

## Travail de Bachelor 2022

Définition d'une stratégie de durabilité pour l'entreprise Biofruits SA à partir des Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD)



Etudiant : Pierre Hubert

Professeur : Daniel Amrein

Date de dépôt : 11.07.2022

Pierre Hubert

**Source de l'illustration de la page de titre :**

<https://www.technord.com/ensemble-vers-une-approche-responsable/>

## Résumé managérial

Le but de ce travail de Bachelor est de transmettre différents apports concrets à l'entreprise Biofruits afin de l'aider à implémenter une stratégie de durabilité cohérente. Pour ce faire, je me suis basé sur les méthodologies du *SDG Compass* et du *Swiss Triple Impact* que j'ai découvertes à travers mon état de l'art. Afin d'enrichir mon travail, j'ai également mené une dizaine d'entretiens qualitatifs avec des experts de cette thématique ainsi qu'avec des organisations ayant déjà une stratégie de durabilité en place. Les différentes personnes interrogées me mentionnèrent notamment la pertinence pour une entreprise qui commence à établir une stratégie durable de ne pas forcément commencer par utiliser l'outil du *B Impact Assessment*.

En addition à cela, j'ai mené un diagnostic de la chaîne de valeur de Biofruits à partir d'un guide proposé par le *Swiss Triple Impact*. Celui-ci me permit de pointer les bonnes actions durables menées à l'heure actuelle par l'organisation, de prendre conscience des impacts négatifs provoqués par les activités de l'entreprise et de faire germer en moi, différentes idées d'initiatives que Biofruits pourrait entreprendre de façon à augmenter son incidence positive sur l'environnement et les autres prenantes. Tout cela m'aida à définir des engagements durables et un plan d'action pour cette organisation. Le plan d'action ainsi que les engagements ont été liés à des Objectifs de Développement Durable. A cette occasion, j'ai pu pointer les plus pertinents pour l'entreprise.

Finalement, des recommandations managériales furent transmises à Biofruits afin de leur faciliter la mise en place de cette stratégie pour, pourquoi pas à terme, leur permettre de briguer la certification *B Corp*.

*Mots clés : développement durable, ODD, stratégie de durabilité, engagements durables*

## Avant-propos et remerciements

Le développement durable est, depuis toujours, une thématique me tenant à cœur. C'est ainsi que j'ai décidé de produire un travail sur ce sujet. Le fait de savoir que les compétences développées à travers cet écrit me permettront à l'avenir d'aider d'autres entités à devenir plus durables a également participé à me motiver tout au long de ce travail.

Je recherche, par la rédaction de ce document, à proposer des livrables concrets pour Biofruits dont des suggestions d'engagements et de plans d'action. Le fait de mélanger des apports provenant de plusieurs sources théoriques et entretiens qualitatifs me permettra d'apporter un nouveau point de vue sur la thématique. La principale difficulté rencontrée fut de choisir les méthodologies au départ et de ne pas trop me disperser. En effet, j'aurais également pu, par exemple, présenter en long et en large le fonctionnement du SDG Action Manager ou du B Impact Assessment.

Je souhaite adresser mes remerciements aux personnes suivantes :

- M. Daniel Amrein, Professeur responsable du suivi du travail de Bachelor, pour ses conseils et sa disponibilité
- M. Fabien Hallenbarter, Co-initiateur du projet, pour sa disponibilité et ses retours sur le fonctionnement de l'entreprise Biofruits
- M. Gilles Delalay, Co-initiateur du projet, pour sa disponibilité et ses retours sur le fonctionnement de l'entreprise Biofruits
- Mme Barbara Chastellain, Responsable du programme Swiss Triple Impact Valais, pour sa disponibilité, les nombreux conseils prodigués et l'animation des différents ateliers
- M. Christophe Fischer, Professeur en durabilité Master HEC Lausanne et associé directeur chez PME-durable.ch, pour sa disponibilité et la qualité des retours partagés
- Mme Marie Blaser, Responsable durabilité au sein de l'entreprise Loyco certifiée B Corp, pour sa disponibilité et les partages d'expérience de son entreprise
- M. Yves Cornuz, Responsable durabilité au sein de l'entreprise Baabuk certifiée B Corp, pour sa disponibilité et les partages d'expérience de son entreprise

- M. Lucien Papilloud, Collaborateur économique – Institut Entrepreneuriat et Management chez HES-SO Valais-Wallis et contributeur de l'actuelle mise à jour du label Valais Excellence, pour sa disponibilité et le challenge du processus d'implémentation conceptualisé
- M. Gael Ribordy, Fondateur de l'entreprise Kargobike, pour sa disponibilité et les partages d'expérience de son entreprise
- M. Remi Puigserver, Collaborateur au sein de l'entreprise Seven Peaks, pour sa disponibilité et les partages d'expérience de son entreprise
- M. Alexandre Patti, Energy Manager au sein de l'entreprise Infomaniak, pour les partages d'expériences de son entreprise en matière de durabilité

## Table des matières

Liste des figures .....	x
Liste des abréviations.....	xi
Introduction .....	1
1.1 Présentation de l'entreprise .....	1
1.2 Introduction à la problématique .....	2
1.2.1 Objectifs que Biofruits souhaite atteindre avec ce travail .....	2
1.2.2 Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? .....	2
1.2.3 Plus-value et impact pour le mandant.....	3
1.2.4 Limites de ce travail de recherche .....	3
1.2.5 Introduction sur les méthodologies de mon travail .....	3
1.3 Introduction sur le développement durable.....	4
1.4 Objectifs de Développement Durables (ODD).....	5
1.4.1 Introduction aux ODD .....	5
1.4.2 Pourquoi les ODD sont-ils intéressants pour les entreprises ?.....	8
Développement.....	9
2.1 Introduction sur les méthodologies choisies autour de l'implémentation d'une stratégie durable.....	9
2.2 Etat de l'art : présentation de la méthodologie du <i>SDG Compass</i> .....	9
2.2.1 Introduction.....	9
2.2.2 Présentation des cinq étapes de la méthode du <i>SDG Compass</i> .....	10
2.2.2.1 Etape 1/5 – compréhension des ODD et de leurs bénéfices .....	11
2.2.2.2 Etape 2/5 – Définition des priorités à travers une analyse de ses activités.....	12
2.2.2.3 Etape 3/5 – Définition des objectifs .....	15
2.2.2.4 Etape 4/5 – Intégration.....	16
2.2.2.5 Etape 5/5 – Reporting et communication.....	17
2.3 Implémentation d'une stratégie durable selon le programme STI.....	19

2.3.1 Introduction.....	19
2.3.2 Etat de l'art : présentation de la méthodologie du STI.....	20
2.3.2.1 Atelier d'introduction.....	20
2.3.2.2 Atelier de priorisation .....	21
2.3.2.3 Atelier d'implémentation.....	23
2.4 Méthodologie .....	26
2.4.1 Contexte.....	26
2.4.2 Apports théoriques sur les enquêtes qualitatives.....	26
2.5 Prélude avant la présentation des données .....	30
2.5.1 Présentation des données – <i>SDG Compass</i> (rappel) .....	30
2.5.2 Présentation des données – STI (rappel) .....	30
2.5.3 Similitudes entre les méthodologies du STI et du <i>SDG Compass</i> – Analyse .....	31
2.5.4 Spécificités de la méthodologie du <i>SDG Compass</i> – Analyse.....	32
2.5.5 Spécificités de la méthodologie du STI – Analyse.....	32
2.6 Entretiens qualitatifs.....	32
2.6.1 Prélude avant analyse des données - Phase A des entretiens qualitatifs .....	32
2.6.2 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (B. Chastellain) .....	34
2.6.3 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (C. Fischer) .....	34
2.6.4 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (M. Blaser).....	35
2.6.5 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (Y. Cornuz) .....	36
2.6.6 Quelles sont les tendances ressortant de ces entretiens qualitatifs initiaux ? .....	37
2.7 Proposition d'une méthodologie à suivre à partir de mon interprétation des données soutirées des premiers entretiens qualitatifs et de mes principales sources théoriques ....	38
2.8 Entretien qualitatifs .....	39
2.8.1 Prélude avant analyse des données - Phase B des entretiens qualitatifs .....	39
2.8.2 Description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (L. Papilloud).....	40

2.8.3 Interprétation de l'analyse de l'entretien réalisé avec M. Lucien Papilloud .....	41
Implémentation du processus chez Biofruits.....	42
3.1 Définition d'un comité de durabilité.....	42
3.2 Compréhension des enjeux autour de la durabilité et des ODD .....	42
3.3 Listage des parties prenantes et définition de leurs attentes .....	42
3.4 Réalisation d'un diagnostic de la chaîne de valeur de l'entreprise .....	44
3.5 Prise de conscience des bonnes actions durables réalisées aujourd'hui par l'entreprise .....	44
3.6 Analyse de la chaîne de la valeur et listage des impacts négatifs provoqués par l'entreprise sur le monde et les autres parties prenantes .....	44
3.7 Analyse de la chaîne de valeur et listage d'initiatives que l'organisation pourrait mettre en place .....	45
3.8 Définition d'engagements à partir de l'analyse des activités et des impacts de l'entreprise .....	45
3.9 Faire un plan d'action avec les indicateurs de mesure et mise en place de suivis réguliers.....	45
3.10. Etablir un plan de communication durable interne et externe .....	46
3.11. Être dans une démarche de partenariats durables.....	46
Conclusion .....	47
4.1 Les principaux résultats .....	47
4.2 Recommandations managériales.....	48
4.3 Limites du travail.....	62
Références.....	63
Annexes .....	66
Annexe I : Cartographie des parties prenantes – Biofruits .....	66
Annexe II : Liste des questions pour analyser l'impact de l'activité d'une entreprise le long de sa chaîne de valeur (STI).....	67
Annexe III : Visuels de mes entretiens qualitatifs .....	68
Annexe IV : Exemple guide d'entretien .....	69
Annexe V : Retranscription entretien qualitatif – Mme Barbara Chastellain 21.03.2022 ....	72

Annexe VI : Retranscription entretien qualitatif – M. Christophe Fischer 29.03.2022.....	76
Annexe VII : Retranscription entretien qualitatif – Mme Marie Blaser 31.03.2022 .....	80
Annexe VIII : Retranscription entretien qualitatif – M. Yves Cornuz 06.04.2022 .....	85
Annexe IX : Retranscription entretien qualitatif – M. Lucien Papilloud 03.05.2022 .....	92
Annexe X : Retranscription entretien qualitatif – M. Remi Puigserver 19.05.2022 .....	98
Annexe XI : Retranscription entretien qualitatif – M. Gael Ribordy 19.05.2022.....	104
Annexe XII : Retranscription entretien qualitatif – Alexandre Patti – 23.05.2022 .....	109
Annexe XIII : Guide d’entretien – Diagnostic Biofruits (Gilles Delalay et Fabien Hallenbarter).....	115
Annexe XIV : Retranscription diagnostic chez Biofruits .....	118
Annexe XV : Suggestions de formulaire à envoyer aux parties prenantes (par exemple à ses principaux fournisseurs) .....	129
Annexe XVI : Tableau de bord des bonnes actions durables réalisées par Biofruits .....	130
Annexe XVII : Tableau de bord des actions à impact négatif réalisées par Biofruits .....	132
Annexe XVIII : Tableau de bord des initiatives que Biofruits pourrait mener afin d’avoir un meilleur impact sur le monde .....	135
Annexe XIX : Suggestions d’engagements durables pour Biofruits .....	138
Annexe XX : Suggestions de plan d’action pour Biofruits.....	142
Annexe XXI : Politique environnementale d’Infomaniak .....	150
Annexe XXII : Description, analyse et interprétation des données provenant de la phase C des entretiens qualitatifs .....	152
Annexe XXIII : B Corp et le BIA .....	158
Annexe XXIV : Sujet et mandat du travail de Bachelor.....	161
Annexe XXV : Commentaires du jury sur le mandat du travail de Bachelor .....	173
Déclaration de l’auteur .....	174

# Liste des figures

Figure 1 : Etapes du SDG Compass.....11

Figure 2 : Cartographie des parties prenantes.....22

Figure 3 : Suggestions d'engagements en lien avec la chaine de valeur .....23

Figure 4 : Checklist SMART .....24

Figure 5 : Classement des actions en fonction de leur impacts durable et de leur facilité  
d'implémentation .....24

Figure 6: Template de plan d'actions durable .....46

## Liste des abréviations

Ici vous trouverez la liste des abréviations apparaissant fréquemment dans ce travail de recherche :

ODD : Objectifs de Développement Durable

SDG : Sustainable Development Goals (ODD en anglais)

ONU : Organisation des Nations Unies

STI : Swiss Triple Impact

GRI : Global Reporting

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development

UNGC : United Nations Global Compact

ISO : International Organization for Standardization

BIA : B Impact Assessment

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

KPI : Key Performance Indicator (indicateurs de performance)

DAS : Diploma of Advanced Studies

# Introduction

## 1.1 Présentation de l'entreprise

Biofruits SA est une entreprise basée à Vétroz, née en 2004, ayant principalement pour objectif de produire et commercialiser des fruits et légumes biologiques provenant de sept producteurs du Valais Romand.

Pour Biofruits, il est primordial d'offrir un revenu juste aux producteurs biologiques et d'apporter sa pierre à l'édifice en faveur de la protection de l'environnement. A ce propos, à l'heure actuelle, cette entité produit notamment de l'électricité grâce aux différents panneaux solaires déposés sur les toits de ses bâtiments (surface de 8000 m<sup>2</sup>).

Biofruits présente sur son site Internet ses nombreux engagements. Tout d'abord, cette dernière désire satisfaire au maximum ses clients en comprenant au mieux leurs demandes. Ensuite, Biofruits vise à proposer les conditions de travail les plus agréables possible pour ses collaborateurs. La société valaisanne souhaite également réaliser diverses actions en faveur de l'environnement en prévenant toute forme de pollution et en utilisant de manière rationnelle les ressources disponibles, dont énergétiques. En addition, Biofruits met un point d'honneur à favoriser de manière générale le tissu économique régional et à garantir la meilleure sécurité alimentaire possible.

Au niveau de ses activités, Biofruits cultive avec ses producteurs partenaires 170 hectares de fruits et légumes dans le respect des labels BIO. Une fois mûrs, ces derniers sont acheminés jusqu'aux dépôts de l'entreprise. L'étape suivante consiste à les nettoyer puis à les trier. En effet, dans l'industrie alimentaire, les fruits et légumes sont rassemblés en fonction de leurs tailles et caractéristiques. Dès lors, ils sont stockés, rebichonnés puis placés manuellement dans leur emballage final. Ils pourront, après un dernier contrôle qualité et l'étape de l'étiquetage, partir à la rencontre de la clientèle ! Biofruits propose des pommes, poires, fraises, abricots, pruneaux, betteraves, cèleris, salades, choux, ... Notons également que l'entreprise valaisanne vend différents types de jus de pommes et de compotes.

Au-delà de son centre de production, l'entité possède des magasins à Sion et Vétroz en plus d'un kiosque dans la capitale sêduinoise durant la belle saison (Biofruits, 2022).

## 1.2 Introduction à la problématique

Comme vous l'aurez compris, Biofruits réalise, depuis sa fondation, diverses actions durables par exemple en favorisant le marché local. Désormais, l'entité désire mieux structurer sa stratégie de durabilité en se basant notamment sur les Objectifs de Développement Durables (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Mais comment instaurer cette nouvelle politique de durabilité ? L'approche du programme Swiss Triple Impact (STI) leur fournit un premier soutien pour satisfaire ce besoin. Le second proviendra du présent travail de recherche. Ce dernier aura pour avantage de compléter celui introduit par Swiss Triple Impact ainsi qu'à offrir à Biofruits un nouveau point de vue en fonction de mes recherches théoriques et entretiens qualitatifs.

Mon travail de Bachelor permettra à Biofruits de prendre connaissance de points théoriques en lien avec l'implémentation des ODD dans une stratégie d'entreprise. En plus de cela, à la suite d'un diagnostic à l'interne de l'organisation, je serai à même de leur proposer un plan d'action et une série d'engagements durables.

### 1.2.1 Objectifs que Biofruits souhaite atteindre avec ce travail

- Mieux comprendre les théories autour de l'implémentation d'une stratégie durable
- Avoir un diagnostic à l'interne de l'entreprise
- Avoir un plan d'action et des indicateurs sur plusieurs années
- Avoir un point de vue supplémentaire à propos de l'implémentation d'une stratégie durable

### 1.2.2 Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ?

- Un état de l'art à propos de l'implémentation des ODD dans les organisations
- Une synthèse des enquêtes qualitatives réalisées
- Un diagnostic à l'interne de l'entreprise
- Une charte de durabilité d'entreprise
- Une feuille de route (tableau de bord) et recommandations sur comment implémenter une stratégie durable
- Une marche à suivre avec indicateurs permettant à l'entreprise de suivre l'évolution de ses actions durables.

### 1.2.3 Plus-value et impact pour le mandant

Grâce aux livrables présentés dans mon travail, Biofruits pourra piloter sur le long terme ses actions durables et mettre à jour sa politique d'entreprise. En addition, mon avis, couplé à celui de différents spécialistes et entreprises, pourra compléter celui de Swiss Triple Impact et mon travail, leur apporter divers points de comparaison théoriques. Cet écrit leur permettra également de faciliter l'atteinte de la certification B-Corp à court/moyen terme. Atteindre cette certification pourrait, entre autres, leur permettre d'augmenter leur valeur perçue auprès de leurs clients, de se différencier auprès de leurs concurrents, de toucher de nouveaux clients sensibles à cette cause et d'améliorer le bien-être de leurs employés.

### 1.2.4 Limites de ce travail de recherche

Par manque de temps, je ne mettrai pas en œuvre le plan d'action et les engagements durables suggérés dans mon travail.

### 1.2.5 Introduction sur les méthodologies de mon travail

Afin de compléter mes recherches théoriques, je réaliserai une dizaine d'entretiens qualitatifs. Ces derniers seront autant menés avec des experts qu'avec des organisations ayant déjà implémentées, au moment de l'interview, une stratégie de durabilité.

### 1.3 Introduction sur le développement durable

Selon sa définition la plus couramment admise, le développement durable serait un « mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». C'est en effet avec ces mots que la Commission Mondiale de l'Environnement et son célèbre *Rapport Brundtland* a défini cette notion, aux yeux du monde entier, pour la première fois (kloranebotanical.foundation.fr, 2018).

La pensée écologique se développa de manière notable sous l'impulsion du biologiste Ernst Haeckel et du poète Henry David Thoreau. C'est toutefois véritablement en 1948 qu'un premier fort symbole d'envergure mondiale fut constatable : la fondation de l'Union Internationale de la Conservation de la Nature (UICN). Cette dernière partagea d'ailleurs son premier rapport sur l'environnement en 1951.

En 1962, un autre événement clé éclata : la parution du livre *Silent Spring* de Rachel Carson. Cet ouvrage, qui eut l'effet d'une bombe aux Etats Unis, partagea la face sombre des pesticides et de la pollution (mise en évidence des dangers écologiques, économiques et sociaux). *Silent Spring* provoqua même l'interdiction, dans le pays de l'Oncle Sam, du DDT, un puissant insecticide (Tremblay, D'Almeida, & Libeart, 2018, p. 9). En 1968, le Club de Rome, une association internationale ayant pour objectif de rassembler nombre d'acteurs internationaux scientifiques et économiques en vue de résoudre les problèmes mondiaux, vit le jour. Il publia quatre ans plus tard, le *Rapport Meadows*. Ce dernier mentionnait au monde qu'une croissance constante (démographique, économique, ...) provoquerait tôt ou tard une très nette dégradation des conditions de vie humaines (Uni.ge.ch, 2012). Les fondateurs du rapport proposèrent ainsi aux pays riches de stopper immédiatement leurs croissances et ceux en voie de développement de la poursuivre quelque peu (Slim, 2007, p. 30).

A la suite des événements précités et de la multiplication de désastres environnementaux et sociaux, de plus en plus d'acteurs et de citoyens dénoncèrent une trop faible prise en considération de la durabilité par les gouvernements (youmatter.world, 2021). « Progressivement, les autorités publiques vont donc inscrire ces problématiques dans leur agenda politique. » (youmatter.world, 2021). C'est ainsi que naturellement le premier Sommet de la Terre eut lieu à Stockholm en 1972. Selon Tremblay et al, il s'agissait de la première conférence internationale présentant les conséquences des actions des activités humaines sur l'environnement. Les principaux risques auquel l'humanité s'exposait en cas de statut quo furent également présentés à cette occasion (2018, p. 9).

Quelques années après le Second Sommet de la Terre à Nairobi en 1983, qui d'ailleurs ne releva que peu de progrès en comparaison avec celui de Stockholm, la Commission Mondiale de l'Environnement publia le *Rapport Brundtland*. Ce dernier prétend qu'il serait possible d'envisager un modèle économique permettant la croissance de production et qui, dans le même temps, respecterait les droits humains et la sauvegarde de notre planète (youmatter.world, 2021). Cette représentation, contraire à la vision du Rapport Meadows, vient créer de la confusion.

Afin d'apporter de la clarté et une position commune, le Sommet de la Terre de Rio de 1992 et son Agenda 21 provoquèrent la création d'un programme d'action et la définition de 27 principes. A la suite de ce Sommet de la Terre, différentes initiatives seront lancées dont la définition des Objectifs du Millénaire pour le développement qui seront bientôt remplacés par les Objectifs du Développement Durables (ODD) (Mancebo, 2013).

## 1.4 Objectifs de Développement Durables (ODD)

### 1.4.1 Introduction aux ODD

En 2015, plus de 150 chefs d'Etat et de gouvernement ont édicté un ambitieux plan d'action visant à proposer un monde meilleur pour les générations actuelles et futures. Tremblay et al mentionnèrent que ces 17 objectifs subdivisés en 169 sous-objectifs, touchent, les dimensions du développement durable suivantes : éducation, pauvreté, santé et environnement (2018, p. 7).

Voici une liste des 17 ODD :

- « ODD 1 : Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
- ODD 2 : Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
- ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
- ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
- ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

- ODD 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
- ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
- ODD 8 : Promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et le travail décent pour tous
- ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
- ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients, et durables
- ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables
- ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
- ODD 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
- ODD 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
- ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ODD 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement et le revitaliser » (Châtaigner & Caron, Un défi pour la planète - les Objectifs de développement durable en débat, 2017, p. 14).

Alors que jusqu'à lors le développement durable était classiquement vu comme une mise à niveau des pays les plus pauvres avec ceux plus riches, les ODD modifient ce paradigme. Désormais, chaque pays devra prendre ses responsabilités en adaptant notamment ses modes et habitudes de consommation et de production. « Parce que tous les pays savent qu'ils ont du chemin à faire sur la voie du développement durable, chacun doit assumer les 17 ODD par rapport à son contexte propre » (Châtaigner & Caron, Un défi pour la planète - les Objectifs de développement durable en débat, 2017, p. 59).

Selon les auteurs, tous les pays sont en quelque sorte en développement. En effet, même les pays riches, qui rencontrent moins de problèmes dans la dimension économique (pauvreté, ...) peuvent devenir plus durables sur les dimensions sociales et environnementales. Chaque pays riche a, dans sa nation, une part de « Tiers Monde » (Châtaigner & Caron, Un défi pour la planète - les Objectifs de développement durable en débat, 2017, p. 59).

L'Agenda 2030 démontre de nombreux progrès par rapport à ses cousins historiques comme les Objectifs du Millénaire. En plus de créer des critères semblables pour tous les pays qu'ils soient riches ou en voie de développement, l'Agenda 2030 est né à la suite d'un processus dans lequel il eut une notable et forte participation d'institutions internationales, de gouvernements à d'acteurs de la société civile.

Selon les auteurs, l'union entre la politique et la science est nécessaire pour appliquer avec succès les principes durables dans un pays. En effet, les politiques ont le pouvoir d'appliquer des initiatives, de les financer et ont une bonne compréhension de l'environnement social dans lequel ils se trouvent. Les scientifiques en développement durable, quant à eux, ont de nombreuses connaissances des enjeux actuels et des conséquences d'un statut quo (Châtaigner & Caron, Un défi pour la planète - les Objectifs de développement durable en débat, 2017, p. 60).

## 1.4.2 Pourquoi les ODD sont-ils intéressants pour les entreprises ?

Au contraire des Objectifs du Millénaire, les ODD s'adressent également explicitement aux entreprises. Ces dernières sont encouragées à faire preuve d'innovation pour faire face aux défis de notre ère. En effet, bien que les ODD ont été acceptés par les gouvernements, c'est avec les efforts du maximum d'acteurs dans le monde qu'ils pourront être jugés comme étant un succès. Les ODD s'imbriquent ainsi totalement dans une stratégie Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Global Reporting Initiative [GRI] ; United Nations Global Compact [UNGC] ; World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2016). La RSE est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement » (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

Plusieurs avantages peuvent être soutirés des entreprises mettant au centre de leur stratégie les différentes priorités mondiales (pauvreté, innovation, sauvegarde de l'environnement, ...) figurant dans les ODD :

- La possibilité d'accéder à de nouvelles opportunités de marché : en effet, la recherche de technologies innovantes ou de produit/services visant à rendre le monde plus durable répondent aujourd'hui à une véritable demande qu'elle soit publique ou privée.
- Le renforcement de l'image de marque : présenter l'image d'une entreprise verte (obtention d'une certification, vente de produits fabriqués de manière écologique, ...) notamment face à sa clientèle, peut être un élément différenciateur face à la concurrence et potentiellement permettre à une organisation de toucher un nouveau segment client sensible à cette cause.
- Le renforcement des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes : en respectant les préceptes des ODD, l'entreprise peut augmenter sa valeur et sa légitimité auprès de ses clients, partenaires et employés.
- Activement mettre en œuvre des actions, dans un langage commun, face aux défis mondiaux de notre ère : les ODD sont destinés à tous les pays du monde et permettent de les fédérer face aux différents challenges de notre époque le tout en proposant une marche à suivre commune.

Ces différents avantages ont été partagés par le GRI, UNGC et WBCSD dans leur guide *SDG Compass* (2016, p. 4).

# Développement

## 2.1 Introduction sur les méthodologies choisies autour de l'implémentation d'une stratégie durable

La prochaine partie visera à partager diverses méthodes d'implémentation d'une stratégie durable pour une entreprise.

La première méthode comprendra :

- Le guide [SDG Compass](#) couplé au [Integrating the SDG into corporate reporting – a practical guide](#). Ces guides ont été créés par différentes entités mondialement reconnues dans le monde de la durabilité ; c'est pourquoi elles furent choisies.

Voici les auteurs de ces méthodes :

- [Global Reporting \(GRI\)](#)
- [United Nations Global Compact \(UNGC\)](#)
- [World Business Council For Sustainable Development \(WBCSD\)](#)

Comme seconde principale source, je m'inspirerai de la marche à suivre proposée par le Swiss Triple Impact (STI), programme de B Lab Switzerland.

## 2.2 Etat de l'art : présentation de la méthodologie du *SDG Compass*

### 2.2.1 Introduction

Le *SDG Compass* (« Boussole des ODD » en français), a pour but d'aider les entreprises à implémenter une stratégie durable en lien avec les ODD. Cet outil peut être utilisé pour les multinationales, petites ou moyennes entreprises mais peut tout autant convenir à l'échelle d'un produit ou d'une région par exemple.

Le *SDG Compass*, conçu par le GRI, le UNGC et le WBCSD, est composé de cinq étapes qui seront décrites ci-dessous. Le guide *Integrating the SDG into corporate reporting – a practical guide* complétera les apports du *SDG Compass*. Ce dernier a pour but explicite d'apporter des éléments supplémentaires au cinq étapes du *SDG Compass* et fut rédigé par le GRI et UNGC. Pour faciliter la lecture, je n'utiliserai désormais plus que le mot *SDG Compass* pour la suite de mon travail.

## 2.2.2 Présentation des cinq étapes de la méthode du *SDG Compass*

Voici un rapide aperçu des étapes du *SDG Compass* :

### 1. Compréhension des ODD

Cette étape a pour objectif de permettre aux entreprises de bien comprendre les enjeux autour des ODD et à se familiariser avec chacun d'entre eux.

### 2. Définition des priorités

Cette étape vise à analyser la chaîne de valeur d'une entreprise et à faire ressortir les impacts durables liés à ses activités.

### 3. Définition des objectifs

Dès lors, des objectifs et un plan d'action seront mis en place en fonction des conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur.

### 4. Intégration

Cette étape vise à ce que des objectifs de développement durable soient également fixés par d'autres acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise.

### 5. Reporting et communication

Finalement, le *SDG Compass* et ses auteurs (GRI, UNGC, WBCSD) invitent fortement les organisations à communiquer, à l'aide de différents canaux (site Internet, rapports, newsletter, ...), leurs engagements et objectifs de durabilité (2016, p. 5).

Figure 1 : Etapes du SDG Compass



Source : GRI et al, SDG Compass, p.5

### 2.2.2.1 Etape 1/5 – compréhension des ODD et de leurs bénéfices

Cette étape préliminaire consiste à s'intéresser de manière globale aux ODD et à ses cibles. En réalisant cela, l'organisation prendra également conscience des opportunités et responsabilités durables liées à une entreprise (GRI, UNGC, 2018, p. 10).

Différentes opportunités autour de la durabilité sont d'ailleurs présentées dans le *SDG Compass*. En voici un aperçu :

- La création de technologies permettant d'améliorer l'efficacité énergétique, le développement d'énergies renouvelables et la démocratisation de modes de transport respectant au maximum l'environnement sont autant d'opportunités pour les organisations.
- Bon nombre de produits que nous connaissons peuvent être optimisés dans leurs procédés de fabrication ou leurs cycle de vie de manière à répondre aux exigences du programme des ODD.
- La pauvreté dans le monde est un phénomène gigantesque qui mériterait davantage de prises d'initiatives de la part des organisations à travers le globe.
- L'image d'une entreprise durable peut devenir un élément différenciateur en comparaison avec ses concurrents.

De plus, selon les auteurs, les jeunes générations sont particulièrement attachées aux valeurs du développement durable et il n'est pas impossible d'imaginer que ces derniers choisiront les organisations les plus durables comme place de travail à l'avenir (GRI et al, 2016, p. 8).

Ces déclarations semblent d'ailleurs corroborer avec une étude faite par Deloitte un cabinet de conseil international, en 2020. Cette enquête, ayant touchée plus de 20'000 personnes âgées de 18 à 38 ans à travers des dizaines de pays dans le monde, démontre que les générations Y et Z ont véritablement pour préoccupations l'environnement et ses changements climatiques et attendent davantage d'engagement des entreprises par rapport à la thématique de la durabilité (protection de l'environnement, équilibre entre bien-être et travail, ...) (Deloitte, 2020).

Selon le *SDG Compass*, les ODD permettent également aux entreprises de prendre les devants et de potentiellement, ne pas être soumises à l'avenir à des sanctions ou dépenses qui pourraient devenir obligatoires. En addition, les ODD offrent la possibilité d'améliorer la confiance, la transparence et la relation entre les différentes parties prenantes et l'organisation (2016, p. 8).

### **Qu'apporte une stratégie ODD réussie ?**

Différents avantages peuvent être mentionnés ; entre autres, la consolidation des qualifications des employés et de leur bien-être, la préservation des ressources naturelles - limitées - qu'offrent notre planète et dont chaque organisation dépend étroitement ainsi que la promotion d'entreprises et d'acteurs conscients de l'environnement qui les entourent et des actions qu'ils peuvent entreprendre pour le préserver (GRI et al, 2016, p. 9).

### **2.2.2.2 Etape 2/5 – Définition des priorités à travers une analyse de ses activités**

Désormais, à la suite de l'étape précédente, l'entreprise a mieux compris les enjeux mondiaux actuels et a clarifié les raisons la poussant à devenir une organisation davantage durable. Elle pourra dès lors définir ses priorités stratégiques. Pour ce faire, elle devra acquérir une excellente vision de sa chaîne de valeur.

L'entreprise pourra se poser diverses questions en lien avec sa chaîne de valeur. Les voici :

- En analysant nos activités et notre chaîne de valeur, quels sont les ODD (ou cibles ODD) auxquelles l'entreprise n'avait jusqu'à lors jamais pris en considération ?
- Quels sont les principaux impacts négatifs (avérés ou potentiels), provoqués par nos activités, sur l'environnement et les Hommes ? A quels ODD sont liés ces impacts négatifs ?
- En analysant nos activités et notre chaîne de valeur, quels sont les investissements/bonnes actions/initiatives durables que l'entreprise réalise actuellement ?
- Que pourraient être les investissements/bonnes actions/initiatives que l'organisation entreprendrait pour augmenter son impact positif sur l'environnement et les autres parties prenantes ? A quels ODD sont-ils liés ? (GRI & UNGC, 2018, p. 11)

*Détails de l'étape :*

Pour pouvoir établir avec clarté ses priorités stratégiques et les ODD les plus pertinents, l'entreprise devra cartographier ses activités en les illustrant avec sa chaîne de valeur. Cette cartographie permettra ainsi à l'entité de mieux prendre conscience des impacts positifs et négatifs provoqués par ses activités sur l'environnement et les Hommes. Cette reproduction peut également être réalisée à l'échelle d'un produit. Pour cartographier plus précisément sa chaîne de valeur, il est conseillé de mener cette action avec les principales parties prenantes de l'entreprise (GRI et al, 2016, p. 13).

***Présentation en détails des méthodes d'analyse d'une chaîne de valeur***

La première méthode consiste à pointer les impacts négatifs provoqués par les activités de l'entreprise. La seconde, quant à elle, vise à réfléchir aux nouvelles initiatives que l'entreprise pourrait implémenter dans le but d'augmenter son impact positif durable. En réalisant cet exercice d'analyse, les organisations prennent également conscience des bonnes actions durables qu'elles réalisent à l'heure actuelle. Afin de réaliser un diagnostic complet de l'entreprise, il est conseillé d'effectuer toutes les étapes énoncées dans ce paragraphe.

***Méthode 1 : Analyse des impacts négatifs provoqués par les activités de l'entreprise***

- 1) Réalisation d'une cartographie de la chaîne de valeur de l'entreprise
- 2) Listage des impacts négatifs (avérés et potentiels) provoqués par l'entreprise et pouvant être défavorables socialement, écologiquement et/ou économiquement

parlant. Le pointage des impacts négatifs peut se faire avec les apports de différents parties prenantes internes à l'entreprise. Il est conseillé de prendre en compte les différents retours d'acteurs externes, particulièrement ceux étant victimes des activités de l'entreprise. Plusieurs itérations peuvent être menées de manière à parvenir à une vision globale plus cohérente de tous les risques.

- 3) Dès lors que les risques potentiels et avérés auront été listés, il s'agira de les tirer en fonction de la force de leur impact (*A quel point j'estime que cette situation énoncée peut avoir d'importantes conséquences négatives durables ?*) et de leur probabilité (*A quel point la situation énoncée est fréquente/possible ?*). Les risques étant les plus impactants devront être sélectionnés en priorité et ce, indépendamment de leur probabilité.
- 4) Les principales situations choisies peuvent être assignées aux ODD y étant relatifs. Le but sera, pour l'entreprise, de limiter au maximum leurs impacts négatifs à court/moyen terme (GRI & UNGC, 2018, p. 12).

### ***Méthode 2 : Exploration des produits/services/investissements bénéfiques durablement***

- 1) Réalisation d'une cartographie de la chaîne de valeur de l'entreprise
- 2) Analyse de la chaîne de valeur et prise de conscience des bonnes actions durables que l'entreprise entreprend à l'heure actuelle et réflexion sur leurs optimisations
- 3) Mise en place d'une séance d'idéation en vue de faire ressortir de nouvelles actions et initiatives que l'organisation pourrait implémenter afin d'augmenter les effets positifs de ses activités sur le monde (aide de populations en situation difficile, développement d'un mode de financement plus durable, lancement d'un produit/service plus durable, mise en place de panneaux solaires, ...). Il est tout à fait pertinent, afin de s'ouvrir les champs du possible, que l'entreprise réfléchisse au-delà des ODD (enjeux durables) propres à son organisation.
- 4) Priorisation des nouvelles initiatives durables ressorties en fonction de la force des impacts positifs probables sur la société (environnement, parties prenantes) et l'entreprise que ces derniers auront.

Notons que les impacts positifs sont divers et peuvent tout autant être d'ordre financier (par exemple la réduction de la différence salariale homme/femme) qu'énergétique (par exemple la mise en place d'un audit). Dans le cas où l'organisation envisagerait le lancement d'un

nouveau produit ou service en lien avec le respect d'un ODD, elle devra prendre connaissance des coûts autour de cette initiative ainsi que des opportunités et risques qui s'inviteraient avec ce changement. Il est également nécessaire de s'assurer que les nouveaux produits ou services développés provoquent le minimum d'impact négatifs sur l'environnement et les parties prenantes liées (GRI & UNGC, 2018, p. 15).

### 2.2.2.3 Etape 3/5 – Définition des objectifs

Lors des étapes précédentes, l'organisation a compris les enjeux autour de la durabilité, a pointé les actions à fort impact négatif de sa chaîne de valeur et a réfléchi sur de nouvelles initiatives durables qu'elles pourraient entreprendre. Finalement, il eut également une phase de priorisation. Désormais, elle devra se définir un plan d'action cohérent. Pour ce faire, des indicateurs clés de performance (appelés Key Performance Indicator - KPI - dans la langue de Shakespeare) seront à mettre en place (GRI et al, 2016, p. 17).

« Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord » (Granger, 2022).

Ces derniers devront être liés à des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) et à des enjeux durables. Lorsqu'il est difficile de se fixer un KPI suffisamment précis par manque d'information disponible, il conviendra de réfléchir à de nouveaux indicateurs pour lesquels la mesure de l'impact sera plus simple (montant à investir annuellement, suivi d'une nouvelle formation pour les collaborateurs, ...). Les objectifs fixés devront être compris dans une période clairement définie (par exemple : « augmenter de 20% le nombre de dons faits à des associations humanitaires pour l'année 2022 par rapport à 2015 ») (GRI et al, 2016, p. 18).

Notons également qu'il est nécessaire que les entreprises collectent fréquemment des données en lien avec les indicateurs désignés et cela à l'aide de diverses parties prenantes dignes de confiance et/ou suffisamment formées (GRI & UNGC, 2018, p. 21).

L'organisation a la possibilité de se définir des objectifs dits absolus ou relatifs (également appelés d'intensité). Un objectif absolu offre un aperçu global mais ne tient pas compte de la croissance ou décroissance d'une entreprise sur une période donnée. Par exemple :

augmenter de 20% le nombre de dons faits à des associations humanitaires pour l'année 2022 par rapport à 2015. Un objectif relatif, quant à lui, est directement en lien avec une unité de production. Ce type de buts sont plus précis mais n'offrent pas un aperçu complet. Par exemple : une baisse de 30 % de gaz à effet de serre produit par notre produit X entre l'année 2015 et 2025. L'organisation devra ainsi bien réfléchir au type d'objectifs à se fixer en fonction de ses attentes.

Selon les auteurs, il est pertinent de se fixer des objectifs ambitieux sur une longue période (par exemple 10 ou 15 ans). Des objectifs ambitieux favorisent la créativité, l'innovation et la performance. Toutefois, bien que des buts fixés sur le long terme sont impactants et préconisés, ils devront s'accompagner d'un suivi régulier. Cela peut s'organiser par la fixation d'objectifs à court et moyen terme.

Des objectifs ambitieux et communiqués peuvent avoir une incidence positive sur les actions de différents acteurs (concurrents, fournisseurs, clients, ...) gravitant autour d'une organisation. En effet, le fait de communiquer régulièrement sur ses engagements peut inspirer d'autres parties prenantes à devenir plus durables, leur permettre de prendre conscience de leurs mauvaises habitudes d'achats et faciliter le dialogue avec elles sur cette thématique (GRI et al, 2016, p. 18).

De l'autre côté, l'organisation en question doit néanmoins être consciente que la non-atteinte d'objectifs communiqués à l'externe peut la mettre, de manière inconfortable, sur le devant de la scène. Pour parer à ce type de mésaventure, l'entreprise doit opter pour une communication régulière et transparente dans laquelle elle présente objectivement à quel point les objectifs à court et moyen terme sont atteints et les éventuels contre-temps qu'elle a rencontrés (GRI et al, 2016, p. 20).

#### 2.2.2.4 Etape 4/5 – Intégration

Désormais, l'entité veillera à ce que la durabilité continue d'être un sujet essentiel de sa stratégie d'entreprise. Pour ce faire, indubitablement, la direction occupe un rôle central. Cette dernière se doit de mettre en place une vision durable en expliquant notamment en quoi cette dernière ne compromet en aucun cas l'atteinte des autres buts de l'entreprise notamment financiers. Les objectifs durables doivent, quant à eux, être exécutés et suivis par des individus ou groupement d'individus clairement identifiés. Les buts fixés peuvent autant être d'ordre financiers que stratégiques et opérationnels (GRI et al, 2016, p. 22).

Le *SDG Compass* propose aux organisations d'entreprendre divers partenariats durables. Ces derniers peuvent avoir plusieurs formes :

- Partenariats de chaîne de valeur : les acteurs d'une même chaîne de valeur s'unissent dans la recherche d'une innovante solution durable ou se partagent des aptitudes ou ressources.
- Initiatives sectorielles : de grandes organisations s'unissent de manière à résoudre un défi/problème commun autour de la notion de durabilité.
- Partenariats multipartites : plusieurs acteurs du secteur public ou privé s'unissent de manière à faire face à un enjeu global (GRI et al, 2016, p. 24).

### 2.2.2.5 Etape 5/5 – Reporting et communication

Comme suggéré lors d'une étape précédente, les entreprises ayant une stratégie durable définie sont invitées à partager leurs engagements à travers leurs canaux de diffusion : réseaux sociaux, newsletters, site Internet, labels sur leurs produits, podcasts, événements, ... Afin de davantage légitimer leurs engagements, les entreprises peuvent communiquer sur leurs actions en les mettant en lien avec des accords et pactes internationaux (Accord de Paris, Agenda 2030, ...) (GRI, UNGC, 2018, p. 24).

La communication externe d'une entreprise peut se réaliser à l'aide de rapports officiels de développement durable. Ces derniers, en plus de générer davantage de confiance chez ses lecteurs, peuvent séduire des nouveaux investisseurs ou clients et faciliter la discussion entre l'entreprise et divers acteurs externes. Ce type d'écrit démontre l'avancement d'une entreprise par rapport à ses objectifs fixés et présente concrètement en quoi les attentes des différentes parties prenantes ont été prises en compte (GRI et al, 2016, p. 27). De plus, ces rapports, lorsqu'ils sont complets, aident l'entreprise à faire le point sur sa stratégie durable et à lui faire prendre conscience autant de ce qui a été réalisé que de sa marge de progression. Ces documents officiels doivent être rédigés à l'intervalle régulier.

Voici une check-liste d'éléments pouvant se retrouver dans un rapport de développement durable :

- Une présentation des principaux risques potentiels ou avérés provoqués par l'entreprise sur des personnes et l'environnement.
- Une présentation des actions et investissements durables que l'entreprise réalise actuellement ainsi qu'une présentation des nouvelles initiatives (lancement nouveau produit ou service, ...) que l'entreprise souhaite mettre en place.
- Une description de ce que sont les ODD prioritaires pour l'entreprise en fonction des analyses réalisées.
- Une explication en quoi les avis et commentaires des différentes parties prenantes de la chaîne de valeur de l'entreprise ont été pris en compte et ont eu une incidence sur la stratégie durable de l'organisation.
- Une présentation de la stratégie durable de l'entreprise (objectifs, indicateurs, ODD en lien, ...) ainsi qu'une description de son avancement lors de la période écoulée (obstacles rencontrés, progrès réalisés, ...).
- Une mise en relation entre les actions à impact négatif faites par l'entreprise par le passé et les prises d'initiatives ayant été mises en place depuis pour les limiter. Si des actions à fort impact négatif sont faites aujourd'hui, il est conseillé de partager les pistes envisagées pour y faire face.
- Un plan d'action pour le futur (GRI et al, 2016, p. 27).

Au-delà d'un plan de communication externe, l'organisation devra tout autant veiller à communiquer fréquemment à l'interne. Cela favorisera la compréhension et l'application des ODD au sein de la stratégie de l'entreprise. Une communication à propos des progrès constatés est également une excellente initiative à prévoir. Cela permet notamment de féliciter les membres de l'entreprise et de les maintenir motivés pour la suite des opérations durables à entreprendre (GRI & UNGC, 2018, p. 26).

## 2.3 Implémentation d'une stratégie durable selon le programme STI

### 2.3.1 Introduction

Afin de compléter mes connaissances théoriques en lien avec l'implémentation d'une stratégie durable, je me suis intéressé à la méthodologie STI. Ce programme a été initié par le B Lab Suisse et se retrouve dans les différentes régions du pays.

#### ***B Lab Suisse***

Le B Lab Suisse est une organisation à but non lucratif dont la raison d'être est de soutenir une communauté d'entreprises et de personnes souhaitant coupler le monde des affaires avec celui du développement durable. Le B Lab Suisse vise à aider les entreprises à devenir meilleures pour le monde et à les guider vers ce changement.

Le B Lab Suisse évalue et accompagne les entreprises helvétiques sur leur route vers la certification B Corp notamment en leur fournissant différents outils. De plus, cette organisation propose des programmes régionaux dans tous le pays pour répandre leur mouvement (BLab-switzerland, 2022). Notons qu'au-delà des frontières suisses, le mouvement B Lab s'étend. Il s'agit en effet d'un mouvement mondial qui croit à l'action collective pour faire face aux défis de notre société actuelle (Bcorporation, 2022).

Vous trouverez des informations sur le B Corp à travers l'annexe XXIII.

#### ***Le programme STI***

Lancé par le B Lab Switzerland, le STI aide les entreprises suisses à implémenter la durabilité au sein de leur stratégie. Ce programme se base sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Le programme se compose de trois étapes. Tout d'abord, le STI présente gratuitement et pour tous les types d'entreprises une introduction à propos de la durabilité et des ODD. En seconde étape, le STI aide les organisations membres de son programme à définir un plan d'action durable, avec ses ateliers de priorisation et d'implémentation. Finalement, lors de la troisième étape, l'organisation concrétise les engagements ayant été fixés lors de l'étape précédente et rejoint le Répertoire STI.

Le programme STI est composé de deux outils : le SDG Action Manager et le Swiss Sustainability Benchmark (Swiss Triple Impact a, 2022).

Le SDG Action Manager aide les organisations à passer à l'action autour des ODD. Plus précisément, le SDG Action Manager permet aux organisations de :

- Définir ce que sont les ODD les plus intéressants pour l'entreprise à l'heure actuelle
- Définir une vision claire des actions à réaliser pour chacun des ODD
- Suivre l'évolution des objectifs fixés à l'aide d'un tableau de bord (Kamath, 2019)

A noter que l'outil, lancé en janvier 2020, est actuellement utilisé par plus de 18'000 organisations à travers le monde (Bcorporation.net, 2022).

« Le Swiss Sustainability Benchmark aide les entreprises à :

- Comprendre leur impact sur leurs client.e.s, leurs employé.e.s, leurs fournisseurs, la communauté au sens plus large et l'environnement, par rapport aux meilleures pratiques en matière de durabilité.
- Comparer leur performance à celles d'autres entreprises suisses grâce à un rapport, avec une publication prévue pour la fin de l'année 2022.
- Obtenir une évaluation rapide de leur performance sur la base des meilleures pratiques et normes mondiales développées par B Lab
- Évaluer leur contribution globale aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies » (STI b, 2022).

### 2.3.2 Etat de l'art : présentation de la méthodologie du STI

Ci-dessous, je vous présenterai la méthodologie du STI. J'ai personnellement expérimenté avec Biofruits les ateliers de priorisation et d'implémentation. Il convient de prendre note que les éléments que je présentai ci-après concerne l'ensemble de la marche à suivre du STI. Cette dernière ne fut donc qu'implémentée superficiellement à travers les deux ateliers de 3 heures chacun.

#### 2.3.2.1 Atelier d'introduction

Cet atelier d'introduction a pour objectif de faire découvrir aux entreprises participantes ce que sont les enjeux de développement durable de notre ère. Pour ce faire, le STI présente les dimensions du développement durable ainsi que les 17 ODD. A la fin de ce workshop,

l'entreprise participante a également pris conscience des bienfaits de devenir une organisation plus durable (STI, 2021).

### 2.3.2.2 Atelier de priorisation

Ce second workshop a plusieurs objectifs :

- Apporter aux participants différents outils et méthodes pour implémenter les ODD dans une stratégie d'entreprise
- Prendre conscience des ODD pertinents pour une organisation
- Comprendre le lien entre les ODD et les activités d'une entreprise
- Choisir les ODD prioritaires en fonction de leurs impacts

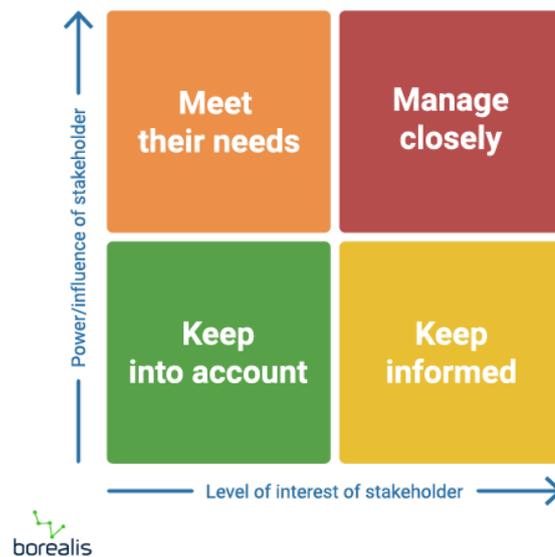
Pour commencer cet atelier, le STI propose aux entreprises participantes de réfléchir à leur vision durable en 2030. Cette dernière doit être ambitieuse et rendre fière l'entreprise. Elle correspond au monde auquel l'organisation souhaite tendre dans quelques années. Dans le même temps le STI propose de réfléchir à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire aux moyens que l'entreprise mettra en place pour atteindre la vision définie. Finalement, les valeurs profondes de l'entreprise sont reclarifiées.

Cette étape préliminaire faite, le STI propose aux participants de s'intéresser à l'identification des principales parties prenantes gravitant autour de l'entreprise (STI c, 2022, p. 32).

« Une partie prenante désigne tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place. Les parties prenantes d'une entreprise sont donc tous les acteurs dont les intérêts seront affectés par les activités de l'entreprise » (youmatter.world, 2021).

Cette action effectuée, les entreprises participantes pourront classer ces diverses parties prenantes dans une cartographie des parties prenantes. Cette dernière présente sur l'axe des ordonnées, le pouvoir/influence et sur sur l'axe des absysse le niveau d'intérêt. Cette étape permet aux entreprises de bien comprendre les intérêts et le pouvoir de ses principales parties prenantes et ainsi adapter ses actions en fonction de son analyse (STI c, 2022, p. 29)

Figure 2 : Cartographie des parties prenantes



Source : boreal-is.com, 2022

Désormais, le STI propose aux entreprises de s'intéresser à leur chaîne de valeur. La liste des principales parties prenantes peut être mise à jour avec la visualisation faite de la chaîne de valeur. Dans l'autre sens, les parties prenantes ayant été mentionnées auparavant peuvent aider l'entreprise à clarifier les étapes de sa chaîne de valeur. Afin de réaliser un solide diagnostic de la chaîne de valeur, le STI propose aux organisations, en dehors de l'atelier, de répondre aux questions figurant sur l'un de ses guides (*voir annexe II*).

Dès lors que l'entreprise a une solide vision de sa chaîne de valeur, elle est invitée à réfléchir aux impacts positifs et négatifs provoqués par ses activités tout au long de sa chaîne de valeur (STI c, 2022, p. 37)

Lorsque les impacts positifs et négatifs sont définis, ces derniers peuvent être affiliés avec des ODD. Ensuite, l'entreprise peut ressortir les ODD prioritaires sur lequel se focaliser. L'entreprise devra à cet instant se poser les questions suivantes :

- « Les ODD prioritaires répondent-ils aux attentes les plus importantes de mes fournisseurs, de mes clients et de mes employés ?
- Les ODD prioritaires couvrent-ils les sujets sur lesquels j'ai le plus grand impact en matière de développement durable ? » (STI c, 2022, p. 56)

Finalement pour clore cet atelier de priorisation, le STI propose aux organisations participantes de parvenir à trois à cinq engagements. Le programme préconise qu'un engagement soit directement lié au cœur de métier de l'entreprise, que deux ou plus soient liés « à vos opérations internes, votre chaîne d'approvisionnement ou vos actions collectives, en combinant l'impact social et environnemental » (STI c, 2022, p. 60).

Les engagements définis devront être en lien avec les ODD sélectionnés, être SMART et contenir un plan d'action (STI c, 2022, p. 60)

Figure 3 : Suggestions d'engagements en lien avec la chaîne de valeur

- **Coeur de métier :**  
D'ici [2025], nous [augmenterons la part de matériaux durables ou certifiés renouvelables dans la conception de nos produits] [de 10 % à 50 %]. [ODD 12]
- **Opérations internes :**  
D'ici [2025], nous [augmenterons la part d'énergies renouvelables sur nos sites de production] [de 30 % à 80%], [et nous augementerons] [à 100 %] [d'ici la fin 2025]. [ODD 7, 13]
- **Chaîne d'approvisionnement :**  
D'ici [2025], nous [selectionnerons [100 %] de nos fournisseurs sur la base de critères de performance sociale et environnementale en adéquation avec notre stratégie de développement durable]. [SDG 8, 10, 12, 13]
- **Action collective :**  
D'ici [2025], nous [alignerons chaque année [100 %] de nos adhésions à des associations professionnelles sur la base de nos engagements en matière de durabilité]. [SDG 13, 15]

Source : STI c, 2022, p.61

### 2.3.2.3 Atelier d'implémentation

Dès lors, un dernier atelier est proposé aux entreprises participantes au programme STI. Les objectifs de cet atelier sont les suivants :

- Fixation d'objectifs et de mesures en lien avec les ODD ayant été priorisés
- Commencement de la réalisation d'un plan d'action

A la suite de la présentation de cela, le programme propose aux participants de clarifier à nouveau leur vision durable (5 à 10 ans). Dès lors, les participants sont invités à construire, à partir des engagements définis, un plan autour de ces derniers. Pour rappel, ces engagements devront adoptés la forme SMART. En plus d'être SMART, les objectifs devront être orientés autour des principaux impacts de l'entreprise, être liés aux activités de la chaîne de valeur de l'entreprise et être découpés en étapes intermédiaires. Dès lors, le STI propose aux entreprises d'avoir un regard critique sur les engagements qu'elles ont mentionnés en jouant le rôle d'un fan ambitieux, un client et un actionnaire (STI d, 2022, p. 28).

Figure 4 : Checklist SMART

**SMART - Checklist**



			1	2	3	4	5
SMART	Spécifique	Qu'est ce que vous essayez d'atteindre ?					
	Mesurable	Comment le mesurer ?					
	Réalisable	Est ce que votre organisation a les ressources pour le réaliser ?					
	Réaliste	Comment cet engagement est-il ancré dans vos activités et votre chaîne de valeur ? Comment reflète-t-il l'engagement de votre entreprise envers les ODD ? Est-il ambitieux ? Il doit créer un impact substantiel en lien avec les activités de votre entreprise et les ODD.					
	Temps défini	Quand cet objectif peut-il être atteint ? Spécifier !!					

Source : STI d, 2022, p.29

A la suite de cela, le STI propose aux participants de définir plus clairement leurs plans d'action à l'aide d'un modèle (STI d, 2022, p. 36). Ce dernier comprend notamment comme sections les engagements de l'entreprise, les ODD touchés, les domaines d'impact sur la chaîne de valeur, les indicateurs de mesure, la description de l'état initial et de l'état attendu, les actions et mesure, la fréquence de contrôle, les personnes responsables ainsi que la valeur attendue pour l'entreprise. Finalement, le STI rappelle aux participants l'importance des « Quick Wins » ; c'est-à-dire l'atteinte d'objectifs ayant un grand impact et n'étant pas trop difficiles à implémenter. Selon le programme, ce type de buts permettrait de motiver une équipe à passer à l'action étant donné qu'elle constaterait rapidement que ce qu'elle fait provoque des bienfaits notables (STI d, 2022, p. 40).

Figure 5 : Classement des actions en fonction de leur impacts durable et de leur facilité d'implémentation

**Mise en oeuvre : "quick wins"**



Impact	Quick Wins	Major Projects
	Incremental	Thankless Tasks
	Effort	

Source : STI d, 2022, p.40

La figure ci-dessus se nomme la matrice d'effort d'impact et est composée de quatre parties :

- « Quick Wins » : cette case regroupe les actions facilement implémentables et ayant un important impact. Ce sont les actions à prioriser pour une entreprise.
- « Major Projects » : il s'agit d'actions à fort impact difficilement implémentables. Ces dernières ont une priorité décemment élevée et représentent des objectifs à long terme pour l'entreprise.
- « Incremental » : cette partie regroupe des actions ayant peu d'impact et étant facilement implémentable. Ces dernières ne sont pas prioritaires mais peuvent être tout de même réalisées.
- « Thankless Tasks » : cette case regroupe des actions difficilement implémentables et ayant peu d'impact. Ces dernières doivent traditionnellement être laissées de côté (Chowdhary, 2022).

## 2.4 Méthodologie

### 2.4.1 Contexte

Dans le but d'approfondir les approches présentées et de m'apporter des points de vue supplémentaires, j'ai décidé de mener différentes enquêtes qualitatives. Ces dernières ont été réalisées auprès des publics suivants :

- Responsable du STI Valais
- Experts en transition durable au sein d'entreprise
- Entreprises romandes ayant implémentées une stratégie durable
- Entreprises romandes certifiées B Corp

Plus précisément, j'ai interrogé trois entreprises certifiées B Corp (Loyco, Baabuk et Seven Peaks), d'autres entreprises ayant implémentées une stratégie durable (Infomaniak, Kargobike), la responsable du STI Valais, un expert en transition durable pour les entreprises et un collaborateur de Valais Excellence.

La première phase (*phase A*) d'entretiens avait pour but de me m'apporter de nouveaux points de vue sur la thématique ainsi que des pistes pour réaliser un diagnostic à l'interne d'une entreprise. La seconde avec Valais Excellence visait à challenger le processus imaginé (*phase B*). La troisième (*phase C*), quant à elle, avait pour objectif de présenter à Biofruits différents exemples du terrain provenant d'entreprises ayant déjà une stratégie durable clairement définie (voir la synthèse et l'analyse des entretiens de la troisième phase dans l'annexe XXII).

Avant de vous présenter ces différentes données, j'ai décidé en amont de tous ces interviews, de m'intéresser aux préceptes théoriques permettant la bonne tenue d'entretiens qualitatifs. Cela me permit notamment de prendre conscience de l'importance de la préparation d'un guide d'entretien (définition d'objectifs pour toutes mes questions, importance du choix des questions ...) (voir exemples de guides d'entretiens dans les annexes IV et XIII).

### 2.4.2 Apports théoriques sur les enquêtes qualitatives

Une enquête qualitative, au contraire d'une enquête quantitative dont le but vise à définir des généralités, a pour objectif de comprendre un phénomène de manière approfondie (Fragnière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013, p. 24).

Fragnière et al suggèrent (2013, p.25) avant de commencer ce type d'entretien dans la pratique, de connaître ce que sont les objectifs de cette enquête, les actions à entreprendre autour de cette dernière et ses propres besoins. De plus, selon eux, une recherche documentaire sur la thématique en question à partir de divers canaux, notamment scientifiques, est nécessaire avant l'entretien et permet d'élargir sa compréhension du sujet. Pour ce faire, il convient d'inscrire ce que sont les dix mots relatifs à l'étude en plusieurs langues afin de maximiser les résultats de recherche et les points de vue. Dès lors une phase de lecture s'instaure.

Selon Didier Roche, chercheur au sein du laboratoire de recherche CRescem de l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management Tours Poitiers et docteur en sciences de gestion (Eyrolles, 2020), il existe différents types d'enquêtes qualitatives dont les entretiens individuels (2009). Ces derniers ont pour objectifs de collecter le plus grand nombre d'informations pour une durée allant jusqu'à deux heures. Il existe deux types d'entretiens individuels : directifs ou semi-directifs.

Un entretien non directif vise à laisser son interlocuteur s'exprimer et à le couper seulement par des questions n'ayant pas été préétablies en amont dans un guide d'entretien. «*Ce type de discussion va donc suivre librement le raisonnement de l'interviewé* » (Fragnière et al, 2013, p. 27).

Comme mentionné par Roche (2009, p. 36), l'entretien semi-directif est probablement le type d'étude le plus facile à implémenter pour des étudiants bien qu'il demande une préparation fine et rigoureuse. Un entretien semi-directif a pour but de diriger l'interviewé vers une direction précise, réfléchi auparavant par le questionneur dans son guide d'entretien. Selon Dominique Desjeux, professeur d'anthropologie sociale et culturelle aux universités Paris-Sorbonne et Paris Descartes, un guide d'entretien semi-directif doit contenir environ une vingtaine de questions ouvertes et doit être construit à partir de thématiques précises. Selon lui, il est également primordial de savoir relancer dans ce type d'entretien. Ainsi, l'ordre des questions peut s'adapter à la dynamique vécu dans l'entretien. Bien que les relances puissent être anticipées, il est également possible d'en mentionner de nouvelles sur le moment en fonction des propos émis par l'interviewé (franceculture.fr, 2020).

Nous l'avons vu un entretien semi-directif se prépare avec un guide d'entretien mais quelles sont les étapes à suivre pour son élaboration ? Selon Roche (2009, p. 37), il existe trois étapes élémentaires afin de bien le construire.

La première étape comprend une phase dans laquelle le concepteur du guide inscrit toutes les interrogations qu'il a en tête et/ou provenant de son étude documentaire. Dans un second temps, il prendra soin de séparer les questions en différents thèmes. Finalement, avant chaque thème, le questionneur devra laisser au répondant l'opportunité de s'exprimer de manière large sur la thématique. Pour instaurer cela, des phrases du type « Racontez-moi », « Parlez-moi de » pourront être formulées.

Selon Roche (2009, p. 41), il existe quatre phases à l'intérieur d'un entretien semi-directif :

- 1) La phase d'introduction : cette dernière vise à présenter le sujet de l'entretien de manière brève au répondant de façon à ne pas le biaiser.
- 2) La phase de début d'entretien : cette étape a pour objectif d'instaurer un climat de confiance entre l'interviewé et le questionneur. Cela passe par une discussion ouverte ne portant pas forcément sur le sujet de l'étude.
- 3) La phase de réponse : l'interviewer a désormais pour objectif de capter le maximum d'informations lors de l'entretien et aborde tous les sujets ayant été prévus dans son guide d'entretien. Comme mentionné auparavant, l'ordre des questions importe peu. Il cherchera à comprendre au maximum pourquoi l'interviewé pense et agit d'une telle ou telle façon
- 4) La phase de conclusion ou de fin d'entretien : cette dernière phase vise à s'assurer que le répondant n'ait aucune autre information supplémentaire à ajouter dans le cadre de cet entretien.

### ***Conduite de l'entretien***

Pour commencer, il est primordial, selon Fragnière et al, de connaître les personnes que nous souhaitons interroger et les raisons de ce choix. Lors d'un entretien, il est nécessaire de connaître le mieux possible son guide d'entretien afin d'être le plus attentif possible au propos de son interlocuteur. Bien que les silences puissent être sources de malaise, ils sont parfois essentiels (2013, p. 26).

Selon Valérie Bauwens et Laure Kloetzer, autrices du livre « l'ethnographie au service de l'entreprise », le silence dans un entretien est d'or ! En effet, il offre la possibilité au répondant de davantage réfléchir à ses propos et donc d'apporter potentiellement une réponse davantage pertinente (2013, p. 106).

Dans l'hypothèse où le répondant semble bloqué dans son raisonnement, plusieurs techniques existent : laisser place au silence, partager des questions de relance ou user de la

technique de reformulation. La reformulation est un outil puissant permettant notamment de clarifier le point de vue de son interlocuteur notamment lorsque celui-ci paraît confus. Le simple fait de répéter les propos partagés par autrui et de les synthétiser permet au questionneur de potentiellement aider son interlocuteur dans la structure de son raisonnement. En plus de cela, la reformulation lui permet de s'assurer de sa bonne compréhension des messages transmis (2013, p. 106).

Fragnière et al ne privilégient pas l'utilisation d'un dictaphone afin d'éviter un certain malaise chez les répondants et une moins bonne concentration de l'interviewer tout au long de l'entretien (2013, p. 30). Il privilégie ainsi une prise de notes constante tout au long de la discussion. Selon Didier Roche, au contraire, étant donné la vitesse de parole des interlocuteurs, il lui semble plus pertinent d'enregistrer l'entretien dans son intégralité afin de pouvoir le réécouter et mieux saisir la portée du discours du répondant. En règle générale, selon lui, bien qu'il faille demander l'autorisation au répondant auparavant, cette manière de faire, ne créerait pas de malaise ou de gêne particulière (2009, p. 42).

Dès lors, la phase de retranscription des entretiens peut se faire et devrait, selon Fragnière et al, contenir au moins une citation précise par question (2013, p. 33).

### ***Analyse d'un entretien qualitatif et émission d'hypothèses***

Ces derniers suggèrent (2013, p. 33) que la phase d'analyse commence au départ par une phase de relecture des entretiens et de mise en exergue, par des marqueurs, des citations clés formulées par les divers acteurs interrogés. Si plusieurs personnes sont questionnées sur un même thème, un tableau récapitulatif peut être réalisé. Ce dernier mettra en évidence leurs réponses et leurs avis sur les thématiques abordées lors de l'entretien.

Finalement, Fragnière et al nous invitent (2013, p. 36) à émettre des hypothèses à la fin d'une enquête qualitative. Ces dernières visent à émettre un lien entre deux variables, par exemple entre l'âge et la pratique sportive hebdomadaire (*« les gens ont tendance à faire de moins en moins du sport X, leur âge avançant »*).

## 2.5 Prélude avant la présentation des données

Dans cette partie, je vais désormais analyser toutes les méthodologies de mon travail. Pour commencer je vais m'intéresser aux méthodologies *SDG Compass* et *STI* présentées auparavant dans mon travail.

### 2.5.1 Présentation des données – *SDG Compass* (rappel)

Ce guide se compose de cinq étapes. Pour débiter, les entreprises sont amenées à bien comprendre ce que sont les ODD (compréhension des dimensions de la durabilité et des enjeux mondiaux) et les opportunités offertes par le développement durable.

Dès lors, les entreprises sont invitées à prioriser leur direction stratégique durable. Pour ce faire, elles doivent prendre conscience des actions positives qu'elles réalisent actuellement, pointer les impacts négatifs provoqués par leurs activités puis lister les investissements, nouveaux produits ou services qu'elles pourraient lancer en soutien au développement durable. Ces étapes faites, l'organisation devra prioriser ses actions – c'est-à-dire choisir les actions avec le plus grand impact sur le monde, les personnes et l'entreprise - et les lier à des ODD.

Désormais, l'entreprise devra définir des indicateurs de mesure pertinents. Les objectifs fixés devront être SMART. Les auteurs suggèrent que les objectifs choisis soient ambitieux et sur le moyen terme. Les objectifs devront toutefois être soumis à des suivis réguliers.

La quatrième étape préconisée par le guide, encourage les entreprises à réaliser le maximum de partenariats ; le but étant d'avoir un impact durable sur le monde encore plus important.

Finalement, les entreprises sont invitées à communiquer fréquemment par différents canaux, sur leurs efforts durables et l'avancement de leurs objectifs. Une communication à l'interne est également à prescrire selon les auteurs (GRI et al, 2016).

### 2.5.2 Présentation des données – *STI* (rappel)

Le *STI* se compose de 3 étapes principales.

Le premier atelier présente aux entreprises les ODD et une introduction au développement durable (*STI*, 2021).

Le second workshop, quant à lui, vise à aider l'entreprise à se fixer des priorités durables et à définir les ODD y étant liés. Pour ce faire, l'organisation participante commence par définir sa raison d'être, sa vision durable, sa mission et ses valeurs. Cette étape faite, elle s'intéressera aux parties prenantes gravitant autour de son organisation puis définira les plus importantes. Dès lors, elle pourra cartographier sa chaîne de valeur. Le STI propose quatre grands sous-groupes : Fournisseurs/Ressources – Organisation Interne – Produit/service – Fin du Cycle. A la suite de cela, l'entreprise réfléchira aux impacts négatifs provoqués par ses activités tout au long de sa chaîne de valeur puis définira ce qu'elle pourrait faire de plus en matière de développement durable. Finalement, l'entreprise définira des ODD prioritaires en fonction de l'analyse de sa chaîne de valeur et des attentes de ses principales parties prenantes (STI c, 2022).

Lors de l'atelier d'implémentation, les entreprises sont invitées à se définir des engagements durables. A partir de ces derniers, elles pourront se construire un plan d'action (indicateurs, responsables, ODD touchés, ...). Les actions à fort impact et facilement implémentables (« Quick Wins ») seront à privilégier au départ de manière à obtenir des résultats probants rapidement. Cela participera à motiver ses équipes à poursuivre cette quête d'excellence durable (STI d, 2022).

### 2.5.3 Similitudes entre les méthodologies du STI et du *SDG Compass* – Analyse

De manière générale, les processus du STI et du *SDG Compass* sont très semblables. En effet, les deux préconisent pour débiter de comprendre ce qu'est le développement durable et ce que sont les ODD. En plus de cela, chacune des méthodes nous mentionne l'importance de l'analyse de sa chaîne de valeur. Cela afin de lui permettre de comprendre au mieux les différents impacts positifs et négatifs provoqués par ses activités. En addition, les deux méthodologies nous proposent de prioriser ses principales actions en fonction de leur impact probable sur le monde et l'entreprise ainsi que de les lier avec des ODD.

Notons également que les deux méthodologies préconisent le fait d'impliquer ses principales parties prenantes que cela soit dans le cadre de partenariats durables ou dans le but d'obtenir une connaissance plus fine de sa chaîne de valeur.

## 2.5.4 Spécificités de la méthodologie du SDG Compass – Analyse

Les deux méthodologies préconisent les partenariats. Toutefois, alors que le STI ne propose que des partenariats avec des membres de sa chaîne de valeur, le *SDG Compass* propose dans l'une de ses étapes, de mettre sur pied des partenariats avec des entités d'un même secteur ou multipartites. De plus, le *SDG Compass* partage concrètement des conseils autour de la rédaction d'un rapport de développement durable externe et appuie plus fortement sur l'importance de communiquer ses actions durables à l'externe. Finalement, le *SDG Compass* mentionne explicitement l'importance de prendre conscience des bonnes actions durables effectuées actuellement par l'organisation.

## 2.5.5 Spécificités de la méthodologie du STI – Analyse

La méthodologie du STI, au contraire du *SDG Compass*, apporte de l'importance à définir/se rappeler de la raison d'être, vision, mission et valeurs de l'entreprise. Les autres éléments spécifiques concernent le fait de définir ses principales parties prenantes au départ et de bien réfléchir ensuite en quoi les ODD choisis/engagements définis sont liés aux attentes de ces dernières. En addition, la grosse spécificité de la méthodologie concerne le fait qu'elle partage aux participants de nombreuses questions pour les aider à mener un diagnostic de leurs activités et de leurs chaînes de valeur. Finalement, le STI propose de partir d'engagements pour se définir un plan d'action.

## 2.6 Entretiens qualitatifs

### 2.6.1 Prélude avant analyse des données - Phase A des entretiens qualitatifs

Dans le cadre de ce travail, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec différents experts et entreprises durables. Pour commencer, j'ai choisi de mener quatre entretiens qualitatifs afin de comprendre comment réaliser un diagnostic à l'interne d'une entreprise, mieux saisir l'utilité des ODD dans une stratégie durable et m'aider à mettre sur pied un processus clair pour établir une stratégie durable. Ces derniers avaient donc pour objectif de mieux me faire comprendre certains enjeux autour de la durabilité et avaient une vocation *exploratoire*.

Voici les principaux objectifs qu'avaient ces quatre entretiens :

- Mieux comprendre ce qu'est une « bonne » stratégie durable
- Prendre connaissance des différents moyens pour réaliser un diagnostic à l'interne d'une entreprise

Pierre Hubert

- Avoir différents apports autour de l'instauration d'une vision durable au sein d'une entreprise
- Mieux comprendre comment les ODD sont utilisés concrètement dans une organisation
- Comprendre comment piloter une stratégie durable et établir un plan d'action cohérent

Ces quatre premiers entretiens ont été menés avec :

- Barbara Chastellain (Responsable STI Valais et détentrice d'un Diploma of Advanced Studies - DAS - en développement durable)
- Christophe Fischer (Professeur en durabilité Master HEC Lausanne et associé directeur chez PME-durable.ch)
- Marie Blaser (Responsable durabilité au sein de l'entreprise Loyco certifiée B Corp et détentrice d'un DAS en développement durable)
- Yves Cornuz (Responsable durabilité au sein de l'entreprise Baabuk certifiée B Corp)

La description complète de ces entretiens figure dans les annexes suivantes :

- Entretien avec Mme Chastellain (*voir annexe V*)
- Entretien avec M. Fischer (*voir annexe VI*)
- Entretien avec Mme Blaser (*voir annexe VII*)
- Entretien avec M. Cornuz (*voir annexe VIII*)

Dans le but de faciliter notre prise de conscience des éléments clés de chaque entretien, vous trouverez ci-après, des synthèses de chacun d'entre eux.

### 2.6.2 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (B. Chastellain, responsable STI Valais, communication personnelle, 21 mars 2022)

- Une bonne stratégie durable ne néglige aucun axe du développement durable.
- Il faut partir de la vision, mission, valeurs de l'entreprise au départ.
- Une entreprise peut se baser ou non sur un outil de pilotage durable tel que le SDG Action Manager. Le plus important étant de mesurer ses résultats et de s'assurer que les engagements choisis soient impactants durablement parlant.
- Il peut être intéressant de se fixer trois à cinq engagements clés et de se construire un plan d'action à partir de ses derniers.
- Il est important de valoriser ce qui a déjà été fait par l'entreprise.
- Il est intéressant d'impliquer les principales parties prenantes le plus tôt possible.
- Des économies sur le moyen terme sont possibles avec le développement durable.
- Il est important de communiquer à l'externe ses résultats et ambitions durables.

### 2.6.3 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (C. Fischer, professeur en durabilité Master HEC Lausanne et associé directeur chez PME-durable.ch, communication personnelle, 29 mars 2022)

- Une bonne stratégie durable s'adapte à l'échelle de l'entreprise et comprend des actions concrètes « SMARTisée ».
- Une bonne stratégie durable obtient l'adhésion à l'interne de nombreux collaborateurs et peut avoir été produite à la suite d'une démarche participative.
- Pour devenir plus durables, les entreprises doivent prioriser le développement durable à l'interne.
- Il est important de valoriser ce qui a déjà été fait par l'entreprise.

- C'est déjà intéressant si l'entreprise se définit 5 à 6 engagements, chacun liés à un plan d'action.
- La création d'un comité RSE et l'organisation d'ateliers à l'interne peuvent permettre de faciliter la création d'une vision durable.
- Un diagnostic peut être réalisé avec le B Impact Assessment (BIA), [écoentreprise](#) ou la méthodologie du STI. Un bilan carbone peut être effectué ou non.
- Suivre la démarche STI est intéressant pour Biofruits avant de se lancer, éventuellement, sur du B Corp.
- Il est important de communiquer à l'externe ses résultats et ambitions durables.

#### 2.6.4 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (M. Blaser, responsable durabilité chez Loyco, communication personnelle, 31 mars 2022)

- Loyco, depuis toujours, a basé sa stratégie sur la base des 3p (People, Profit, Planet)
- Un comité de développement durable a été fondé pour appliquer la stratégie durable de l'entreprise. Chaque membre du comité est également placé dans un secteur de l'entreprise.
- La vision durable de l'entreprise a été mentionnée dans ses statuts et la durabilité est un axe stratégique centrale de l'entreprise.
- Les enjeux autour de la durabilité sont introduits à toutes leurs équipes et nouveaux employés.
- Loyco a une politique d'achat avec ses principaux fournisseurs.
- Être plus durable leur permet réellement d'attirer des talents.
- Loyco calcule son impact numérique avec l'outil « Winner » de l'Institut Numérique Responsable.
- Les ODD sont utilisés comme outil de communication à l'externe.

- Il est intéressant de communiquer à l'externe les efforts réalisés par l'entreprise et les défis auxquelles elle fait face. Cela permet de paraître plus authentique et même récolter des suggestions de sa communauté.

### 2.6.5 Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif (Y. Cornuz, responsable durabilité Baabuk, communication personnelle, 6 avril 2022)

- Leur vision durable n'est en quelque sorte jamais adhéree à l'interne et est constamment remise en question, bien qu'il existe une base commune.
- Les valeurs principales de l'entreprise doivent être extrêmement claires notamment afin de l'aider à prendre certains choix stratégiques durables.
- Il est important de valoriser ce qui est bien fait par l'entreprise.
- Souvent c'est l'environnement (clients, fournisseurs, ...) qui transmet à l'entreprise l'existence d'impacts négatifs provoqués par ses activités.
- Il est nécessaire d'avoir un responsable et une équipe autour du développement durable.
- Une vision long terme découpée en actions à réaliser dans le court terme est nécessaire.
- Les ODD offrent un cadre très intéressant pour les entreprises (prise de conscience des enjeux durables de notre ère).
- Les ODD sont également de solides outils de communication.
- Baabuk désire inspirer sa communication à devenir davantage durable, pas à l'éduquer.
- Plus on grandit sur son chemin de la durabilité, plus on peut se permettre d'être exigeant facilement envers ses fournisseurs.

## 2.6.6 Quelles sont les tendances ressortant de ces entretiens qualitatifs initiaux ?

Dans cette partie, je mentionnerai les points clés ressortis dans la plupart des entretiens qualitatifs menés :

- Les interviewés m'ont mentionné l'importance d'avoir un comité responsable du développement durable au sein d'une entreprise. En fonction du nombre de ressources mises en place, il n'est pas nécessaire que ces dernières travaillent à 100% sur cette thématique. Par exemple, chez Loyco, les personnes composant le comité travaillent entre 1 et 10% de leur temps sur cette thématique chaque semaine (sauf la responsable). Ce qui n'empêche pas l'entreprise d'avoir obtenu et gardé la certification B Corp.
- Selon les personnes interrogées, il est nécessaire que la durabilité devienne une priorité stratégique de l'entreprise de manière à ce que des ressources y soient consacrées. Pour ce faire, il est primordial d'avoir le soutien de la direction qui comprendrait donc les opportunités offertes par le développement durable.
- Il est nécessaire que des indicateurs durables soient définis au sein de l'entreprise afin d'avoir un aperçu de la progression de l'entreprise.
- Dans une démarche durable, selon les personnes interrogées, il est essentiel que l'entreprise pointe également ce qu'elle fait de bien en matière de développement durable.
- Pour établir sa stratégie durable, une entreprise peut partir d'engagements qu'elle découpera ensuite en un plan d'action à court terme.
- Les entreprises interrogées utilisèrent les ODD au départ pour bien comprendre les enjeux de la durabilité et les utilisent aujourd'hui comme outil de communication.
- Les personnes interrogées me conseillèrent d'impliquer les employés et les principales parties prenantes le plus tôt possible dans l'établissement d'une stratégie durable.

- Finalement, ces entretiens me permirent également de confirmer l'hypothèse que j'avais en tête : il est plus intéressant pour une entreprise débutant sa stratégie de durabilité de ne pas utiliser le BIA sauf si elle a l'objectif très clair d'obtenir la certification B Corp. Biofruits n'ayant pas cette volonté clairement définie, le fait de suivre la méthodologie STI a été relevé par les personnes interrogées comme étant pertinent.

Pour construire mon premier aperçu méthodologie à suivre pour l'entreprise Biofruits, je vais non-seulement me baser sur les tendances ressorties de ces quatre premiers entretiens qualitatifs mais également sur les sources théoriques suivantes :

- *SDG Compass*
- Le processus du STI

## 2.7 Proposition d'une méthodologie à suivre à partir de mon interprétation des données soutirées des premiers entretiens qualitatifs et de mes principales sources théoriques (*SDG Compass*, STI)

1. Définition d'un comité de durabilité afin de démontrer que le développement durable devient un axe stratégique important de l'entreprise. Le comité devra avoir une solide vue d'ensemble des activités de l'entreprise notamment en ayant des profils provenant de différents secteurs de l'organisation
2. Compréhension par le comité de ce que sont les différentes dimensions du développement durable et les différents enjeux autour de ce domaine (ODD)
3. Listage des parties prenantes et définition de celles prioritaires et réflexion sur leurs attentes notamment celles en matière de durabilité
4. Création d'un visuel de la chaîne de valeur de l'entreprise (Fournisseurs/Ressources, Organisation Interne, Produit/Service, Fin du cycle/Recyclage)
5. Analyse de la chaîne de valeur et prise de conscience des bonnes actions durables réalisées aujourd'hui par l'entreprise
6. Analyse de la chaîne de la valeur, listage des impacts négatifs provoqués par l'entreprise sur l'environnement et les autres parties prenantes puis pointage des impacts les plus importants

7. Analyse de la chaîne de la valeur, listage de ce que l'entreprise pourrait faire de plus en faveur de la durabilité (nouveaux investissements, lancement de nouveaux produits ou services, ...) puis pointage des initiatives jugées les plus impactantes sur le monde, l'entreprise et les autres parties prenantes
8. Définition d'engagements à partir de l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise et comparaison si ces derniers sont en adéquation avec les attentes des parties prenantes
9. Réalisation d'un plan d'action avec indicateurs de mesure et suivis réguliers
10. Etablissement de plans de communications durables interne et externe
11. Volonté constante de l'entreprise d'augmenter son impact positif tout au long de son développement ainsi que de conclure différents partenariats durables avec d'autres parties prenantes

## 2.8 Entretien qualitatifs

### 2.8.1 Prélude avant analyse des données - Phase B des entretiens qualitatifs

Lors du chapitre précédent (2.7), j'ai conceptualisé les principales étapes autour de l'implémentation d'une stratégie durable. Dans le but d'obtenir des retours précis sur cette procédure, j'ai décidé de rencontrer Valais Excellence. Valais Excellence est un label ayant été créé « pour distinguer les entreprises valaisannes à la fois les plus performantes et les plus citoyennes, soucieuses de leur rôle social et environnemental et désireuses de tendre vers une amélioration constante de leurs produits et services. » (Valais Excellence, 2018).

A la suite de l'obtention de son Bachelor en économie d'entreprise et de son Master en Innovation, Lucien Papilloud travaille depuis cinq ans environ à l'Institut Entrepreneuriat et Management de la HES-SO Valais-Wallis. Ce dernier poursuit son développement professionnel en se documentant continuellement sur l'économie positive et apporte son expérience au sein de Valais Excellence. Actuellement, ses principales tâches sont liées à la mise à jour des critères du label Valais Excellence (L.Papilloud, collaborateur Valais Excellence, communication personnelle, 3 mai 2022). L'entretien obtenu a eu pour vocation de valider et/ou remettre en question le processus élaboré en amont.

Voici les principaux objectifs de cet entretien :

- Obtenir des retours précis sur les étapes du processus conceptualisé
- Obtenir des suggestions de questions à poser aux entreprises pour mes prochains entretiens qualitatifs en lien avec les thèmes sélectionnés (pilotage, suivi des actions durables, prise en compte des parties prenantes, ...)

La description complète de l'entretien avec M. Papilloud se trouve dans l'annexe IX.

### 2.8.2 Description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (L. Papilloud, CP, 3 mars 2022)

Le processus conceptualisé fut donc challengé par M. Lucien Papilloud de Valais Excellence. Voici différents retours ressortis par M. Papilloud lors de cette entrevue :

- Selon M. Papilloud, le processus présenté est généralement tout à fait pertinent.
- Il me questionna sur ce qu'était l'étape 0. La direction souhaite-t-elle véritablement rentrer dans cette démarche de développement durable ? Selon lui, il faut véritablement avoir le soutien de la direction et du plus grand nombre de personnes au sein d'une organisation pour optimiser l'implémentation d'une entreprise durable (étape 0).
- Il ajouta qu'une stratégie de durabilité doit s'inscrire de manière franche à la stratégie d'entreprise et ne pas en être dissociée.
- Selon M. Papilloud, il est intéressant de mettre en place un comité de développement durable. Il me mentionna qu'il n'existe pas de règles pour le composer. Cela doit être personnalisée en fonction de l'entreprise.
- Il me partagea également la chose suivante : une entreprise qui un modèle d'affaire durable c'est bien mais pas suffisant ! En effet, selon lui, il existe énormément d'optimisations possibles pour une entreprise en matière de durabilité en dehors de son modèle d'affaires. Ainsi, réaliser un visuel de chaîne de valeur peut s'avérer tout à fait pertinent pour obtenir cette image globale (fournisseurs, parties prenantes, organisation interne, ...).

- Selon M. Papilloud, le fait de ne pas avoir le choix de collaborer avec des fournisseurs donnés pour des raisons financières ou autre ne devrait pas empêcher une entreprise de leur poser des questions sur leurs pratiques, de les sensibiliser voire de leur suggérer des alternatives durables.
- L'intervenant de Valais Excellence me partagea le fait qu'il est important d'impliquer les parties prenantes au sein de sa stratégie de durabilité. L'entreprise elle-même est la seule à véritablement savoir qui sont ses parties prenantes prioritaires.
- Finalement, il me mentionna que les entreprises peuvent également réfléchir sur les améliorations possibles de leurs actions durables actuelles.

### 2.8.3 Interprétation de l'analyse de l'entretien réalisé avec M. Lucien Papilloud

A la suite de l'analyse de cet entretien, j'ai pris conscience de différentes choses :

- Le processus conceptualisé est tout à fait pertinent et peut être implémenté.
- Je m'assurerai de faire comprendre à Biofruits l'importance que leur stratégie durable soit naturellement liée avec la stratégie et la vision de l'entreprise. Cela présuppose une direction aidante dans ce processus. D'ailleurs, les précédents entretiens qualitatifs réalisés (Loyco, Baabuk) me mentionnèrent également l'importance de cet élément.
- Je rajouterai dans mes recommandations managériales l'importance pour Biofruits d'aller communiquer avec leurs principaux fournisseurs pour les sensibiliser et/ou les questionner sur leurs pratiques. En effet, je pense qu'effectivement toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de ne choisir que des fournisseurs durables. Toutefois, les entreprises véritablement désireuses de devenir exemplaires doivent avoir la volonté de questionner leurs fournisseurs sur leurs pratiques. Cela pourrait entre autres provoquer la mise en place d'engagements durables chez ces derniers. Il est toutefois vrai que faire ce travail de prise de contact demande de rassembler des ressources supplémentaires (temps, ...).

## Implémentation du processus chez Biofruits

Ici vous trouverez les différentes étapes que j'ai implémentées pour mettre sur pied une stratégie de durabilité pour l'entreprise Biofruits. Toutes ces étapes seront développées dans mes recommandations managériales et dans les annexes.

### 3.1 Définition d'un comité de durabilité

A l'heure actuelle, il existe un comité de durabilité au sein de Biofruits composé de Messieurs Gilles Delalay et Fabien Hallenbarter. Ce comité vient de voir le jour et les deux personnes citées ne travaillent de loin pas à 100% sur cette thématique à l'heure actuelle. Par mon travail de recherche, je fus une ressource supplémentaire à propos de la durabilité pour l'entreprise.

### 3.2 Compréhension des enjeux autour de la durabilité et des ODD

A l'heure actuelle, le comité de durabilité de Biofruits en ayant suivi l'atelier d'introduction du STI et ayant navigué sur le SDG Action Manager à cette occasion, a une bonne compréhension des enjeux autour de la durabilité. Mon travail de Bachelor leur permettra également d'en savoir davantage sur cette thématique. Pour information, à l'occasion d'un atelier du STI, Biofruits a défini sa vision durable (*Devenir la référence en vente de fruits (et légumes) bio en Romandie tout en étant un moteur en matière de durabilité dans notre secteur*).

### 3.3 Listage des parties prenantes et définition de leurs attentes

Dans cette partie, l'entreprise définit ses principales parties prenantes et réfléchit à leurs attentes en matière de durabilité notamment celles en lien avec l'entreprise. Il faudra également veiller à s'assurer de la validité des attentes dans un second temps. Connaître les besoins et la maturité en matière de développement durable de ses parties prenantes permettra à l'entreprise d'adapter son comportement en conséquence. Dois-je les sensibiliser ? M'en inspirer ? M'en séparer ? (D. Amrein, Professeur suiveur de l'auteur, communication personnelle, 11 avril 2022).

A la suite de mon diagnostic auprès de Biofruits, voici les principales parties prenantes de Biofruits ayant été ressorties (*voir annexe I*) :

- Agriculteurs
- Fournisseurs énergétique (Oiken et Zérodegré)
- Organisation faitières (agrivalais, swisscofel, ifelv, marque valais)
- Banque (UBS)
- Client B2B
- Client B2C
- Employés et cadres
- Comité de direction
- Locataires

Voici les attentes durables que j'ai imaginées pour chacune de ses principales parties prenantes :

- Agriculteurs : être payé au juste prix par Biofruits qu'il y ait une valorisation de leurs produits régionaux
- Fournisseurs énergétiques : diminuer le CO2 en lien avec les énergies, mettre en avant les bonnes pratiques de leurs clients (dont Biofruits), fournir de l'énergie la plus propre possible à leurs clients
- Organisations faitières : valoriser les fruits et légumes valaisans, être composées d'entreprises étant des exemples en matière de durabilité
- Banque (UBS) : soutenir des entreprises durables pour obtenir une bonne image, désire la durabilité économique des entreprises qu'elles financent
- Client B2B (Coop) : vendre des produits sains et durables provenant d'une entreprise ayant une bonne image
- Client B2C : acheter des produits sains et durables provenant d'une entreprise ayant une bonne image
- Employés et cadres : être valorisé par ses supérieurs, avoir de bonnes conditions sociales, prise en compte des remarques et suggestions, remerciement, ...
- Comité de direction : mettre en place une stratégie durable en lien avec l'Agenda 2030 et avoir un plan d'action clairement défini

- Locataires (35) : bénéficiaire des locaux de Biofruits selon les engagements définis et potentiellement ouverts à s'inspirer des pratiques durables de Biofruits

En réalisant ces hypothèses, j'estime d'ailleurs que la plupart des parties prenantes de Biofruits seraient enthousiastes à l'idée que Biofruits devienne une entité davantage durable.

Comme je le développerai à travers mes recommandations managériales, il sera intéressant de vérifier les hypothèses d'attentes énoncées ci-dessus. Vous trouverez en annexe XV des suggestions de questions à poser aux fournisseurs (en lien avec leurs attentes et maturité durable).

### 3.4 Réalisation d'un diagnostic de la chaîne de valeur de l'entreprise

Désormais dans cette phase, il s'agira d'analyser la chaîne de valeur de l'entreprise. Unanimement, les sources théoriques et les acteurs interrogés m'ont mentionné la pertinence de le faire. Pour réaliser le diagnostic de l'entreprise Biofruits, je me suis grandement inspiré du questionnaire proposé par le STI (*voir annexe II*). Vous trouverez le guide de l'entretien mené avec Gilles Delalay et Fabien Hallenbarter en annexe XIII et sa retranscription en annexe XIV.

### 3.5 Prise de conscience des bonnes actions durables réalisées aujourd'hui par l'entreprise

Différentes sources me mentionnèrent l'importance de répertorier les bonnes actions durables menées par une entreprise. Vous trouverez dans l'annexe XVI une liste répertoriant les actions durables effectuées par Biofruits à l'heure actuelle. Ces dernières ont été liées à des ODD et proviennent de mon diagnostic de leur chaîne de valeur (*voir annexe XIV*).

### 3.6 Analyse de la chaîne de la valeur et listage des impacts négatifs provoqués par l'entreprise sur le monde et les autres parties prenantes

Dans cette étape, la chaîne de valeur de l'entreprise est analysée et les impacts négatifs avérés ou potentiels sur l'environnement et/ou des personnes, ressortis. Le but, dans un second temps, sera de rajouter ces derniers dans un plan d'action. Les actions mises en place viseront à limiter les impacts négatifs provoqués par les activités de l'entreprise. Vous trouverez dans l'annexe XVII une liste des situations à impact négatif ayant été ressorties lors de mon diagnostic de Biofruits. Le tableau comprend entre autres les ODD liés et la force de l'impact probable des impacts.

### 3.7 Analyse de la chaîne de valeur et listage d'initiatives que l'organisation pourrait mettre en place

L'entreprise a désormais une bonne vision de sa chaîne de valeur, des actions durables qu'elle entreprend actuellement et des situations à impact négatif provoqués directement ou indirectement par ses activités. Dès lors, l'entreprise réfléchira aux initiatives (nouveaux investissements, ...) qu'elle pourrait mettre en place afin d'augmenter les impacts positifs de ses activités sur le monde, les parties prenantes et son organisation. Un plan d'action pourra ensuite être mis en place lequel mettra en évidence les initiatives ayant un fort impact durable probable sur l'entreprise, l'environnement et/ou des personnes.

Chaque action pourra finalement être mis en relation avec les ODD correspondants. Les initiatives inscrites dans l'annexe XVIII sont ressorties lors de mon diagnostic.

### 3.8 Définition d'engagements à partir de l'analyse des activités et des impacts de l'entreprise

Dans cette étape, l'entreprise doit se définir différents engagements durables. Le programme STI propose qu'un engagement soit lié au cœur de métier de l'entreprise, que deux ou plus soient liés « à vos opérations internes, votre chaîne d'approvisionnement ou vos actions collectives, en combinant l'impact social et environnemental » (STI c, 2022, p. 60). Les engagements définis sont liés à des ODD et ont adoptés la forme SMART.

J'ai choisi de définir des engagements directement liés aux impacts ressortis à la suite de mon diagnostic de la chaîne de valeur de Biofruits (*voir annexes XVII, XVIII*). Les suggestions de mes engagements figurent dans l'annexe XIX. A noter que certaines initiatives positives n'ont pas été rajoutées dans ce tableau du fait qu'elles ont le même sens qu'un impact négatif décrit ou du fait qu'elles représentent une action concrète qui pourra directement être inscrite dans un plan d'action.

Les engagements décrits se veulent SMART et sont liés à des ODD.

### 3.9 Faire un plan d'action avec les indicateurs de mesure et mise en place de suivis réguliers

Dans cette étape, j'ai proposé un plan d'action complet pour l'entreprise Biofruits. Ce dernier se base sur mon diagnostic et mes suggestions d'actions personnelles (*voir annexe XX*). Les colonnes du tableau, quant à elles, se sont inspirées du Template nous ayant été présenté lors de l'atelier d'implémentation STI (STI d, 2022, p. 36).

Figure 6: Template de plan d'actions durable

Engagements de l'entreprise	ODD	Domaine d'impact sur la chaîne de valeur	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions et Mesures	Action (visualisation temporelle)								Allocation des ressources planifiées	Indicateurs pour les mesures spécifiques	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q4							
<b>Engagement 1 :</b> d'ici 2025, nous porterons à 50 % le pourcentage de matériaux recyclés ou de composants	ODD 12, ODD 13, ODD 14	Coeur de métier	% de matériaux recyclés ou composants réutilisés			Effectuer une analyse de la part actuelle de matériaux recyclés pour la fabrication des produits Identifier les matériaux alternatifs existants (si pas d'expertise à l'interne, engager un.e consultant.e pour effectuer une telle analyse)													Plus de croissance: Attirez de nouveaux clients  Plus de confiance:

Source : STI d, 2022, p. 36

Le plan d'action proposé par le STI se compose notamment d'engagements, d'indicateurs de mesure, d'ODD touchés et de responsables d'exécution.

### 3.10. Etablir un plan de communication durable interne et externe

L'importance de communiquer à l'externe ses engagements durables est une pratique élémentaire dans toute stratégie de durabilité. Cela fut notamment mentionné dans l'une des étapes du *SDG Compass*. Communiquer ses pratiques à l'externe a plusieurs bienfaits notamment le fait d'inspirer différentes parties prenantes à changer leurs pratiques dont les concurrents d'un même secteur ainsi que séduire différents talents. Dans le cadre du plan d'action pour Biofruits (*voir annexe XX*), j'ai également proposé des engagements en lien avec la communication autour de la thématique de la durabilité.

### 3.11. Être dans une démarche de partenariats durables

Comme mentionné par les différentes méthodologies étudiées à travers ce travail, la recherche de partenariats est nécessaire dans toute stratégie durable. Cela permet notamment d'augmenter la prise de conscience des acteurs d'une même chaîne de valeur des enjeux autour de la durabilité. Dans le cadre du plan d'action pour Biofruits (*voir annexe XX*), j'ai également proposé divers engagements en lien avec la collaboration entre différentes parties prenantes. Ces derniers pourraient d'ailleurs se faire avec d'autres entreprises du répertoire du STI.

## Conclusion

### 4.1 Les principaux résultats

Pour rappel, voici les livrables planifiés en amont de ce travail :

- Un état de l'art à propos de l'implémentation des ODD dans les organisations
- Une synthèse des enquêtes qualitatives réalisées
- Un diagnostic à l'interne de l'entreprise Biofruits SA
- Un tableau de bord
- Des recommandations managériales
- Un plan d'action sur plusieurs années
- Une charte de durabilité

Tous ces éléments figurent dans le présent travail de Bachelor si ce n'est la charte de durabilité. En fonction de retours obtenus et de mon ressenti, j'ai préféré prendre davantage de temps pour approfondir divers autres livrables dont mes recommandations.

Voici mes principaux résultats :

- Un diagnostic de la chaîne de valeur de l'entreprise qui me permet de réaliser les actions ci-après
- Un tableau de bord retraçant les actions durables entreprises à l'heure actuelle par Biofruits
- Un tableau de bord retraçant une liste d'impacts négatifs provoqués par les activités de Biofruits
- Un tableau de bord retraçant une liste d'initiatives qui permettraient à l'entreprise d'augmenter son impact positif durable
- Une liste de 20 engagements basée sur les impacts négatifs et initiatives durables ressorties auparavant
- Une proposition de plan d'action en lien avec les engagements définis
- Des recommandations managériales liées aux engagements proposés et à la mise en place d'une stratégie durable
- Une synthèse de tous les entretiens qualitatifs réalisés

## 4.2 Recommandations managériales

Avant de conclure mon travail de Bachelor, j'ai partagé ci-après différentes recommandations managériales directement adressées à Biofruits. Ces dernières proviennent de mon avis personnel, de mes recherches théoriques et des entretiens réalisés.

### 4.2.1 Les ODD sont de solides outils de communication et/ou stratégiques

Tout au long de ce travail, j'ai lié les ODD correspondants avec les impacts et engagements. Cela vous permettra par exemple de communiquer à l'externe vos actions durables menées, en les mettant en lien avec les ODD correspondants. En effet, selon mes différents entretiens, les ODD jouissent d'une bonne réputation et participent à l'amélioration de votre image d'entreprise.

Les 20 engagements désignés par mes soins, sont liés à de nombreux ODD (2 – 3 – 4 – 5 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 17). Les ODD les plus ressortis sont les suivants (ordre croissant) :

- ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
- ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des Objectifs
- ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables
- ODD 13 : Prendre urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Dans l'hypothèse que vous souhaiteriez à l'avenir utiliser le SDG Action Manager, je vous conseille de vous focaliser sur les modules en lien avec les ODD mentionnés au-dessus. D'autres parts, votre plan d'action pour l'année 2023, pourra, si cela vous facilite la chose, être seulement en lien avec les ODD 8 et 17 par exemple. Finalement, