plaisir, qui permettent des résultats rapides, tout en restant dans le cadre qui avait été fixé», relèvent Andrea Baranzini et François Sibille.

«Il ne faut pas viser la perfection, sinon, on ne fait rien. Il faut tenir compte du contexte économique, technologique et financier propres à l'entreprise», conseille Marco Fedrigucci, propriétaire de Moléson Impressions, qui a mis en place toute une série d'écogestes en restant pragmatique.

INSCRIVEZ VOTRE PROJET DANS LA DURÉE

Dégager des priorités, établir un programme, faire adhérer toute l'entreprise, créer un dialogue avec les parties prenantes, cela prend du temps. Mais surtout, le développement durable s'inscrit dans une démarche d'amélioration constante.

ÉVALUEZ VOS RÉSULTATS

Passez en revue régulièrement l'état d'avancement de vos projets, communiquez-les à vos parties prenantes et prenez les mesures correctrices nécessaires.

DANS LA JUNGLE DES NORMES ET LABELS

Dans les nombreux domaines du développement durable se trouvent quantité de normes et labels écologiques, sociaux, éthiques et autres. Au vu de leur profusion, la plupart des gens se disent perdus: «C'est la jungle». Il est en outre parfois difficile d'en connaître la vraie pertinence, leur degré de sérieux et leur indépendance vis-à-vis des producteurs.

Pour rendre plus claires les choses, il faut commencer par comprendre que les labels et certifications ont trois niveaux de lecture, comme l'explique Sophie Conchon. «Certains portent sur un produit, d'autres sur un système de management, d'autres enfin sur l'entier de l'entreprise.» Ainsi, le papier FSC rentre dans la première catégorie, les normes ISO dans la deuxième et la certification B Corp ainsi que les normes de la *Global Reporting Initiative* portent sur l'entier de l'entreprise. «Il faut ensuite appliquer une clé de lecture sectorielle, car, selon les secteurs, certaines normes sont indispensables.» A quoi on peut encore ajouter les labels qui se focalisant sur une thématique (énergie, égalité salariale, etc.).

Pour s'y retrouver, le «Guide des achats professionnels responsables» constitue également une aide précieuse[2].

> **“ Mieux vaut commencer par des actions qui aident à mobiliser tous les collaborateurs, qui fassent plaisir, qui permettent des résultats rapides, tout en restant dans le cadre qui avait été fixé. ”**

Mais d'abord, pourquoi vouloir obtenir un label? «Nous prenons une série de petites mesures qui ont un impact global. Mais ces petits gestes ne se voient pas et sont difficiles à mettre en lumière. Raison pour laquelle, nous travaillons avec des labels qui permettent de justifier, de prouver et de rendre visible ce que l'on fait», explique Maria Croci, directrice de l'hôtel Kipling. Un label, pour autant qu'il soit reconnu, sert en premier lieu à donner une crédibilité à une démarche, confirment Andrea Baranzini et François Sibille. Mais ces derniers tempèrent: «Il faut savoir rester humble: ce n'est pas parce que vous êtes labellisé que vous êtes parfait.»

Enfin, parfois plus que la certification, c'est la démarche qui intéresse les entreprises. «Nous avons fait un bilan carbone en utilisant ISO 14064, qui n'est pas une norme, mais une *guideline*. Cela nous a bien aidés pour détecter nos points faibles, par exemple cela nous a montré que les déplacements de nos collaborateurs étaient ce qui avait le plus d'impact en termes d'émissions carbone et nous a motivés à prendre des mesures, telles que l'achat de vélos», raconte le directeur de Moléson Impressions.

---

2 https://www.achats-responsables.ch/leguide/parse/outils/12/3.

Voici quelques exemples – non exhaustifs! – de normes et certifications.

LES NORMES, CERTIFICATIONS ET RÉFÉRENTIELS SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La **norme ISO 26000** invite les entreprises à articuler leur démarche autour de 7 questions centrales: gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs et communautés et développement local. «Il s'agit de la norme pour laquelle le plus de pays se sont impliqués pour créer le référentiel», soulignent Andrea Baranzini et François Sibille. «Elle est née de la demande des associations de consommateurs qui voulaient une norme définissant la RSE.»

Global Reporting Initiative: référentiel le plus utilisé à l'international pour l'élaboration d'un rapport de développement durable. Il met l'accent sur le choix des enjeux pertinents relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Une liste des enjeux est dressée à la suite d'entretiens avec les différentes parties prenantes, puis ces thématiques sont classées par ordre de priorité. Suivre les recommandations GRI pour un tel rapport aide à le rédiger, mais est également un gage de crédibilité.

Certification B Corp: les entreprises certifiées B Corp ont une vision positive et mesurable de leurs engagements sociétaux et environnementaux. Cette volonté de prendre en compte et de diriger de manière à avoir un impact matériel positif sur l'environnement, la société et les parties prenantes doivent être indiquées dans leurs statuts juridiques. En Suisse, la certification se fait par B Lab (Suisse), organisme à but non lucratif. Pour devenir B Corp, l'entreprise doit commencer par faire l'autodiagnostic gratuit B Impact Assessment, qui lui permet de voir où sont ses forces et ses lacunes dans les divers domaines du développement durable et de prendre des mesures correctives, car seules les entreprises atteignant un certain score (80 points) pourront soumettre leur demande de certification, qui prend la forme d'une note.

LES NORMES ENVIRONNEMENTALES

ISO 14001 (et de manière générale la famille des normes ISO 14000): donne des outils aux entreprises qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales. Se concentrant sur le système de management environnemental (SME), elle n'est pas réservée aux grandes entreprises, comme le prouve le «Guide pratique pour les PME – ISO 14001:2015 – Système de management environnemental»[3]. Elle aide notamment les acteurs économiques à mettre en place des actions qui contribuent à atteindre l'ODD 12 (assurer des modes de consommation et de production durables).

AEnEC, Agence de l'énergie pour l'économie: soutient les entreprises dans leurs efforts pour accroître leur efficacité énergétique et délivre des certificats «Protection volontaire du climat et efficacité énergétique». L'agence, créée par economiesuisse et l'Union suisse des arts et métiers en 1999, établit une charte avec des actions à entreprendre afin d'améliorer la performance énergétique. Fin 2017, plus de 3'800 entreprises avaient conclu 2'213 conventions d'objectifs avec l'aide de l'AEnEC, avec à la clé des mesures d'amélioration qui ont entraîné une réduction de 80'000 tonnes des émissions de CO_2[4].

LES NORMES SOCIALES

Label 1+ pour tous: destiné aux entreprises qui engagent (à compétences égales) ou qui participent activement au recrutement de personnes sans emploi résidant dans le canton de Genève. Il a été créé pour favoriser le retour en emploi de personnes discriminées sur le marché du travail, à cause de leur âge, d'un handicap, d'une période trop longue au chômage, etc.

Equal-Salary: procédure permettant aux entreprises de vérifier qu'elles pratiquent une politique salariale équitable. Destinée à des entreprises de plus de 50 personnes, cette certification soutenue par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) permet de prouver cette égalité.

Friendly Work Space: label définissant le standard de qualité suisse pour une mise en œuvre systématique de la gestion de la santé en entreprise. Soutenu par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) et l'Office fédéral de la santé publique (OFSP).

EDGE: certification internationale pour les entreprises ayant créé un cadre de travail optimal en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes au travail. Elle a certifié des entreprises dans 50 pays, dont la Suisse (avec Firmenich, par exemple).

LES LABELS PRODUITS

Le site www.labelinfo.ch vise à «voir plus clair dans la jungle des labels». Très bien documenté, il permet de mieux comprendre la signification des différents labels, que ce soit pour une consommation personnelle ou pour les achats professionnels (les divers labels FSC pour le papier sont ainsi expliqués). De même, la rubrique «labels» du «Guide des achats professionnels responsables» donne de précieuses indications[5]. ■

---

3 Disponible sur le site de l'Organisation internationale de normalisation: www.iso.org.

4 HARDYN Nathalie, 2019. «*Les entreprises engagées pour le climat*», *Agefi.* 26.08.2019.

5 https://www.achats-responsables.ch/leguide/parse/outils/12/6.

5/ MESURES ENVIRONNEMENTALES

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE, LIMITATION DES DÉCHETS, RÉUTILISATION DE MATÉRIAUX, ÉCOMOBILITÉ, ACTIONS FAVORISANT LA BIODIVERSITÉ, ETC. LES ENTREPRISES GENEVOISES PRENNENT DE NOMBREUSES MESURES. EN VOICI PLUS DE 20, TOUTES TIRÉES D'EXEMPLES DE LA RÉGION.

DIMINUER LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Au vu de l'urgence climatique, les mesures généralement jugées prioritaires sont celles touchant à l'efficience énergétique. D'ailleurs, le Conseil fédéral a révisé à la fin de l'été ses objectifs en décrétant la neutralité carbone à l'horizon 2050. Autrement dit, suite aux nouvelles recommandations internationales et à la multiplication d'épisodes climatiques extrêmes, y compris dans le pays, il ne s'agira plus de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, mais de ne pas rejeter dans l'atmosphère davantage de CO_2 que la Terre ne peut en absorber.

RÉALISER UN ÉCOBILAN*

Première action à entreprendre: un bilan CO_2, qui permet à l'entreprise de mettre en place des mesures de réductions ciblées afin de réaliser des économies énergétiques, et donc financières. «Lors des audits énergétiques, démarche subventionnée, l'expert identifie des mesures, chiffre leur coût et le temps nécessaire à l'amortir. Certaines sont amorties en six mois, d'autres en dix ans», détaille Olivier Andres, directeur général de l'OCEN.

Les HUG ont ainsi été le premier hôpital européen à réaliser un écobilan assorti d'un plan d'action pour diminuer la consommation énergétique, promouvoir des énergies renouvelables, augmenter le recyclage, mettre en œuvre une politique d'achat responsable et favoriser l'écomobilité, ce qui leur a d'ailleurs valu de recevoir l'une des distinctions cantonales du développement durable 2018.

Une fois les thèmes les plus urgents identifiés, voici quelques exemples de mesures prises.

SENSIBILISER LES COLLABORATEURS

Première mesure à prendre: sensibiliser les collaborateurs aux différentes thématiques (manière d'économiser de l'énergie, de l'eau, cours d'éco-drive, etc.). C'est ce que font de nombreuses entreprises, à l'image de Tradall, qui possède à Genève le centre aromatique mondial pour le groupe Bacardi-Martini: elle a été la première entreprise du canton à lancer une Green Team dans le cadre du programme Ambition Négawatt et a, lors de plusieurs sessions animées par la société ecoLive, développé «des actions de sensibilisation afin d'inciter l'ensemble des employés du site à chasser les gaspillages d'énergie provoqués par divers oublis ou erreurs dans les comportements». Le bureau de conseil spécialisé en management environnemental, en écologie d'entreprise et en gestion de projets de développement durable, organise d'ailleurs de nombreux ateliers de sensibilisation pour les entreprises, aux côtés de ses autres prestations.

Former les professionnels est également utile. Ainsi, SIG forme les chauffagistes à mieux régler les chaufferies, ce qui s'est traduit par de substantielles économies.

PRINCIPES NÉGAWATT*

Cette démarche part du principe que la meilleure énergie est celle qui n'est pas consommée. Elle se déroule dès lors en trois étapes: faire preuve de sobriété (éviter le gaspillage) et d'efficience (en réduisant la quantité d'énergie nécessaire à la satisfaction d'un même besoin) pour diminuer la quantité d'énergie nécessaire. Puis, pour l'énergie finalement indispensable, privilégier le recours aux sources renouvelables.

Chaque entreprise, petite ou grande, peut s'inspirer de ces principes. C'est ce que fait par exemple Genève Aéroport depuis des années. Au niveau de la sobriété, le gestionnaire de l'infrastructure aéroportuaire a en particulier mis des détecteurs de mouvements pour que les tapis roulants ou l'éclairage soient en veille lorsqu'il n'y a personne. En termes d'efficience, il a changé tout son éclairage, choisissant des ampoules LED ou à basse consommation d'énergie. Enfin, il s'est équipé de pompes à chaleur autonomes pour rafraîchir ou chauffer les avions avant le décollage et a installé de très nombreux panneaux photovoltaïques, mais aussi thermiques.

Ambition Négawatt, c'est aussi le nom du plan d'action intégré au programme SIG-éco21 destiné aux collectivités et aux grandes entreprises qui a pour but de les aider à réduire leurs émissions de CO_2. En 2018, près de 500 entreprises et collectivités ont économisé plus de 22 GWh, soit l'équivalent de la consommation annuelle d'électricité d'environ 7'500 ménages genevois, selon les chiffres communiqués lors de la remise des Trophées SIG de la transition énergétique[1].

PASSER EN REVUE SES POSTES ÉCLAIRAGE ET CHAUFFAGE

Il s'agit généralement des plus grosses sources potentielles d'économie d'énergie, comme en témoignent les mesures prises par les différents lauréats des trophées cités ci-dessus. En vrac, voici les mesures prises: éteindre complètement les équipements non utilisés (cela paraît logique, mais ce n'est pas souvent réalisé), utiliser des détecteurs de présence pour l'éclairage, isoler les tuyauteries de chauffage (grosse source de déperdition d'énergie), etc. «Il y a des mesures extrêmement simples qui ont des impacts colossaux, comme parfois un simple équilibrage des réseaux hydrauliques», souligne Olivier Andres.

De même, un ramonage régulier des colonnes d'extraction d'air pour que les bouches de ventilation fonctionnent correctement est une mesure payante.

REFROIDISSEMENT

La climatisation étant un gros poste de dépenses énergétiques et financières, les entreprises genevoises utilisent différentes manières pour les réduire. L'une d'elle consiste à opter pour les processus de refroidissement adiabatique: à la place d'une climatisation traditionnelle, l'air chaud passe à travers des filtres (nids d'abeille) humides, ce qui le refroidit, car en s'évaporant, l'eau absorbe les calories présentes dans l'air. Chez l'hébergeur Infomaniak, ce processus s'enclenche automatiquement dès que la température extérieure dépasse 18 degrés. Quant à Eskenazi, entreprise familiale centenaire active dans la fabrication d'outils de coupe, elle se dit très satisfaite de cette solution qui lui a permis de substantielles économies d'énergie.

Toujours en matière de refroidissement, à noter qu'à Genève, les installations de climatisation sont soumises à autorisation de construire et ce sont les normes SIA qui servent à leur dimensionnement. Et ces dernières autorisent une différence de température au maximum de 4 degrés entre la température extérieure et intérieure (hors jours de canicule).

REVOIR L'ENVELOPPE DES BÂTIMENTS

«Trop de bâtiments sont encore des passoires énergétiques. Or, l'isolation évite bien des frais de chauffage et de rafraîchissement, et elle revalorise l'outil de production», sensibilise Olivier Andres, rappelant que l'OCEN a une convention de collaboration avec l'Office cantonal des bâtiments pour le patrimoine de l'Etat. D'ailleurs, des fonds sont à disposition des entreprises afin de favoriser les rénovations et optimisations énergétiques des bâtiments (en 2019, 35 millions de francs ont ainsi été débloqués sur des fonds de la Confédération, du Canton et de SIG-éco21[2]).

Le secteur du bâtiment étant responsable de 11% des émissions globales de gaz à effet de serre, de nombreux acteurs œuvrent pour le repenser. C'est le cas par exemple de plusieurs bureaux d'architecte (à l'image de atba architecture + énergie) et d'ingénieurs (tels que Charpente Concept qui prône l'utilisation du bois depuis des années). C'est ainsi que le bois redevient un matériau d'avenir[3], comme le soulignait récemment l'architecte Michael Green lors d'une présentation dans le cadre de «L'essentiel de la finance» organisé par la BCGE. Et ce d'autant qu'il n'existe pratiquement plus de restrictions pour les ouvrages en bois en Suisse.

SIG, en revoyant son infrastructure en technologies de l'information, a réussi à diminuer sa **CONSOMMATION D'ÉNERGIE** de **60%**

S'OCCUPER DE SES SERVEURS ET DE SA SALLE INFORMATIQUE

Les serveurs constituent un poste important de consommation d'énergie. Bonne nouvelle toutefois, il est possible d'en économiser beaucoup en prenant des mesures parfois relativement simples. C'est ainsi que SIG, en revoyant leur infrastructure en technologies de l'information, ont réussi à diminuer leur consommation d'énergie de 60%.

Voici trois mesures particulièrement efficaces. D'abord, n'utiliser que des serveurs modernes possédant les technologies «*low voltage*», moins gourmands en énergie (qu'il s'agisse de consommation électrique ou de chaleur dissipée, comme le précise Infomaniak). Ensuite, choisir des serveurs qui sont moins sensibles à la chaleur (SuisseEnergie recommande une température ambiante jusqu'à 27 degrés) et surtout ne pas refroidir les salles de serveurs à des températures plus basses, ce qui consomme inutilement de l'énergie. «La plupart des centres informatiques ont encore une température de refroidissement correspondant au passé», constate Christian Brunier. «Il suffit dès lors de régler les appareils pour faire de grosses économies.»

---

1 https://ww2.sig-ge.ch/actualites/les-trophees-sig-de-la-transition-energetique-recompensent-les-plus-efficients.

2 Communiqué de presse de la Chancellerie d'Etat du 29 janvier 2019.

3 PLANCADE Joan, 2019. «*L'émergence des gratte-ciels en bois*», *Bilan.ch*. 27 septembre 2019.

Enfin, choisir des méthodes de refroidissement efficaces et respectueuses de l'environnement. On citera les technologies permettant de réduire la température via l'air extérieur filtré sans avoir recours à de la climatisation. Autre technologie efficace, selon Olivier Andres, celle permettant de plonger les serveurs dans des huiles qui ne mouillent pas et qui refroidissent de manière beaucoup plus efficace que l'air. Enfin, il est désormais possible de ne refroidir que le serveur en tant que tel, sans devoir produire du froid pour toute la salle informatique.

RECYCLER LA CHALEUR PRODUITE

Les salles informatiques continuant malgré tout à dégager de la chaleur, la plupart des entreprises la recyclent pour chauffer leurs autres locaux en hiver. «Toutes les banques et sociétés de services avec d'importants serveurs qui ont construit des infrastructures ces dix dernières années valorisent en interne leur production de chaleur», constate Olivier Andres. Parfois, la chaleur produite est également utilisée par des tiers, comme c'est le cas dans la zone industrielle de Plan-les-Ouates grâce aux rejets de SafeHost.

Dans le secteur industriel également, la chaleur dégagée par les machines est souvent utilisée pour chauffer les locaux administratifs, comme c'est le cas chez Eskenazi ou chez Jean Gallay. Quant au CERN, il a annoncé que l'eau chaude issue d'une partie du système de refroidissement du LHC sera utilisée dans la future ZAC (zone d'aménagement concerté) Ferney Genève Innovation, qui comptera 200'000 mètres carrés de bureaux, 2'500 logements et un centre commercial.

RÉFLÉCHIR AU NUMÉRIQUE

Le numérique est certes un levier de développement économique, technologique et social. Cela dit, il est également responsable d'une consommation toujours accrue d'énergie, risquant de plomber les efforts consentis ailleurs. En outre, la production d'équipements numériques nécessite des quantités croissantes de métaux rares. Sans renoncer à des équipements nécessaires, certaines sociétés se posent la question de la sobriété numérique, consistant à éviter d'acheter des équipements trop puissants pour leur usage et à les changer le moins souvent possible (la location peut alors être une bonne solution pour avoir toujours du matériel approprié à ses besoins), de même qu'à réduire les usages énergivores superflus.

Pour les entreprises intéressées à réduire l'empreinte environnementale de leur site internet, l'écoconception numérique constitue une solution. Elle s'appuie sur trois principes fondateurs: la simplicité, la frugalité et la pertinence[4].

> **“ Il y a des mesures extrêmement simples qui ont des impacts colossaux, comme parfois un simple équilibrage des réseaux hydrauliques. ”**

TOITURES SOLAIRES

Plusieurs démarches existent. Certaines sociétés, à l'instar d'AAV Contractors, optent pour une production d'énergie solaire couvrant leurs besoins, intégralement ou de manière partielle. L'entreprise qui transforme l'acier, l'aluminium et le verre en des produits semi-finis et finis destinés à la construction a posé 349 panneaux solaires avec orientation sud-ouest lui permettant d'utiliser l'énergie en semaine et de la revendre à SIG en week-end: «Avec un amortissement de l'installation planifié sur 10 ans, la revente du surplus et 85% d'autoconsommation, nous réduisons d'ores et déjà notre facture.» D'autres établissements utilisent leurs infrastructures solaires pour redistribuer l'électricité aux résidants alentours, à l'image du Curling Club de Genève dont les 1'200 mètres carrés de panneaux photovoltaïques fournissent de l'électricité à plus de 50 ménages.

D'autres encore ont choisi de louer leur toit à une société qui installe des panneaux solaires et qui revend l'électricité à SIG. C'est ce qu'a fait l'entreprise Jean Gallay depuis qu'elle a rénové sa toiture, où se trouvent désormais 1'200 panneaux solaires.

Enfin, les sociétés qui n'ont pas de surface de toit appropriée peuvent acquérir des parts dans des centrales solaires participatives, comme celle qui avait été mise en souscription pour la toiture de la salle omnisports de l'école du Petit-Lancy.

GENILAC POUR CHAUFFER SES BÂTIMENTS

GeniLac utilise une ressource naturelle 100% renouvelable à Genève: l'eau du lac Léman. Celle-ci est pompée à 45 mètres de profondeur, ce qui assure une température toujours constante (environ 7 degrés) et circule vers les bâtiments raccordés, par un réseau de canalisations. Une fois utilisée, l'eau est restituée à son milieu naturel, sans impact sur ce dernier. Après avoir été testée dans le quartier des Nations, cette solution thermique (pour le chaud et le froid) est en train de s'étendre au centre-ville et en périphérie. Elle intéresse toujours plus les entreprises qui profitent d'un changement d'infrastructure pour se raccorder à ce réseau.

C'est le cas de la boutique Bucherer à la rue du Rhône qui a remplacé sa chaudière à mazout et son système de climatisation, fonctionnant précédemment avec des gaz frigorigènes à effet de serre, par un raccordement à GeniLac. A la clé: une réduction de ses émissions de CO_2 de 80% sur le chauffage et une grande satisfaction, aux dires de sa directrice, Sophie Dubuis[5].

---

4 Pour en savoir plus: BORDAGE Frédéric, «*Ecoconception web/les 115 bonnes pratiques. Doper son site et réduire son empreinte écologique*». Eyrolles, avril 2019.

5 https://www.genie.ch/articles/h/bucherer-ag-geneve-a-choisi-d-utiliser-genilac-decouvrez-le-temoignage-de-sa-directrice-sophie-dubuis.html?from-notification=20190327.

17'000

CLIENTS DES TPG

bénéficient de programmes d'encouragement à la mobilité durable

«Outre les avantages en termes d'environnement, cette solution revêt deux atouts pour une entreprise: cette dernière n'a plus besoin de citerne, donc gagne de la place, et elle peut planifier ses coûts énergétiques pour les prochaines décennies, les prix de l'eau du lac étant connus, contrairement à ceux du mazout», argumente Christian Brunier.

TIRER SON ÉNERGIE DE LA GÉOTHERMIE OU DE SOURCES ALTERNATIVES

La géothermie consiste à exploiter la chaleur provenant des entrailles de la Terre. A Genève, le programme GEothermie 2020 est piloté par l'Etat de Genève et s'intègre dans la Stratégie énergétique 2050, visant à soutenir le développement d'énergies renouvelables. Même si cette technologie en est encore à ses débuts en Suisse romande, certaines entreprises commencent à y recourir.

Migros Genève, qui essaie de diversifier autant que possible ses sources d'énergie, comme l'explique Anne-Marie Gisler, a ainsi des panneaux photovoltaïques (M-Parc Carouge) et un raccordement à GeniLac (Porte de Versoix), mais utilise aussi la géothermie à Porte de Nyon. C'est ainsi que 42 sondes descendant dans le sol à 300 mètres de profondeur et deux pompes à chaleur sont utilisées pour préchauffer le centre commercial en hiver et le rafraîchir en été, assurant une indépendance par rapport aux énergies fossiles.

Coop de son côté utilise toujours plus d'énergies renouvelables pour la production de chaleur, notamment les plaquettes de bois et les pompes à chaleur. Ce recours fait partie d'une de ses mesures pour parvenir à présenter un bilan CO_2 neutre d'ici à 2023.

ÉCOMOBILITÉ

FAVORISER LES MODES DE TRANSPORT ALTERNATIF À LA VOITURE TRADITIONNELLE

Toujours plus d'entreprises ont des plans de mobilité. De nombreuses mesures sont proposées pour réduire l'impact des déplacements professionnels et de ceux pour se rendre au travail: remplacement des véhicules thermiques par des voitures électriques dans la flotte *corporate*, mise sur pied d'un système de covoiturage, négociation d'un abonnement d'entreprise à Mobility ou encore subventionnement des abonnements de transports publics des collaborateurs. C'est ainsi que les Transports publics genevois (tpg) accompagnent toujours plus de sociétés dans la mise en œuvre de leur plan de mobilité. «A ce jour quelque 17'000 clients des tpg bénéficient de programmes d'encouragement à la mobilité durable lancés par 55 entreprises privées (95%) et publiques (5%)», relèvent les tpg qui estiment que cette tendance va se renforcer, notamment en raison du dynamisme de l'économie genevoise et de l'arrivée du Léman Express.

Les entreprises sont également toujours plus nombreuses à subventionner l'achat de vélos et/ou à mettre à disposition des vélos, traditionnels ou électriques, pour leurs employés. C'est ainsi que l'imad (institution genevoise de maintien à domicile), dont plus de 90% de ses quelque 2'200 collaborateurs se rendent au domicile de leurs patients pour leur prodiguer des prestations de soins et d'aide, a mis en place avec l'aide de Mobilldée, l'une des sociétés pionnières en matière de conseils en mobilité, tout un plan de mobilité, qui a permis de diminuer de moitié les déplacements avec des voitures privées. C'est ainsi qu'aujourd'hui 52,7% des déplacements auprès de leurs clients se font à vélo ou à vélo à assistance électrique, 29,5% à pied et 17,7% en véhicules d'entreprise (voitures partagées ou électriques). Outre l'impact positif en termes de CO_2, l'imad relève l'efficience accrue des temps de déplacement.

Autre manière de favoriser le vélo: mettre en place un parking à vélo sécurisé et couvert. Le nec plus ultra est de l'équiper de bornes de chargement équipées de panneaux photovoltaïques, permettant de recharger les vélos électriques.

Concernant les trajets à plus longue distance, certaines entreprises et institutions ont pris des mesures pour limiter les trajets en avion. C'est par exemple le cas de l'Université de Genève, dont l'objectif est de diminuer de moitié ses émissions de CO_2 dus à ces trajets d'ici à 2030. Ou de Loyco, qui utilise systématiquement la téléconférence.

UTILISATION DE BIOCARBURANTS

Un camion voirie de la ville de Lancy, plusieurs camions-poubelles de Transvoirie, une partie de la flotte de la Coop et de Migros Genève, pour ne citer que ces exemples, roulent intégralement ou partiellement avec des biocarburants qui proviennent des huiles végétales usagées issues de la restauration ou des déchets organiques. Ce biodiesel, produit notamment depuis 2009 à Satigny et plus récemment à Etoy (VD) par Léman Bio Energie (une filiale d'Helvetia Environnement), permet de réduire fortement les émissions de CO_2. De son côté, Palexpo recycle l'intégralité de ses déchets alimentaires, qui sont ensuite biodigérés et transformés en biogaz pour alimenter ses camions de ramassage des déchets.

Selon l'OPI (Office pour la promotion des industries et des technologies), l'hydrogène offre d'excellents résultats pour les camions tant d'un point de vue environnemental que de la distance parcourue avec un seul plein. D'ailleurs, un nombre croissant de constructeurs de poids lourds offrent ce type de véhicules. A Genève, divers acteurs économiques et services de l'Etat travaillent actuellement sur la mobilité à hydrogène afin que les entreprises de la région puissent rouler grâce à ce nouveau carburant.

GESTION DES DÉPLACEMENTS

Dans l'optique de diminuer la consommation de carburant, toujours plus d'entreprises offrent des cours de conduite écologique à leurs employés. C'est ainsi le cas de Serbeco et de Migros.

Nombre de sociétés avec un important service externe ont des logiciels pour optimiser leurs déplacements. «Nous avons mis en place tout un système de gestion des déplacements, qui revêt un intérêt écologique et économique: nos employés passent ainsi beaucoup moins de temps dans les bouchons», indique ainsi Claude Devillard, copropriétaire de l'entreprise du même nom. Cela implique également une autre organisation du travail. «Pour éviter les allers-retours inutiles, nos collaborateurs ne passent plus aussi souvent à l'atelier qu'avant, ils ne viennent en général que lorsqu'ils ont besoin de chercher des pièces de rechange manquantes.»

FAVORISER LE *COWORKING* ET LE TÉLÉTRAVAIL

Ces deux pratiques permettent de limiter les déplacements des collaborateurs, avec des impacts positifs sur les émissions carbone et la qualité de vie des employés, notamment pendulaires. D'ailleurs, les espaces de *coworking* se développent toujours plus dans des communes petites et moyennes[6]. Le projet européen GE-NetWork[7] qui vise à développer les nouvelles formes de travail sur le Grand Genève a toutefois montré que les lieux de *coworking* «restaient encore très largement concentrés sur la partie suisse du Grand Genève et au centre de l'agglomération[8]». Ils ne peuvent donc pas autant contribuer à la suppression des déplacements domicile-travail que s'ils étaient situés en périphérie.

A noter que le Service cantonal du développement durable pilote également le plan climat cantonal qui a notamment comme objectif de rechercher la réduction des émissions de gaz à effet de serre liée à un recours accru du télétravail et du *coworking*. L'idée consistera ensuite à déterminer ce que l'Etat pourrait faire pour inciter un recours plus grand à ces deux pratiques.

OPTIMISATION DES FLUX LOGISTIQUES

Les entreprises suisses recourent beaucoup au train pour le transport de leurs marchandises, ce qui est l'idéal. Lorsque ce n'est pas possible, des solutions permettent de diminuer l'empreinte écologique de la route. C'est ainsi que le regroupement des transports entre entreprises voisines est un phénomène que l'on voit émerger.

Autre possibilité: la mutualisation des transports, comme le réalise depuis des années Papirec, l'un des précurseurs de l'optimisation des flux logistiques. Cette société active dans la récupération de vieux papier utilise des camions venus à Genève remplis d'autres marchandises afin d'éviter les trajets à vide. A la clé: moins de kilomètres inutiles et une substantielle baisse de coûts (50%). Certaines conditions sont toutefois nécessaires pour que ce type de partenariat fonctionne, comme l'explique Christophe Pradervand, son directeur: l'entreprise doit être flexible et pouvoir s'organiser en fonction des transports, ce qui n'est par exemple pas possible pour des produits périssables. Elle doit également avoir la capacité de stocker la marchandise en attendant le véhicule. «Ce n'est donc pas destiné aux sociétés fonctionnant en flux tendus.» Enfin, la communication doit être bonne entre les divers partenaires. Ainsi, le transporteur doit immédiatement informer le donneur d'ordre s'il y a un problème sur la route occasionnant un retard.

Pour une réflexion approfondie sur la question du transport de marchandises, il convient de se référer au «Plan d'Action Marchandises et Logistique urbaine»[9], fruit d'une approche participative associant les professionnels, communes, organisations faîtières, directions et services de l'Etat.

ÉCONOMISER LES RESSOURCES

«Le développement durable, c'est la gestion des ressources avant celle des déchets», comme le souligne Willy Cretegny. Raison pour laquelle le viticulteur de Satigny et pionnier du vin bio a décidé de remettre au goût du jour la consigne sur les bouteilles, pour souligner que le verre est «un emballage, pas un déchet»[10]. Dès lors, il peut réutiliser les bouteilles.

> **“ A Genève, divers acteurs économiques et services de l'Etat travaillent actuellement sur la mobilité à hydrogène afin que les entreprises de la région puissent rouler grâce à ce nouveau carburant. ”**

6 RADJA Ivan, 2019. «*Le* coworking *s'implante dans les campagnes*», *Tribune de Genève*. 1er juin 2019.

7 Projet européen Interreg porté par Ocalia et Sofies.

8 OCALIA, SOFIES, 2018. «*GE-Network: développer les nouvelles formes de travail pour améliorer la mobilité sur le Grand Genève.*». Juin 2018.

9 Etat de Genève, 2018. «*Plan d'action marchandises et logistique urbaine 2019-2023*». Décembre 2018.

10 BERNET Christian, 2019. «*Willy Cretegny met la consigne sur ses bouteilles*», *Tribune de Genève*. Version en ligne, 22 mai 2019.

“ En matière de déchets, il y a toujours trois étapes : réduire à la source ce qui pourrait devenir un déchet, réutiliser le matériel qui peut l’être et enfin recycler, ce qui implique un tri des déchets. ”

UTILISER MOINS DE MATIÈRE

Utiliser moins de matière peut être le résultat de technologies ou d’un processus. Figure dans le premier cas l’exemple de la fabrication additive (impression 3D) qui ne nécessite que la matière nécessaire à la production de la pièce, à l’inverse du modèle de fabrication classique (consistant à partir d’un bloc de matériau et à éliminer toutes les parties jugées inutiles pour arriver à la forme de la pièce finale). Le deuxième cas s’applique à davantage d’entreprises: il s’agit de réfléchir dès la conception du produit comment limiter la quantité de matière, et ce tout au long du cycle de fabrication.

RÉEMPLOI DE MATÉRIAUX

Le réemploi de matériaux commence à faire son entrée dans plusieurs secteurs. C’est le cas par exemple dans le bâtiment. Ainsi, l’entreprise Losinger Marazzi réutilise des éléments issus de la rénovation ou de la démolition d’un bâtiment dans un autre édifice. Autre exemple: la société genevoise Terrabloc qui réalise des constructions en bloc de terre crue conçues à partir de déblais terreux d’excavation de chantier permettant de fabriquer des murs à très faible impact environnemental. Ou encore Soreval (Société Recyclage Valorisation, à Satigny) qui est à l’origine du premier béton 100% recyclé à Genève. Enfin, il existe toujours plus de possibilités d’échange et de recyclage, à l’image de la plateforme salza.ch qui met en relation maîtres d’ouvrage, architectes, designers et autres personnes intéressées afin qu’ils puissent «y découvrir des éléments de valeur qu’ils pourraient réemployer».

Le réemploi intéresse également toujours le secteur des expositions, de la culture (mobilier et enseignes lumineuses du bar du Festival de la Bâtie) ou de l’aménagement d’intérieur (70% de l’aménagement de la boutique «Le Bocal Local» était issu de tels matériaux), pour reprendre des exemples ayant passé par l’Association Matériuum, une ressourcerie genevoise ayant pour objectif de collecter et valoriser des matériaux réutilisables.

RÉDUIRE LA CONSOMMATION D’EAU

Les hôtels font installer des brise-jet sur les robinets pour limiter le débit d’eau, Palexpo a installé dans tous les sanitaires des détecteurs sur ses robinets afin de minimiser la consommation, d’autres entreprises mettent des économiseurs d’eau, d’autres enfin récupèrent l’eau de pluie pour alimenter les chasses des toilettes. Dans l’industrie, recycler l’eau en circuit interne dans les procédés de production peut se révéler efficace. Quant à connaître la quantité d’eaux usées produites et disposer de compteurs d’eau : dans les secteurs qui en consomment beaucoup, cela permet ensuite d’identifier d’éventuelles mesures à prendre pour diminuer la quantité d’eau utilisée, mais aussi la facture.

Givaudan, qui s’était notamment fixé une série d’objectifs environnementaux, tels que la réduction de 15% de sa consommation d’eau d’ici à 2020, a pris diverses mesures lui ayant permis de diminuer cette dernière plus fortement (24%) et plus vite (2018)[11].

RÉDUIRE ET VALORISER SES DÉCHETS

En matière de déchets, il y a toujours trois étapes: réduire à la source ce qui pourrait devenir un déchet, réutiliser le matériel qui peut l’être et enfin recycler, ce qui implique un tri des déchets.

Toujours plus d’entreprises ont renoncé aux emballages jetables. Ainsi, les cafétérias de l’Université de Genève, de la Haute école de gestion ou encore de la Coop proposent de la vaisselle réutilisable (contre caution) pour les repas à l’emporter. Comme d’autres sociétés, elles passent par l’entreprise reCIRCLE, premier système suisse de vaisselle réutilisable pour la vente à l’emporter, qui a séduit quelque 800 points de vente (restaurants du personnel, cafétérias publiques, *take-away*, etc.) dans le pays, dont une trentaine à Genève. En deux ans d’activité, ce système a permis d’éviter de jeter plus de 5 millions d’emballages.

---

[11] BLOCH Ghislaine, 2019. «*Gilles Andrier, mystérieux comme un parfum*», *Le Temps*. 20 août 2019.

Dans les manifestations, après l'utilisation de gobelets consignés, devenue pratique courante, la vaisselle consignée a fait son apparition. Lors de «Confignon en fête», la société ProP, du Groupe Serbeco, qui fournit la majorité des gobelets consignés à Genève, a ainsi lancé le concept «manif Zéro Déchet», qui s'est soldé par un taux de recyclage de 96% et un bilan d'ordures incinérables de seulement 20 kilos, alors qu'un millier de personnes étaient présentes.

Au-delà de la vaisselle, les entreprises prennent de nombreuses autres mesures. Certaines ont remplacé les capsules à café par du café en grains, réduisant ainsi fortement les déchets (pour que le cercle soit véritablement vertueux, il convient ensuite de mettre le marc avec les déchets végétaux pour qu'il serve à produire du compost), d'autres, à l'image d'Infomaniak ont retiré les bouteilles et fontaines à eau au profit de la consommation d'eau du robinet ou encore ont remplacé les essuie-mains jetables par des rouleaux en tissu, «chaque rouleau pouvant remplacer jusqu'à 60'000 serviettes en papier.»

FAVORISER LA BIODIVERSITÉ

Favoriser la biodiversité, au-delà des considérations biologiques et éthiques, a également un impact sur les entreprises. «La préservation des espèces devient une vraie préoccupation de certaines sociétés, notamment dans la parfumerie. Si une espèce disparaît, cela a des conséquences sur leurs produits», alerte Sophie Conchon qui, corollaire, a constaté l'apparition de consultants en biodiversité.

TOITURES ET FAÇADES VÉGÉTALISÉES

Les espaces verts remplissent de nombreuses fonctions: ils permettent de lutter contre le réchauffement, filtrent les poussières, atténuent le bruit. Ils peuvent également servir d'abri à de nombreuses espèces végétales et animales, en fonction de la solution choisie en termes de plantes et de substrat. Le Canton encourage d'ailleurs fortement les entreprises et particuliers à verdir leurs toits, une pratique compatible avec des panneaux solaires. La direction du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP) a un toit végétalisé sur son bâtiment d'Onex, l'entreprise Rampini Construction a une toiture végétalisée qui offre aux abeilles de ses ruches de quoi butiner et l'Université de Genève a des potagers dans des bacs et une ruche sur le toit du bâtiment Dufour.

INSTALLER DES RUCHES

A Genève, il y a environ 350 ruches en ville (dont la moitié sont «corporate»), ce qui représente 10% du total des ruches présentes sur le canton, indique Nicolas Marsault, fondateur de Bees4You, qui installe des ruches dans les entreprises et permet aux PME d'en parrainer, si elles n'ont pas la possibilité d'en abriter. Avoir des ruches permet de faire revenir les abeilles en ville et de sensibiliser les gens à leur rôle dans la préservation de la biodiversité. C'est également une manière de rassembler les collaborateurs autour d'un projet commun. «Mes clients sont souvent en avance dans leur démarche environnementale, ayant déjà traité les questions des déchets et de l'énergie. Ils pensent alors aux terrasses ou toits végétalisés, ainsi qu'aux ruches.» Les entreprises semblent d'ailleurs être toujours plus demandeuses, preuve en est le fait que Nicolas Marsault a pu engager 3 apiculteurs et que d'autres entités offrent également de tels services, à l'image de l'Association Apidae.

Certaines entreprises sont allées très loin dans la démarche biodiversité, comme HIAG Immobilier à Meyrin avec le complexe «*The Hive*» où ont été installées des ruches, mais aussi une mare et une prairie sauvage dans le jardin.

COMPENSER SES ÉMISSIONS

Après avoir pris un certain nombre de mesures pour diminuer leurs impacts sur l'environnement, des entreprises compensent le restant (ou une partie) de leurs émissions de CO_2. Ainsi, le développeur de technologies d'hébergements web Infomaniak, qui compte quelque 130 employés et est détenu par ses fondateurs ainsi que par ses employés, s'est fixé 20 engagements écologiques, le premier consistant à réduire sa consommation énergétique. La société genevoise a ensuite traduit ses activités (consommation électrique, déplacements, etc.) en émissions de $C0_2$ qu'elle compense à hauteur de 200% par un projet de conservation d'une forêt primaire dans le Jura considérée comme un stock de CO_2 et un projet de reforestation en Amérique latine, via la fondation myclimate.

L'agence de communication genevoise Ecovisuel, forte de cinq équivalents plein temps, indique pour sa part consacrer 4'000 francs par an pour soutenir des projets environnementaux proposés également par myclimate. Cette fondation créée en 2002 à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), dont ecoLive est l'antenne officielle en Suisse romande et en France, constate d'ailleurs un intérêt accru des entreprises. Pour sa part, Coop compense les émissions de gaz à effet de serre générées par ses transports de marchandises par avion qui ne peuvent être évités, ses livraisons coop@home et ses voyages d'affaires en participant aux projets de protection du climat du WWF.

A noter que pour intégrer ces mesures de compensation de manière vertueuse dans une approche environnementale, l'entreprise doit mener au préalable des actions pour diminuer ses propres émissions. ■

6/ MESURES SOCIALES

CONDITIONS DE TRAVAIL, ÉGALITÉ DES CHANCES, EMBAUCHES, FORMATION, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, MAIS AUSSI RESPECT DES DROITS DE L'HOMME ET IMPACT DE L'ENTREPRISE SUR LA SOCIÉTÉ SONT AUTANT DE THÈMES INCLUS DANS LA DIMENSION SOCIALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

Les entreprises jouent un rôle important dans la vie sociale: elles offrent des postes de travail, permettent la création de lien et le développement de compétences par les formations et les expériences qu'elles procurent. Par rapport aux populations marginalisées sur le marché du travail, telles que les seniors et les personnes peu qualifiées, les entreprises peuvent apporter un changement social positif. Et d'un point de vue plus microéconomique, la gestion du capital humain est un facteur déterminant sur la performance à long terme d'une firme.

FORMES DE TRAVAIL FLEXIBLES

Télétravail, flexibilité des horaires, travail pendant les déplacements, achats de jours de congé, emploi partagé: autant de mesures prises par de nombreuses entreprises, dont la Mobilière Suisse, pour permettre un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Et qui dit meilleur équilibre, dit fidélité, loyauté, motivation et attractivité accrues.

> **« Si les entreprises décalaient leurs horaires, les problèmes de mobilité à Genève seraient grandement résolus. »**

Il n'est dès lors pas étonnant que ces formes flexibles de travail – en particulier le télétravail et la flexibilité des horaires – soient en constante progression. D'autant qu'elles ont également d'autres vertus, comme s'enthousiasme Christian Brunier, le directeur général de SIG. «Si les entreprises décalaient leurs horaires, les problèmes de mobilité à Genève seraient grandement résolus.»

Un bémol toutefois, souligné dans une entreprise: «dans les entreprises qui ont des employés devant être présents (en magasin ou pour d'autres tâches), il faut faire attention avec l'encouragement du télétravail, car cela risque de provoquer un fossé entre les différents types de collaborateurs».

ENGAGEMENT DES JEUNES

Favoriser l'entrée des jeunes sur le marché du travail et offrir des places d'apprentissage constitue un prérequis pour une croissance économique partagée. Les jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation constituent d'ailleurs l'un des indicateurs de l'objectif de développement durable 8 (une croissance économique soutenue, inclusive et durable; un travail décent pour tous). Dans ce cadre, la section genevoise de l'Association suisse des transports routiers a mis sur pied une initiative originale. Elle a créé le premier réseau d'entreprises à Genève pour la formation professionnelle en offrant la possibilité à des jeunes de suivre leur apprentissage en tournant auprès des différentes sociétés. Cette mutualisation des ressources en matière de formation revêt plusieurs avantages: elle s'est traduite par une forte augmentation des places d'apprentissage en permettant à des petites entreprises de se regrouper pour former ensemble un apprenti et décharge ces dernières du travail administratif. Quant aux jeunes, en se formant auprès de diverses entreprises, ils augmentent leur employabilité.

ENCOURAGER LES FEMMES DANS LES POSTES À RESPONSABILITÉ

Bonne nouvelle: jamais la Suisse n'a compté autant de femmes aux postes dirigeants qu'en 2019[1]. Mauvaise nouvelle: elles ne sont que 10% aux manettes des 30 plus grandes sociétés cotées, contre plus de 20% en Grande-Bretagne, en Suède ou aux Etats-Unis, selon *Bilanz*. La progression en une décennie est toutefois forte: elles n'étaient que 3% en 2006 à diriger une société du SMI. Au sein des PME, 20,6% des postes de direction sont occupés par des femmes, contre 19% il y a deux ans, selon une étude réalisée par la société d'audit et de conseil EY, dont le titre est parlant: *«PME suisses: davantage de femmes aux postes de direction, mais des progrès lents»*[2]. Autre donnée relevée par l'étude: la Suisse romande est la région comptant le plus de femmes à la tête de PME, soit 27% des postes de direction.

---

1 KOWALSKY Marc, KUHN-SPOGART Iris, 2019. «*Frauen an der Macht*», *Bilanz*. Août 2019.

2 EY, 2019. «*PME suisses: davantage de femmes aux postes de direction, mais des progrès lents*». Etude auprès de 707 entreprises suisses non cotées. Avril 2019.

Encourager les femmes entrepreneurs, directrices et cadres a aussi une importance économique, la diversité faisant la richesse économique et sociale. Sans compter que les clients sont toujours plus conscients de ces enjeux et certaines entreprises ont fixé dans leurs critères le fait d'avoir un nombre minimum de fournisseurs dirigés par des femmes. Enfin, des études ont montré que les femmes dirigeantes sont un moteur de performance[3] et de réussite[4].

Résultat: les entreprises communiquent leurs promotions féminines. C'est le cas de Palexpo qui en 2018 a effectué 6 promotions, dont 5 de femmes, et qui dès lors compte davantage de femmes cadres (46%) que d'employées (38%).

Les promotions féminines restent toutefois minoritaires, selon le *Gender Intelligence Report 2019*[5] élaboré conjointement par l'Université de Saint-Gall et l'Association professionnelle Advance. Suite à la compilation de données relatives à 263'000 employés, il ressort que quelque 65% des promotions en Suisse reviennent aux hommes, une proportion encore plus marquée si l'on considère le *middle management* (seulement 23% de promotions féminines) et le *top-management* (on tombe alors à 18%).

Comment augmenter le nombre de femmes? La plateforme de bonnes pratiques «Egalité: au Travail[6]» qui a vu le jour dans le cadre d'un projet interrégional porté par l'Université de Genève et l'Université de Franche-Comté, avec de nombreux partenaires ancrés dans les deux régions, donne de nombreuses indications, allant de l'inscription dans les statuts et textes fondamentaux de l'entreprise du principe d'égalité à la formation de tout le personnel et plus spécifiquement des cadres à cette question.

Certaines sociétés imposent des comités de sélection mixtes. Pour sa part, SIG a élaboré un programme d'actions pour que le dernier round de tous les recrutements comporte obligatoirement la présence de femmes.

Rendre les femmes plus visibles, notamment lors de conférences, prises de paroles ou articles afin qu'elles servent de modèle et mettre sur pied des programmes de mentorat pour les femmes sont des mesures efficaces, comme le relevait Emanuelle Grosclaude, directrice des ressources humaines de L'Oréal Suisse dans le cadre d'une Rencontre du management durable: «Il est très important d'avoir des modèles et de pouvoir aller leur parler.»

Quant à Françoise Piron, spécialiste des questions d'égalité des chances et de mixité en entreprise, elle faisait remarquer lors de la même rencontre que les femmes ont des carrières moins linéaires que les hommes, car ce sont généralement elles qui s'occupent des différentes facettes d'une existence (enfants, déménagement, aide envers les proches, soutien en cas de deuil). Dès lors, les événements de la vie ont une influence plus grande sur leurs parcours professionnels que pour les hommes. «Il faut donc non seulement donner envie aux femmes de faire carrière, mais aussi retenir les talents féminins. Il est par exemple indispensable d'inclure ces décalages de parcours et de donner des opportunités de carrière aux femmes de plus de 45 ans, et non pas penser que tout se joue avant 40 ans.»

Enfin, des politiques et mesures très claires contre le harcèlement (sous toutes ses formes) sont indispensables.

ÉGALITÉ SALARIALE HOMMES-FEMMES

L'égalité salariale n'est pas encore une réalité en Suisse. Selon les derniers chiffres de l'Office fédéral de la statistique (OFS), les différences étaient de 19,5% en 2016 en termes de salaire moyen dans le secteur privé[7] (18,1% dans le Canton de Genève). Fait intéressant: si l'on compare cette fois-ci les différences en prenant le salaire médian (autrement dit, celui pour lequel la moitié exactement des salariés gagne moins et l'autre moitié gagne plus), l'écart est de 14,6% en Suisse et de 6,9% à Genève. Ce qui signifie que, pour les hauts salaires du secteur privé, l'écart salarial entre femmes et hommes est plus marqué à Genève que dans la Suisse prise dans son ensemble.

---

3 Voir par exemple l'étude de l'observatoire Skema de la féminisation des entreprises, créé en 2007 par le professeur Michel Ferrary, professeur de management à l'Université de Genève et chercheur associé à Skema Business School. Elle montre que les femmes dirigeantes sont un moteur de performance pour les entreprises sur la base de l'indice «Femina Index 15, un portefeuille de valeurs boursières qui réunit les entreprises du CAC40 dans au moins 40% des dirigeants sont des femmes. On trouve 15 sociétés dont Danone, L'Oréal, BNP Paribas ou encore Hermès. Entre 2009 et 2019, cet index a bondi de 240% contre 43% pour le CAC40. https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation.

4 Etude d'EY citée ci-dessus.

5 ADVANCE, 2019. «*Advance & HSG Gender Intelligence Report 2019*». Août 2019.

6 https://egaliteautravail.com/ Donne un très large éventail de bonnes pratiques en matière de recrutement, de formation, de promotion, de conciliation de vies professionnelle et privée, d'égalité salariale, etc.

7 Office fédéral de la statistique, 2019. «*Enquête sur la structure des salaires).*» et calculs de l'OCSTAT.

DIFFÉRENCES SALARIALES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La médiane correspond à la valeur pour laquelle la moitié des observations lui sont inférieures, l'autre moitié supérieures. Elle est moins sensible aux valeurs extrêmes que la moyenne. Le résultat est donc plus robuste. En revanche, la différence entre salaires médians ne tient pas compte du fait que les écarts salariaux entre hommes et femmes sont plus importants parmi les hauts salaires, phénomène dont l'écart entre les salaires moyens tient compte.

CHIFFRES 2016	ÉCART HOMMES-FEMMES EN %	
	SALAIRE MÉDIAN	SALAIRE MOYEN
Ensemble de l'économie[1]		
Suisse	**-12,0**	**-17,5**
Région lémanique[2]	**-6,5**	**-14,8**
Canton de Genève	**-5,3**	**-15,3**
Secteur privé		
Suisse	**-14,6**	**-19,5**
Région lémanique[2]	**-9,9**	**-17,2**
Canton de Genève	**-6,9**	**-18,1**

Source : Office fédéral de la statistique – Enquête sur la structure des salaires.

1 Hors secteur primaire et secteur public international.
2 Soit les cantons de Genève, Vaud et Valais.

Au-delà de la question éthique, l'inégalité salariale est devenue un enjeu économique, d'une part pour des questions d'image et d'attractivité, d'autre part car certains pays ont annoncé des sanctions en cas de non-respect.

De nombreuses entreprises en sont conscientes et prennent des mesures pour s'assurer de l'égalité salariale. Et parmi les jeunes entrepreneurs, «l'égalité salariale constitue un non-sujet, tant elle paraît évidente», relève David Narr, directeur de Genilem, structure d'aide à la création d'entreprise.

A noter que la révision de la Loi sur l'égalité (LEg)[8] prévoit que les entreprises de plus de 100 personnes devront effectuer à l'interne une analyse de l'égalité des salaires à l'aide d'un outil standard reconnu (par ex. logiciel LOGIB) et que cette auto-analyse soit vérifiée par un organe indépendant, explique Colette Fry. La directrice du Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV) en profite pour rappeler que toute entreprise intéressée à se lancer dans une démarche de promotion de l'égalité à l'interne (par exemple, mesures de conciliation des vies, système de recrutement ou de promotion) ou ayant des questions sur les mesures à mettre en place pour se conformer à ses obligations légales en matière d'égalité (par exemple : harcèlement sexuel) peut prendre contact avec son service[9].

DIVERSITÉ

Une croissance inclusive et un travail décent pour tous (objectif de développement durable 8) impliquent que les entreprises ne fassent pas de discrimination en matière de genre, de religion, de nationalité ou d'orientation sexuelle. Les sociétés doivent uniquement se baser sur les compétences. «Elles doivent avoir une

8 Le Conseil fédéral a fixé au 1er juillet 2020 l'entrée en vigueur de la modification de la LEG. Les entreprises employant 100 travailleurs et plus devront avoir exécuté leur première analyse de l'égalité des salaires fin juin 2021 au plus tard.

9 egalite@etat.ge.ch.

politique claire sur la diversité», indique le responsable de B Lab, dont la société fournit des guides et exemples en la matière. Concrètement? Avoir un processus d'embauche inclusif et recruter par l'intermédiaire d'organisations ou de services aidant les personnes issues de populations sous-représentées, effectuer des examens anonymes des CV, autrement dit sans y joindre des caractéristiques identifiables.

D'autres entreprises annoncent publiquement la couleur, à l'image de Pilot, agence genevoise spécialisée en négociation et en achat. Sa charte éthique publiée sur son site indique: «Aucune discrimination ne sera tolérée à l'égard de nos collaborateurs et/ou relations d'affaires, que ce soit en raison de leur âge, de leur origine ethnique, de leurs croyances religieuses, de leur sexe, de leurs orientations sexuelles, de leur situation familiale, de leur nationalité ou de leur handicap.»

Chez Hewlett Packard, la question de l'inclusion est très forte. «La diversité est considérée comme un pilier principal et doit être prise en compte dans tout recrutement et promotion interne», fait remarquer Monica Gille, sa directrice romande. L'entreprise a d'ailleurs une personne responsable de l'inclusion, une charte, des plans d'action et estime que «la diversité est ce qui la rend unique».

La prise en compte de la diversité répond aussi à des questions économiques: cela permet de penser des produits pour des consommateurs eux-mêmes d'une grande diversité et d'innover en considérant les thématiques à travers des angles de vues très différents, comme le fait remarquer la multinationale.

PARENTALITÉ

La parentalité répond à l'objectif 5 (égalité entre les sexes) et 8 (travail décent et croissance économique) des ODD. Une parentalité bien gérée en entreprise apporte des avantages aux collaborateurs et collaboratrices (bien-être au travail, protection de la santé) et à l'entreprise (réduction des coûts liés au *turnover* et à l'absentéisme, amélioration de la satisfaction des employés, donc de leur engagement, image positive, etc.). Les entreprises doivent bien sûr respecter le cadre légal de protection des travailleuses enceintes, mais d'autres mesures sont possibles.

Voici quelques exemples de mesures figurant sur la fiche «Un plan de parentalité dans mon entreprise» réalisée par BestforGeneva: accorder un congé paternité, limiter les déplacements professionnels du père au moment de la naissance, permettre la flexibilité des horaires et le télétravail, conserver des liens informels avec l'employée durant cette période, accorder à l'employée une reprise progressive de ses tâches, proposer le temps partiel, permettre le décalage de l'horaire journalier, mensualiser ou annualiser le temps de travail, mettre en place un espace de repos, etc.

Quant au groupe Coop, il apporte un soutien financier à ses collaborateurs à faible revenu, en priorité les familles monoparentales, pour ce qui est de la garde de leurs enfants.

TRAVAIL DES SENIORS

La situation des personnes de plus de 50 ans sur le marché du travail s'est détériorée, avec pour corollaire un isolement et une augmentation des bénéficiaires de l'aide sociale, souligne la Fondation genevoise Qualife, qui accompagne des personnes de moins de 25 ans et de plus de 50 ans vers l'emploi. Les entreprises peuvent également se tourner vers cette fondation privée pour des conseils sur les questions de développement et de maintien de l'employabilité de leurs employés ou sur les aides à l'engagement d'un senior.

EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Cette thématique fait également partie des objectifs de développement durable (c'est l'une des cibles de l'ODD 10). Quelques entreprises sont particulièrement actives pour intégrer des personnes atteintes d'un handicap. C'est ainsi le cas de Caran d'Ache, qui a un atelier de réinsertion de personnes des EPI en situation de handicap. La manufacture a d'ailleurs créé un poste qui va gérer l'aspect de la diversité et vient de lancer un programme pour mieux intégrer ces personnes.

A Migros Genève également, plusieurs collaborateurs sont atteints d'un handicap et le distributeur réfléchit à la possibilité d'ouvrir davantage de postes à des personnes qui nécessitent une attention particulière. Même démarche chez Coop où «au moins 1% de ses places de travail est réservé aux personnes aux capacités limitées» et dont plusieurs points de vente «collaborent avec des institutions afin d'aider les collaborateurs avec un handicap à donner un sens à leur vie par le travail».

Enfin, des sociétés des secteurs de la restauration, de la blanchisserie, des arts graphiques ou encore de la rénovation de bâtiments travaillent avec l'entreprise sociale Trajets, active dans l'intégration sociale et professionnelle de personnes vivant avec des difficultés psychiques.

OFFRE DE RÉINSERTION

Différentes raisons peuvent avoir poussé des personnes hors du marché du travail, avec les difficultés que cela implique pour qu'elles puissent le réintégrer. Différentes mesures sont prises par les entreprises.

Ainsi, Loyco collabore avec la Chambre de l'économie sociale et solidaire pour intégrer des personnes en chômage de longue durée pour une période de six mois. «Plus de dix Loycomates sont passés par ce programme et environ la moitié a été engagée à durée indéterminée en fin de processus», détaille Christophe Barmann, cofondateur de la société.

Le stress coûterait aux employeurs suisses quelque

6,5

MILLIARDS DE FRANCS

par an

Autre type de réinsertion: offrir du travail à des personnes à l'Hospice Général, à l'image de Cleaning Service, active dans le nettoyage pour les entreprises. La société, qui a par ailleurs reçu en 2018 la certification de système de management environnemental selon la norme ISO 14001, a mis en place une collaboration avec l'entreprise Réalise qui forme par la pratique des candidats peu ou non formés dans des secteurs d'activité à haute densité de main-d'œuvre afin de permettre d'accélérer le retour de ces personnes dans le monde professionnel.

Enfin, certaines personnes ont été exclues du marché du travail parce qu'elles ont accompli une peine privative de liberté. Depuis près de 20 ans, Serbeco s'engage activement pour leur réinsertion sociale. L'entreprise, qui prend de nombreuses actions en matière tant environnementale que sociale et qui a récemment été certifiée B Corp (elle est même la première entreprise en Europe de son secteur à être certifiée B Corp), emploie en permanence cinq personnes en recherche d'emploi ayant accompli leur peine privative de liberté, en collaboration avec la Fondation des Ateliers Feux Verts. Ce sont ainsi quelque 400 personnes qui ont été encadrées.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Une bonne gestion de la santé et sécurité au travail inclut les mesures de prévention des accidents et de maladies professionnelles (l'employeur a un devoir de protection de la personnalité, de l'intégrité physique et psychologique ainsi que de la santé de l'ensemble de ses employés), mais va souvent bien au-delà. Une telle politique profite bien entendu aux employés, mais aussi aux entreprises, permettant de minimiser les risques, d'éviter certains *burn-out* et absences de longue durée, de maintenir l'absentéisme à un faible niveau et de contribuer au bien-être et à la motivation des collaborateurs. Et c'est d'autant plus important pour les entreprises, que le stress coûterait aux employeurs suisses quelque 6,5 milliards de francs par an, selon le Job Index 2018[10].

Au-delà des points essentiels et prioritaires, une entreprise responsable peut aussi promouvoir un mode de vie plus sain et mettre l'accent sur la prévention (prévenir le stress, promouvoir l'activité physique ou une alimentation équilibrée, etc.).

Chez Serbeco, qui a pris plusieurs mesures de promotion de la santé (repas sains sponsorisés, corbeilles de fruits, encadrement médico-social, etc.), l'objectif consiste «à construire une dynamique santé au sein de l'entreprise dans le but de potentialiser la responsabilité personnelle et professionnelle de chacun face à sa santé et celle des autres».

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises cherche à favoriser le bien-être au travail, en organisant, voire en offrant des cours de yoga, des séances de méditation de pleine conscience (comme chez JTI, aux HUG, au Collège du Léman ou à l'Ecole Moser) ou encore des massages[11].

LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT

Toute entreprise devrait mettre en place un dispositif rigoureux permettant d'assurer la protection de la personnalité contre le harcèlement (psychologique ou sexuel), car ce dernier constitue non seulement une grave atteinte à la dignité de la personne, mais a aussi une influence sur l'ambiance de tout un groupe, donc sur sa productivité. L'Office cantonal de l'inspection du travail (OCIRT), le Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences domestiques (BPEV) et la plateforme egaliteautravail.com mettent des informations à disposition des entreprises pour les sensibiliser à la question.

BONHEUR AU TRAVAIL

Le bonheur au travail, ce n'est pas offrir un service de pressing sur place ou installer un baby-foot. Il s'agit d'un mouvement de fond, qui touche à la culture de l'entreprise et au mode de management. C'est un environnement où le management est bienveillant, où les employés ont l'impression que leur travail a du sens et où ils peuvent développer leurs compétences. Or, comme le soulignait une vaste étude publiée dans la *Harvard Business Review*[12], «une main-d'œuvre épanouie ne se réduit pas à des employés satisfaits et productifs, mais se compose d'employés qui participent aussi à la création de l'avenir – celui de l'entreprise et le leur». Surtout, selon cette étude, des employés heureux afficheraient une performance générale de 16% supérieure à leurs pairs, seraient 32% plus engagés vis-à-vis de leur organisation et 46% plus satisfaits de leur travail, tout en présentant 125% de *burn-out* en moins.

10 Publié par Promotion Santé Suisse, fruit d'une étude réalisée en collaboration avec l'Université de Berne et de la Haute Ecole de Zurich pour les Sciences appliquées. www.job-stress-index.ch.

11 GUERTCHAKOFF Serge, 2019. «*Les meilleurs employeurs 2019*», *Bilan*. 10 avril 2019.

12 PORATH Christine, SPREITER Gretchen, 2015. «*Créer une performance durable*», Harvard Business Review. Décembre 2015.

Ce mouvement s'inscrit dans une tendance plus large: opérer un changement au sein des organisations, tant pour transformer la culture du travail, que pour assurer une cohérence avec la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. A en croire la rapidité à laquelle le CAS Bonheur dans les organisations dispensé par la Haute école de gestion de Genève en partenariat avec ELIHW (Eurasia Learning Institute for Happpiness and Wellbeing) a été rempli lors de la première édition débutée en février 2019, cette thématique semble interpeller toujours plus les entreprises. Les principaux ingrédients? «Une équipe de direction qui assure une gouvernance responsable et qui l'incarne, l'instauration d'un processus de réflexion sur la mission, les valeurs et modes opératoires, la mise en place d'indicateurs holistiques», expliquait ainsi Marianne Aerni, coresponsable de cette formation continue lors d'une Rencontre du management durable.

«Le bonheur au travail est un avantage concurrentiel, une puissance de motivation, d'attraction et de rétention des talents, donc un vecteur de performance», affirmait lors de ce même rendez-vous trimestriel Christian Grego, directeur développement RH et environnement de travail à SIG. «Les talents, notamment les jeunes, viennent chez nous pour le sens (entreprise humaniste axée sur la transition énergétique et le développement durable), la flexibilité et le bien-être au travail.»

L'entreprise Loyco, qui offre des services de conseil et d'externalisation en assurances, RH, comptabilité, fiscalité et gestion des risques, a même construit son modèle d'affaires en mettant «le plaisir de toutes ses parties prenantes au centre de ses préoccupations». Le modèle semble fonctionner: six ans après sa création, elle emploie plus de 90 personnes.

FORMATION CONTINUE

La formation continue permet aux employés de maintenir, voire d'améliorer leur employabilité. Diverses entreprises, dont Migros Genève qui consacre entre 1,3% et 1,4% de sa masse salariale à la formation continue (formation métiers ou pour des compétences professionnelles), estiment ainsi que «les employeurs sont coresponsables de l'employabilité des collaborateurs». La politique mise en œuvre pour encourager le perfectionnement professionnel est donc important pour les promotions internes, mais aussi, comme le souligne Denis Hostettler, agent général de la Mobilière Genève, permet de rassurer les collaborateurs face à un monde en constant changement.

DROITS DE L'HOMME

Le Conseil fédéral a des attentes claires à l'égard des entreprises, qu'il a décrites dans son Plan d'Action National sur la mise en œuvre des principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme[13]. Pour les PME, la Confédération a édicté récemment une brochure leur donnant un aperçu pratique des opportunités et des défis d'une gestion d'entreprise responsable[14]. Cette brochure fournit les lignes directrices internationales et nationales en matière de droits de l'homme et propose des approches concrètes pour intégrer ces questions dans la gestion de l'entreprise.

Il faut savoir qu'à l'étranger plusieurs pays sont en train de renforcer leurs législations à cet égard. Trente-trois d'entre eux sont en train d'élaborer des Plans d'Action Nationaux sur les Entreprises et les Droits de l'Homme pour faire progresser la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies. Les mesures législatives ne se contentent pas d'imposer des obligations en matière de *reporting*. Les lois les plus récentes commencent à obliger les entreprises à établir des plans et des processus de diligence raisonnables en matière de droits de l'homme et à formuler des rapports sur leur mise en œuvre et leur efficacité. Elles cherchent également à définir la responsabilité juridique des entreprises dans les cas où celles-ci ne peuvent démontrer qu'elles ont fait preuve d'une diligence adéquate en matière de droits de l'homme[15]. ■

“ Des employés heureux afficheraient une performance générale de 16% supérieure à leurs pairs, seraient 32% plus engagés vis-à-vis de leur organisation et 46% plus satisfaits de leur travail, tout en présentant 125% de *burn-out* en moins. ”

[13] Conseil fédéral, 2016. «*Rapport sur la stratégie de la Suisse visant à mettre en œuvre les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*». 9 décembre 2016.

[14] SECO. «*Procédures de diligence des PME suisses en matière de droits de l'homme*», 2019. www.nap-bhr.admin.ch.

[15] WBCSD, 2019. «*CEO Guide to Human Rights*». Juin 2019.

7/ MESURES ÉCONOMIQUES ET DE GOUVERNANCE

POUR QUE LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE FONCTIONNE, LES ENTREPRISES DOIVENT POUVOIR DÉGAGER DES BÉNÉFICES. LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE FAIT DONC BIEN PARTIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. MAIS PAS À N'IMPORTE QUEL PRIX NI N'IMPORTE COMMENT. CERTAINES BONNES PRATIQUES ÉCONOMIQUES ET DE GOUVERNANCE SONT INDISPENSABLES.

«Du point de vue du développement durable, l'entreprise remplit pleinement son rôle économique, notamment si elle contribue au développement du tissu économique et à une meilleure qualité de vie dans les communautés au sein desquelles elle opère, si elle recherche une amélioration constante de sa performance, de sa capacité d'innovation et de sa viabilité économique à long terme en restant à l'écoute des besoins et attentes de ses parties prenantes et en y répondant, si elle se conduit de manière responsable et respectueuse de la santé et de la dignité des personnes et si elle contribue à la préservation des ressources – naturelles, matérielles et non renouvelables – qui jouent un rôle-clé dans la croissance économique», comme le relève le Guide «PME et développement durable».

Dans ce cadre, la gouvernance est importante, car le développement durable ne doit pas être considéré comme un domaine d'action spécifique, mais bien comme un concept directeur qui s'applique à toutes les activités. Il est donc intéressant de regarder l'ensemble des mesures, règles, organes de décisions, d'information et de surveillance, car ces éléments permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Voici quelques bonnes pratiques.

RÉDIGER UNE CHARTE

Inclure dans sa charte d'entreprise un engagement à réduire l'impact environnemental et à tendre vers de bonnes pratiques en matière sociale ainsi que de gouvernance est important, car il s'agit-là d'un document fondateur de la culture d'entreprise. L'approche durable ne doit pas être dissociée des activités-clés de l'entreprise, elle doit au contraire y être intégrée. C'est ainsi que dans les entreprises B Corp, la volonté d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement doit être inscrite dans les statuts juridiques de l'entreprise.

La charte peut ensuite être déclinée de manière pratique dans des codes de bonne conduite, qui permettent de concrétiser les valeurs véhiculées dans la charte, d'assurer la transparence des règles communes, de clarifier les comportements attendus et de signaler ses exigences auprès des parties prenantes.

Avoir une charte, c'est bien. Encore faut-il qu'elle soit connue. «Il faut faire vivre ce dispositif, par exemple de manière digitale, en le mettant sur la page d'accueil de l'intranet, avec les liens nécessaires vers les procédures complémentaires, les personnes de contact et les modules de formation», suggère Sophie Conchon, consultante en développement durable.

La culture d'entreprise est également fondamentale. «Le management durable, l'équité ou l'égalité de traitement découlent de valeurs fortes, partagées par tous les employés. Et s'il y a un dérapage (harcèlement, *mobbing*, non-respect, etc.), nous avons une tolérance zéro», estimait lors d'une Rencontre du management durable Pierre Zumwald, directeur général des Rentes Genevoises. Cela soulève les points fondamentaux du suivi, de la vérification et éventuellement de la sanction dans le contexte des valeurs.

CRÉER UN COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Créer un comité de développement durable est un bon début. Pour éviter l'effet silo, il vaut mieux créer une structure qui fera le lien entre les différents acteurs de manière horizontale (les différents départements) et verticale (les différents niveaux hiérarchiques), recommande Rémy Zinder, directeur du Service cantonal du développement durable.

Migros Genève, par exemple, a fait un appel à candidatures à l'interne, pour avoir des personnes intéressées par la problématique pouvant à la fois être des relais des préoccupations et idées des employés, et des ambassadeurs des stratégies de développement durable. Suffisamment de monde avait postulé pour pouvoir choisir huit personnes venant des différents départements et ayant des métiers distincts. «Nous voulions abattre les silos et rendre les choses aussi transversales que possible.»

Deuxième point, pour que le comité ait une véritable existence, il vaut mieux qu'il figure à l'organigramme. Mais où précisément? «Il faut qu'il soit intégré à la direction générale de l'entreprise, car il s'agit d'un impératif stratégique», poursuit Rémy Zinder. En outre, le fait que le comité soit rattaché à la direction générale permet de donner de la légitimité aux collaborateurs qui en font partie auprès de leurs collègues et de leur supérieur hiérarchique», complète Anne-Marie Gisler, de Migros Genève.

Dans certaines entreprises, on voit pourtant que cette structure a été placée ailleurs. Andrea Baranzini et François Sibille, coresponsables du DAS en Management durable de la HEG estiment que cela peut se justifier. «C'est un procédé évolutif. Souvent, l'entreprise commence par un simple chargé de mission et place ce poste sur l'organigramme en fonction de son historique ou de la connotation qu'elle veut lui donner. Ainsi, si l'accent est mis sur les parties prenantes externes, il est cohérent de le rattacher à la communication. Dans l'économie sociale et solidaire, il dépend souvent des ressources humaines, tandis que les sociétés qui veulent insister sur les produits placent ce poste dans le service qualité. Enfin, dans les petites structures, c'est directement le patron qui s'occupe de cette fonction. Il n'y a donc pas de solution universelle, la réponse dépend du degré de maturité de la réflexion, de la grandeur de l'entreprise et de ses priorités.»

Il faut toutefois être conscient, met en garde Sophie Conchon, que si la personne dépend d'une unité, elle va surtout porter des thématiques allant dans cette direction. Et si le sujet n'est pas soutenu au plus haut niveau, il ne pourra pas avancer au rythme nécessaire.

CRÉATION D'INDICATEURS

Le développement durable s'inscrivant par nature dans une perspective d'amélioration continue, il implique la mise en place d'indicateurs spécifiques. Ensuite, des états des lieux réguliers de la situation sont indispensables. «Cela implique de choisir quels indicateurs on décide suivre, puis de déterminer qui les collecte, qui les suit, qui les valide et qui les remonte au conseil d'administration», détaille Sophie Conchon. Et cette dernière de faire remarquer que la fréquence à laquelle ils sont présentés à la plus haute instance constitue un bon indicateur de l'importance accordée au développement durable. Si les indicateurs du développement durable sont présentés une fois par an au conseil d'administration, c'est déjà bien. «Mais cela veut dire que le sujet n'intéresse les administrateurs qu'une fois par an, alors que les chiffres financiers sont analysés à chaque séance!»

> **“ Le développement durable s'inscrivant par nature dans une perspective d'amélioration continue, il implique la mise en place d'indicateurs spécifiques. Ensuite, des états des lieux réguliers de la situation sont indispensables. ”**

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Les relations avec les différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, associations, etc.) devraient être régulières, d'une part pour déterminer quelles sont les thématiques qu'elles considèrent comme étant majeures, d'autre part pour partager avec elles les informations sur les engagements pris et les résultats obtenus. Ce dernier point est particulièrement important pour asseoir la crédibilité d'une démarche de développement durable. «Le *feedback* aux parties prenantes est même le premier mécanisme de crédibilité», insistent Andrea Baranzini et François Sibille.

DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Le concept de développement durable est lié à une dimension participative. «Un projet ne peut être réussi que s'il est porté par toutes et tous, collaborateurs et étudiants, pas s'il est uniquement imposé par le haut», observe Mathieu Petite, coordinateur des actions de développement durable de l'Université de Genève. Le développement durable est donc l'affaire de tous.

L'implication des parties prenantes est une démarche souvent pratiquée par Stéphane Fuchs, actionnaire et associé du bureau atba architecture + énergie, à l'origine de plusieurs immeubles innovants, sur le plan énergétique, environnemental et social. «Dans les coopératives d'habitation que nous construisons, nous travaillons avec les futurs habitants, nous faisons des séances, leur donnons des choix, les faisons réfléchir pour qu'ensemble ils nous disent ce qu'ils veulent et nous mettons en forme leurs idées. Nous faisons des coprojets, dans lesquels nous, architectes, devons certes accepter de faire des compromis, mais cette intelligence collective amène souvent de nouvelles solutions. Et cela change le rapport des gens au bâtiment, car ils en deviennent des acteurs.» Stéphane Fuchs constate qu'il y a toujours plus de demandes pour une telle démarche participative.

Cette approche a débouché sur des solutions totalement novatrices, telles que des balcons orientés uniquement au sud (pour que tout le monde ait le même droit au soleil) ou des toilettes sèches (et compostage via la lombriculture), des réalisations qui ont d'ailleurs été primées.

De manière générale, la coconstruction avec les parties prenantes permet d'intégrer leurs attentes, mais aussi d'élaborer des produits, services ou solutions novateurs. En effet, elle permet de voir les thématiques avec une pluralité de regards et de répondre à des problèmes qui ne sont pas forcément perçus par l'équipe en charge du projet dans l'entreprise.

Comment structurer une démarche participative? Voici quelques points à considérer, selon la Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRÈS-GE: participation des salariés aux prises de décisions, système de délégation des responsabilités, représentants du personnel dans les organes décisionnels/comités stratégiques, communication des résultats financiers aux collaborateurs, possibilité pour les employés de devenir actionnaires.

Les entreprises doivent toutefois éviter deux écueils. D'abord, ce n'est pas parce que l'on parle de démarche participative que la direction doit se désintéresser de la question. Il faut travailler sur les deux tableaux: faire connaître la vision de la direction par rapport au développement durable et avoir un aspect participatif. Ensuite, comme le relève Mathieu Petite, il faut veiller à ne pas susciter des attentes qui soient ensuite déçues, car non suivies d'effets.

PARTICIPATION DES COLLABORATEURS AU CAPITAL

Avoir un système de management participatif passe aussi (mais pas forcément) par la possibilité pour les employés (y compris ceux qui ne sont pas cadres) de détenir des parts de l'entreprise. Loyco, qui veut être «un modèle d'organisation participative et responsable tant par ses engagements sociétaux, écologiques qu'économiques, croit en un actionnariat interne et engagé». C'est ainsi que 75% de son actionnariat est aux mains des collaborateurs, avec des droits de vote à l'assemblée générale indépendants du nombre d'actions, selon le principe 1 personne vaut 1 voix (et non 1 action égale 1 voix). Enfin, en cas de départ, les collaborateurs sont obligés de vendre leurs parts. A noter que cette entreprise certifiée B Corp depuis 2015 a également adopté un modèle d'organisation proche de l'holacratie, qui base sa gouvernance sur l'intelligence collective et les mécanismes de prises de décision au travers d'équipes auto-organisées sans véritable hiérarchie.

Autre exemple: chez Infomaniak, les employés possèdent 4% de l'entreprise, mais son fondateur et directeur veut que cette part atteigne 25%[1].

TRANSPARENCE

La transparence fait référence à l'accès à l'information financière dont disposent les employés, aux possibilités qu'ont les parties prenantes de faire des commentaires ou encore à la manière dont les différents indicateurs sont communiqués. «La transparence à l'interne donne confiance, rend autonome et responsabilise les gens, ce qui augmente la performance globale», indique Jonathan Normand.

Selon les entreprises, cette transparence envers les collaborateurs prend la forme d'une présentation mensuelle ou trimestrielle de la marche des affaires, d'une grille salariale transparente ou encore de la communication de la marge effectuée sur chaque client (Loyco).

La transparence est également importante envers les autres parties prenantes. Kyos, société d'une cinquantaine d'employés offrant des services d'expertise informatique dans le domaine de la sécurité, des réseaux et des systèmes d'information, a ainsi inscrit dans sa charte «Ethique et Environnement» le principe de transparence envers les clients et les employés.

«Communiquer des objectifs, c'est facile. Mais les divulguer alors qu'ils n'ont pas été atteints, voilà qui demande du courage: il n'est pas toujours possible de tenir une promesse. Or, c'est précisément cette franchise qui confère à une société toute sa crédibilité», fait ainsi remarquer Thomas Vellacott, le directeur général du WWF Suisse[2].

MARGE BÉNÉFICIAIRE

Réaliser un bénéfice est indispensable pour une entreprise qui veut investir, par exemple dans son infrastructure productive ou dans l'innovation. Toutefois, certaines sociétés ne cherchent pas à maximiser leurs bénéfices. Ainsi Loyco applique le «principe de lucrativité limitée» et «s'engage pour une marge raisonnable et un bénéfice équitablement distribué», à savoir un tiers aux collaborateurs, un tiers aux actionnaires et un tiers pour les investissements futurs. Par ailleurs, l'entreprise «refuse de dégager une marge supérieure à 10% par client. Si c'est le cas, l'argent est rendu ou des services supplémentaires sont proposés pour compenser», comme l'explique Christophe Barman, cofondateur de Loyco[3].

---

1 BERNET Christian, 2019. «*Infomaniak, le genevois qui nargue les géants du web*», *Tribune de Genève*. 9 septembre2019.

2 MIGROS. «*Rapport d'avancement Migros décembre 2018.*»

3 YAZGI Aline, 2016. «*Quand le plaisir est érigé en principe de management*», *PME Magazine*. Septembre 2016.

ACHATS RESPONSABLES

Prendre en compte les critères de développement durable dans un processus d'achat présente plusieurs avantages: gestion du risque (image, fournisseurs, défaillance du produit, etc.), accroissement de la durée de vie des produits, réduction des impacts environnementaux, valorisation de l'image de l'entreprise, pour ne citer qu'eux. Les caractéristiques d'un achat professionnel responsable? Il favorise les solutions durables, en se posant la question sur les différents R, notamment renoncer (à l'achat, se demander s'il est superflu), réutiliser et réparer (avant d'acheter), puis recycler (en fin de vie). Il vise également une optimisation des coûts en prenant en compte le coût total de possession, comme le détail le «Guide des achats professionnels responsables»[4], publié par l'Etat de Genève et rédigé par la société ecoLive. Téléchargeable gratuitement, ce document donne des informations concrètes par produits/prestations, détaille les bonnes pratiques, critères d'achats et manière de vérifier la pertinence du choix à l'aune des critères de développement durable (exemples de labels pertinents). A noter que selon le plan d'action développement durable 2019-2023 du Canton, ce guide sera mis à jour et adapté à un contexte qui évolue rapidement.

L'Université de Genève est en train de mettre en place dans ses appels d'offres et ses achats des critères de développement durable, qui vont au-delà des aspects habituels (tels que culture biologique ou tri des déchets). «Nous utilisons les ODD comme grille de lecture afin de renforcer la pondération en faveur de la durabilité, en regardant par exemple comment nos fournisseurs traitent leur personnel, s'ils ont un programme égalité, quelle est leur politique d'achats, etc.», explique Fabrice Calame, adjoint du vice-recteur.

ACHATS DE PROXIMITÉ

Toujours plus d'entreprises privilégient des achats de proximité afin de minimiser les impacts environnementaux (moins de déplacements), mais aussi de contribuer au tissu économique de la région. C'est par exemple le cas de Charpente Concept qui travaille avec des essences indigènes, «une manière de valoriser la filière forestière locale et l'entretien de nos forêts», d'Infomaniak qui «privilégie l'achat de fournitures fabriquées à proximité pour l'ensemble des commandes de l'entreprise» ou encore de HKD Géomatique, dont la charte de développement durable et de responsabilité sociétale stipule que le bureau d'ingénieurs «s'engage à privilégier les achats auprès de fournisseurs locaux de produits compatibles avec une démarche de développement durable».

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Le principe 10 de l'UN Global Compact affirme que «le monde des affaires doit s'engager contre la corruption sous toutes ses formes».

Premier pas: le conseil d'administration. «La majorité des PME suisses n'en ont pas», pointe Jonathan Normand. Or sa composition et la manière dont est structuré ce conseil, dont le rôle est aussi de superviser, constituent un premier levier.

Ensuite, les entreprises peuvent prendre une série de mesures, qu'énumère François Sibille, codirigeant du Diplôme en Management durable de la HEG, et expert international pour des questions de gouvernance: éditer des règles claires concernant les mesures à prendre en cas de conflits d'intérêts, inviter des personnes externes au conseil d'administration lors des séances anticorruption, permettre au responsable «compliance» d'avoir un accès direct et fréquent au conseil d'administration, créer une ligne pour le *whistle blowing* entièrement externe, etc.

Certaines entreprises indiquent sur leur site internet leur engagement pour lutter contre la corruption. «Par sa politique interne, sa charte éthique et ses valeurs, Kyos agit par une tolérance zéro à la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin», écrit la société informatique qui suit les principes énoncés dans le Pacte de Global Compact. Elle dit ainsi «sensibiliser ses collaborateurs, proposer des principes et procédures pour réagir aux situations d'incitation à la corruption et requérir de ses partenaires commerciaux l'adoption des principes de lutte contre la corruption». ■

“ Communiquer des objectifs, c'est facile. Mais les divulguer alors qu'ils n'ont pas été atteints, voilà qui demande du courage : il n'est pas toujours possible de tenir une promesse. Or, c'est précisément cette franchise qui confère à une société toute sa crédibilité. ”

[4] Etat de Genève, 2015. «*Guide des achats professionnels responsables*». https://achats-responsables.ch/.

8/ FINANCE DURABLE

LES PLACEMENTS PRENANT EN COMPTE DES CRITÈRES DURABLES CONNAISSENT UNE CROISSANCE EXPONENTIELLE EN SUISSE ET DANS LE MONDE. ILS REVÊTENT DIFFÉRENTES FORMES ET PEUVENT DÉMONTRER DÉSORMAIS DES RENDEMENTS IDENTIQUES, VOIRE SUPÉRIEURS PARFOIS, AUX PLACEMENTS TRADITIONNELS. AYANT UN IMPACT SUR L'ÉCONOMIE RÉELLE, ILS POURRONT CONTRIBUER À FINANCER L'AGENDA 2030.

Les chiffres sont parlants: en Suisse, les investissements durables ont bondi de 83% en 2018, atteignant un volume supérieur à 700 milliards de francs *(voir graphique),* selon le dernier rapport *de Swiss Sustainable Finance*[1]. Ils représentaient ainsi plus de 10% du total des actifs sous gestion en Suisse. Dans le monde également, la finance durable connaît un boom sans précédent, avec une croissance annuelle de 25% et des montants supérieurs à 23'000 milliards de dollars.

> **“ Le rôle de la finance sera important, d'autant plus si les milieux financiers favorisent l'accès au capital de ceux qui adoptent un comportement durable. ”**

Il faut dire que tout le monde s'y est mis: caisses de pension, banques et particuliers. Et l'attitude a changé. «Aujourd'hui, on n'investit plus selon des critères ESG pour des raisons purement éthiques, mais pour agir intelligemment», analyse Angela de Wolff, CEO et fondatrice de Conser, acteur 100% dédié à la finance durable, offrant notamment des services de vérification indépendante et neutre des investissements ESG. Celle qui est également vice-présidente de *Swiss Sustainable Finance*, administratrice de la BCGE et du fonds de la Confédération SIFFEM poursuit: «La capacité d'une entreprise à gérer le développement durable est devenue un critère de qualité, cela montre de quelle manière elle arrive à faire face aux enjeux et défis actuels (droit du travail, inclusion sociale, changement climatique, émissions polluantes, utilisation efficiente des ressources, etc.).»

Autre raison: «L'Union européenne est en train de mettre la finance durable au cœur de son système financier, en prévoyant par exemple d'inclure des considérations ESG dans les conseils financiers dispensés aux clients», relève pour sa part Laurent Brossy, analyste financier à la BCGE. «Ces mesures vont probablement encore accélérer la croissance du marché de l'investissement responsable et sont susceptibles d'entraîner par ailleurs des changements importants pour le secteur financier.»

Enfin, l'évolution démographique consolide le mouvement. Des fortunes colossales commencent en effet à passer des *baby boomers* à leurs enfants. Or, les générations actuelles sont toujours plus motivées à investir selon des stratégies répondant à des critères sociaux et environnementaux[2]. Il ne s'agit donc que du début du mouvement.

Le rôle de la finance sera important, d'autant plus si les milieux financiers favorisent l'accès au capital de ceux qui adoptent un comportement durable. L'un des grands défis pour atteindre les objectifs de développement durable sera d'ailleurs de financer leur réalisation: d'après le Secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, leur réalisation à l'horizon 2030 nécessite des investissements de l'ordre de 5'000 à 7'000 milliards de dollars par an.

Mais que recouvre exactement l'expression «investissement durable»? Plusieurs approches cohabitent et, comme le souligne Angela de Wolff, sont souvent utilisées ensemble par les investisseurs, rares étant ceux qui ne choisissent que l'une d'entre elles pour dicter leurs placements. Cette multiplicité d'approches et l'absence de standard lié aux investissements durables amènent d'ailleurs de la complexité dans l'évaluation et la comparaison des solutions.

La première approche (y compris historiquement) consiste à exclure du portefeuille un certain nombre de secteurs ayant un impact social ou environnemental négatif (les plus classiques étant les armes, le jeu ou le tabac, ou encore les entreprises très polluantes). La deuxième, appelée «*best in class*» vise à choisir les entreprises ayant les meilleures pratiques en matière environnementale, sociale ou de gouvernance. Il y a ensuite l'engagement actionnarial, qui consiste à utiliser son droit de vote et/ou le dialogue pour pousser l'entreprise à prendre davantage de mesures sociales ou environnementales, détaille Angela de Wolff.

---

1 Swiss Sustainable Finance, 2019. «*Rapport sur l'investissement durable en Suisse 2019. Synthèse*». Juin 2019.

2 IFC, International Finance Corporation, World Bank Group, 2019. *Creating Impact – The Promise of Impact Investing*. Avril 2019.

Le dernier né, du moins dans sa dénomination, est l'investissement d'impact, qui cherche à avoir un rôle environnemental ou social positif et facilement mesurable. C'est en quelque sorte l'opposé de la finance d'exclusion: au lieu de «ne pas faire de mal», l'investissement cherche «à faire du bien à la planète». Il soutient ainsi des projets bénéfiques à la société, en contribuant par exemple à l'un des ODD.

Certains entreprennent la démarche dans le sens inverse: après avoir examiné comment le produit ou le service offert par l'entreprise contribue à un ODD spécifique, la personne regarde comment l'entreprise fabrique ses produits (respecte-t-elle l'égalité salariale? Quel type d'énergie utilise-t-elle? etc.) et si elle est sujette à des aspects controversés (a-t-elle par exemple été condamnée pour un cas de corruption? Et quels ajustements a-t-elle alors opérés?).

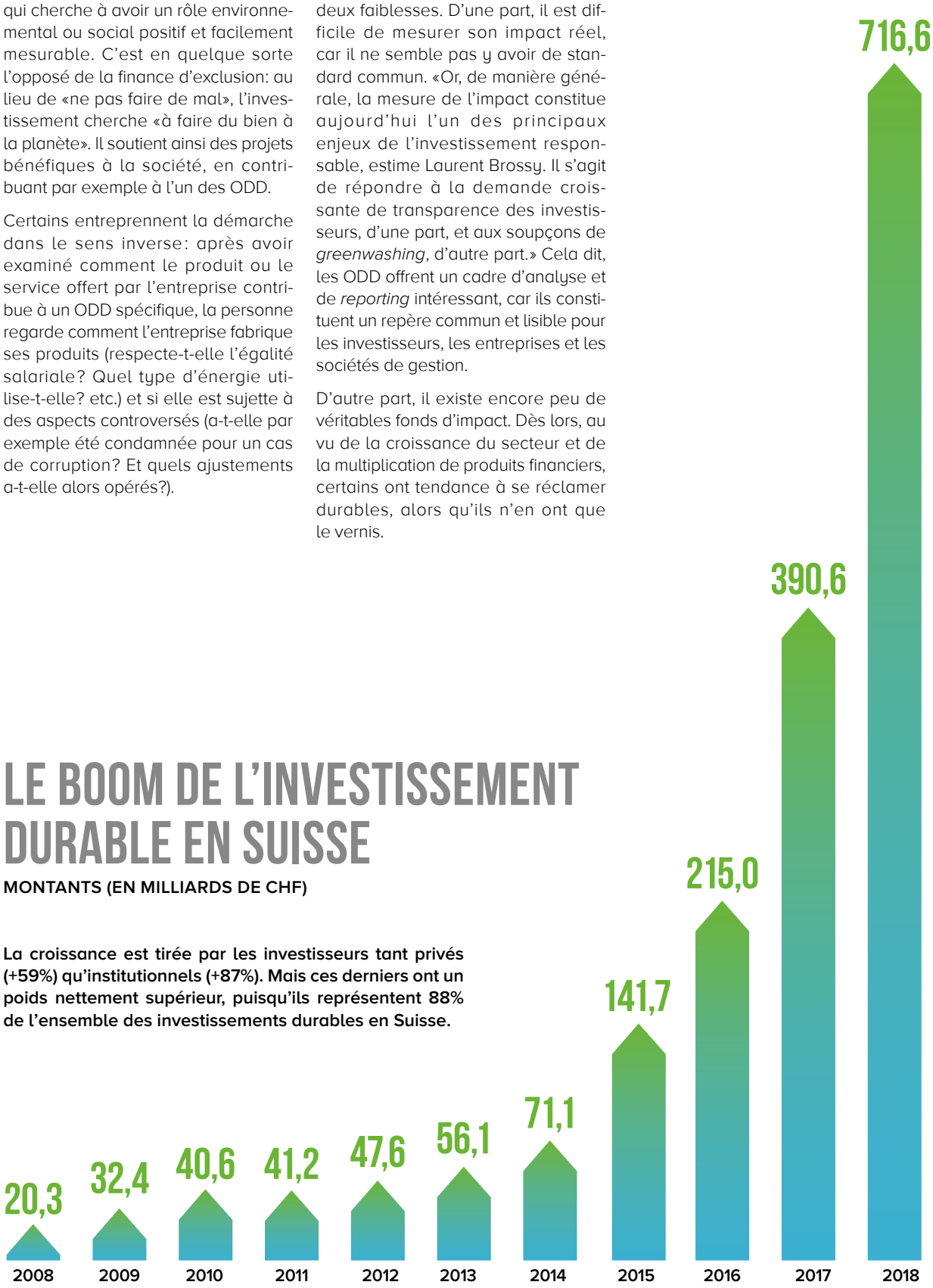
Pour en revenir à la finance d'impact, elle souffre pour l'heure de deux faiblesses. D'une part, il est difficile de mesurer son impact réel, car il ne semble pas y avoir de standard commun. «Or, de manière générale, la mesure de l'impact constitue aujourd'hui l'un des principaux enjeux de l'investissement responsable, estime Laurent Brossy. Il s'agit de répondre à la demande croissante de transparence des investisseurs, d'une part, et aux soupçons de *greenwashing*, d'autre part.» Cela dit, les ODD offrent un cadre d'analyse et de *reporting* intéressant, car ils constituent un repère commun et lisible pour les investisseurs, les entreprises et les sociétés de gestion.

D'autre part, il existe encore peu de véritables fonds d'impact. Dès lors, au vu de la croissance du secteur et de la multiplication de produits financiers, certains ont tendance à se réclamer durables, alors qu'ils n'en ont que le vernis.

LE BOOM DE L'INVESTISSEMENT DURABLE EN SUISSE

MONTANTS (EN MILLIARDS DE CHF)

La croissance est tirée par les investisseurs tant privés (+59%) qu'institutionnels (+87%). Mais ces derniers ont un poids nettement supérieur, puisqu'ils représentent 88% de l'ensemble des investissements durables en Suisse.



Source: *Swiss Sustainable Finance*, Rapport sur l'investissement durable en Suisse 2019.

GENÈVE ET LA FINANCE DURABLE

Le Canton veut promouvoir Genève comme «carrefour de la finance durable et laboratoire de ce secteur en forte croissance». Il faut dire que se trouve au bout du lac une combinaison assez unique au monde d'acteurs financiers, académiques, politiques, et provenant d'organisations internationales, ainsi que d'organisations non gouvernementales, soit quelque 150 entités, selon la cartographie de l'écosystème genevois de la finance présenté par les autorités genevoises, *Sustainable Finance Geneva,* le SDG Lab et l'Institut International pour le Développement Durable (IIDD). Un large éventail qui s'est enrichi en 2018 d'un nouveau venu: le Réseau mondial des places financières durables (FC4S), qui a choisi Genève pour établir son siège mondial.

Le Canton a donc de quoi devenir une vraie référence en la matière et faire oublier que de nombreux acteurs traditionnels ont dans le passé quelque peu tardé à miser sur la finance durable. En revanche, en termes de microfinance – un des pans de la finance durable, puisqu'elle allie économie et social, et qu'elle est désormais désignée par le terme «investissement d'impact» –, certains acteurs genevois ont été pionniers, lançant notamment le premier fonds dédié à la microfinance. Aujourd'hui, un de ses leaders, Symbiotics, a toujours son siège à Genève.

Depuis lors, diverses initiatives ont été prises. En 2015, une étude d'opportunité a été réalisée par *Sustainable Finance Geneva* pour créer à Genève une plateforme boursière pour les entreprises sociales «qui facilite la mise en relation entre investisseurs sociaux d'un côté et entrepreneurs sociaux de l'autre». En 2017, le CICR a lancé la toute première obligation à impact humanitaire, «afin de transformer la façon dont les services essentiels destinés aux personnes handicapées sont financés dans les pays touchés par des conflits». Il a ainsi pu lever 26 millions de francs. Et aujourd'hui, la plateforme développée à l'initiative du SDG Lab (une initiative multipartite pour la mise en œuvre des ODD) vise à faire en sorte que les 17 ODD soient atteints plus rapidement, en faisant émerger les meilleures opportunités d'investissement issues des agences onusiennes (notamment), en collaboration avec les acteurs de la finance[1].

Enfin, plusieurs sociétés se profilent avec des modèles d'affaires innovants, à l'image de la start-up Impaakt, qui a créé la première plateforme collaborative de mesure de l'impact sociétal des entreprises au monde, gratuite et ouverte à tous. Ou d'entreprises plus établies comme Conser, dont l'outil digital permet de vérifier la qualité ESG de tout type de portefeuille et de le comparer à ses pairs.

1 ODIER Patrick, 2019. «*La Suisse durable à Genève*», *Le Temps.* 5 août 2019.

Contrairement à une idée longtemps répandue, le rendement n'est pas forcément incompatible avec la finance durable. Diverses études montrent que les performances de cette dernière peuvent être identiques, voire supérieures parfois à celles de la finance traditionnelle. Ou qu'à rentabilité égale, le risque peut être réduit[3].

Cela dit, un fonds qui investit dans des entreprises respectant une ou plusieurs des approches durables décrites ci-dessus n'offre pas forcément que des performances positives. Comme pour tout autre fonds, il en existe des bons et des moins bons. La sélection reste donc primordiale. Dans tous les cas, une conduite exemplaire de l'entreprise ne peut que contribuer à améliorer ses chances de performance. Elle doit donc faire l'objet d'un examen attentif par l'analyste de l'entreprise et son titre.

Autre remarque importante: les clients qui choisissent l'investissement d'impact pur risquent de manquer de diversification, car ils vont investir sur des thématiques. Raison pour laquelle les approches sont souvent panachées.

Au-delà des fonds et des ETF (ces véhicules qui dupliquent les indices), la finance dite responsable regroupe de nombreux autres produits, pour lesquels les banques proposent souvent des conditions avantageuses. «Des taux préférentiels sont par exemple proposés pour le *leasing* des véhicules électriques ou à faible consommation de carburant. De même, les projets de construction immobiliers répondant au label Minergie bénéficient souvent de taux avantageux», indique Laurent Brossy.

Il y a également les obligations vertes, comme celle émise à fin 2017 par le Canton de Genève pour financer des bâtiments à haute performance énergétique. Pionnier en Suisse, le premier «*green bond*» a permis de lever 620 millions de francs. A Berne, un «*social impact bond*» avait pour sa part été émis à l'initiative d'un groupe d'entrepreneurs (Fokus Bern) et de l'antenne cantonale de Caritas pour favoriser l'investissement privé dans un projet d'innovation sociale.

Enfin, de nouveaux véhicules se créent. C'est le cas de Raizers qui offre via du *crowdfunding* (et donc pour des sommes modestes) la possibilité d'investir directement dans des acteurs de la transition énergétique, et qui permet réciproquement à ces entreprises d'obtenir des financements via ce même biais.

CAISSES DE PENSION

Enfin, il est impossible de parler de finance durable sans évoquer les caisses de pension. Avec près de 1'000 milliards d'actifs, les institutionnels suisses vont jouer un rôle décisif dans la transition écologique et plus généralement dans l'atteinte des objectifs de développement durable.

3 Etude de Rajna Gibson, professeure au Geneva Finance Research Institute, et de Philipp Krueger, enseignant à l'Université de Genève. RUCHE Sébastien, 2019. «*Philipp Krueger est à la recherche du durable dans la finance*», *Le Temps.* 6 mai 2019.

Or, ils placent leurs avoirs toujours plus en fonction de critères ESG, même si leurs actions en la matière datent de plus de deux décennies, avec par exemple la création à Genève en 1997 d'Ethos, Fondation suisse pour un développement durable, qui regroupe des caisses de pension et des institutions suisses, afin de «promouvoir l'investissement socialement responsable, et de favoriser un environnement socio-économique stable et prospère au bénéfice de la société civile actuelle et future».

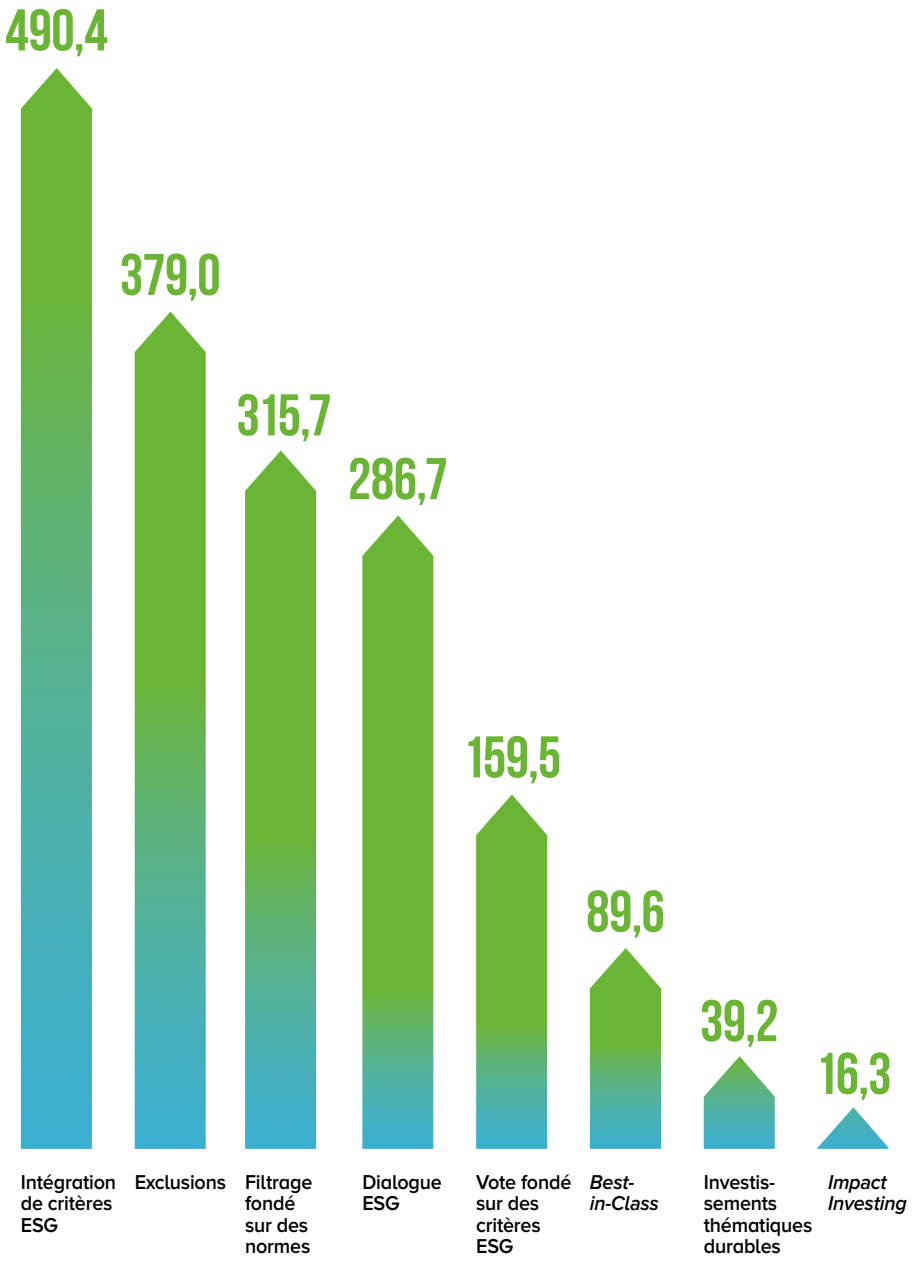
La Caisse de Pension de l'Etat de Genève (CPEG) fait partie de celles qui suivent une approche globale, autrement dit, en s'intéressant aux diverses thématiques et pas uniquement à une seule (comme le réchauffement climatique). Elle est même considérée comme pionnière par le WWF qui a analysé et évalué dans quelle mesure les caisses de pension suisses plaçaient l'argent de leurs assurés dans le respect des critères de la durabilité et si leurs informations à ce sujet étaient transparentes[4]. En outre, la CPEG est devenue en 2018 le premier fonds de pension suisse à rejoindre le plus grand groupe européen d'investisseurs institutionnels, l'IIGCC, engagé dans la lutte contre le changement climatique.

Quant aux entreprises, certaines ont fait le choix de s'affilier à une caisse de pension particulièrement attentive aux critères ESG. C'est par exemple le cas d'Infomaniak qui est affilié depuis 2009 à Nest, «une caisse de pension qui sélectionne ses placements en fonction de critères écologiques et sociaux contribuant à une économie et une société durables». ■

LES DIFFÉRENTES APPROCHES D'INVESTISSEMENT DURABLE EN SUISSE, 2018

MONTANTS DES FONDS EN MILLIARDS DE CHF

Toutes les approches affichent une hausse, de 6% (thématiques) à 160% (exclusions et intégration de critères ESG)



Source : *Swiss Sustainable Finance*, Rapport sur l'investissement durable en Suisse 2019.

[4] WWF, 2019. «*Les caisses de pension suisses et l'investissement responsable*». Février 2019.

GLOSSAIRE

VOICI QUELQUES DÉFINITIONS DE TERMES SOUVENT UTILISÉS DANS LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

Circuits courts: systèmes économiques, dont les activités de production, transformation, consommation, recyclage et destruction se déroulent autant que possible dans une zone géographique restreinte. Bénéfices: réduction des impacts environnementaux liés aux transports et stimulation de l'économie locale.

Cleantech (ou **technologie environnementale**)**:** terme couvrant un large éventail de produits et services innovants qui offrent à la fois un rendement économique et un impact positif sur l'environnement (efficacité énergétique, énergie verte, mobilité durable, économie circulaire, etc.).

Développement durable: développement incluant les problématiques environnementales, sociales/sociétales et économiques (dont la gouvernance).

Ecobilan (ou **analyse de cycle de vie**)**:** évaluation des impacts environnementaux potentiels d'un produit/service en analysant toutes les étapes de son cycle de vie (extraction des ressources, production, distribution, destruction, etc.), ce qui permet de déterminer les phases où résident les principales sources d'amélioration.

Ecoconception (ou **écodesign**)**:** manière de concevoir un produit/service en intégrant des critères environnementaux dès la conception de ce dernier.

Economie circulaire: principe d'organisation économique visant à sortir de la logique linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) afin que les déchets deviennent de nouvelles ressources.

Ecologie industrielle: expression qui intrigue souvent en raison de la juxtaposition de deux termes souvent jugés antinomiques. «Ecologie» ici fait référence à l'étude des différents milieux où vivent des organismes vivants et «industriel» désigne au sens large l'ensemble des activités économiques, selon les explications de www.genie.ch. L'écologie industrielle s'inspire donc du fonctionnement des écosystèmes naturels pour recréer, au niveau économique, une organisation caractérisée par une gestion optimale des ressources et un fort taux de réemploi ainsi que de recyclage. Elle inclut donc les notions de circuits courts et d'écoconception notamment.

Economie de la fonctionnalité: système privilégiant l'usage à la possession. Il tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les biens eux-mêmes.

Economie verte: économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant les risques environnementaux et la pénurie des ressources (définition du Programme des Nations Unies pour l'environnement, PNUE).

Economie sociale et solidaire: ensemble des initiatives économiques dont le but premier est d'avoir un impact positif sur la société au sens large (environnement ou société) plutôt que de rechercher la maximisation du profit.

Entreprise sociale: société dont le cœur d'activité – et souvent la raison d'être – vise à résoudre un problème social (ou environnemental) tout en étant rentable.

ESG: Environnement, Social et Gouvernance. Les critères dits ESG constituent les trois piliers de l'analyse extrafinancière et permettent d'évaluer la stratégie durable des entreprises.

Investissement durable: terme générique désignant les différentes approches consistant à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion de portefeuille.

Matrice de matérialité: outil visant à hiérarchiser les enjeux économiques, sociétaux et environnementaux d'une entreprise en fonction de ses ambitions et des attentes des parties prenantes. Les thématiques jugées prioritaires selon les deux points de vue devraient être traitées en priorité.

NégaWatt: démarche de transition énergétique en trois étapes consistant à d'abord faire preuve de sobriété (éviter le gaspillage, par exemple en éteignant les lumières des bureaux inoccupés), ensuite d'efficacité (réduire la quantité d'énergie nécessaire à la satisfaction d'un même besoin, en isolant, choisissant des appareils de meilleure efficacité, etc.) puis, une fois les besoins ainsi réduits, à privilégier les énergies renouvelables.[1]

Parties prenantes (*stakeholders* en anglais): ensemble des personnes, communautés ou organisations qui sont concernées par les activités d'une entreprise. Elles sont internes (personnel) et externes (fournisseurs, clients, actionnaires, investisseurs, communautés locales, groupes d'intérêt, etc.).

***Remanufacturing*:** réutilisation de produits et de composants arrivant en fin de vie comme ressources pour fabriquer des produits neufs identiques, voire plus performants. La thématique possède sa revue scientifique: le Journal of Remanufacturing.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE): le terme a été formalisé par la Commission européenne dans le cadre d'un livre vert publié en 2001. La RSE implique la «prise en compte par les entreprises de manière volontaire des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs relations commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».

Trashion: production de pièces uniques en utilisant des matériaux usagés.

***Upcycling* (surcyclage en bon français, mais rarement utilisé):** transformation de matériaux ou objets usagés pour les revaloriser et les transformer en produits de valeur équivalente ou supérieure destinés généralement à un autre usage que leur utilisation première.

---

1 Le terme a été inventé par un expert américain des stratégies énergétiques (Amory Lovins) et est notamment mis en œuvre par l'association à but non lucratif négaWatt. Nombreuses informations sur le site: https://negawatt.org.

Etude dirigée en partenariat par
la CCIG, la BCGE et l'OCSTAT.

Auteure de l'étude
Aline Yazgi
Economiste, journaliste et fondatrice
d'aycom Sàrl

Comité de pilotage
Alexandra Rys
Directrice communication – CCIG

Lydia Albrecht
Cheffe communication – BCGE
Hélène de Vos Vuadens
Cheffe communication – BCGE
(jusqu'au 31 mai 2019)
et Gregory Jaquet
Porte-parole adjoint – BCGE

Hervé Montfort
Directeur – OCSTAT

Concept graphique et maquettage
Agence Alternative Communication S.A.

Impression
Atar Roto Presse SA, Genève

myclimate
Protect our planet

FSC
www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de
sources responsables
FSC® C008839

Disclaimer
Cette étude a donné la parole à un certain nombre d'entreprises et d'experts, cités à titre d'illustrations et de témoignages. Pour des questions de place, elle n'a pas pu mentionner tous les spécialistes de la question, beaucoup plus nombreux que ceux indiqués dans cette publication.

Banque Cantonale de Genève SA
Quai de l'Ile 17
Case postale 2251
1211 Genève 2
Tél. 058 211 21 00
www.bcge.ch

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
Boulevard du Théâtre 4
Case postale 5039
1211 Genève 11
Tél. 022 819 91 11
www.ccig.ch

Office cantonal de la statistique
Route des Acacias 82
Case postale 1735
1211 Genève 26
Tél. 022 388 75 00
www.ge.ch/statistique

316 – Imprimé sur papier certifié FSC

BCGE

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
POST TENEBRAS LUX

CCIG
Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève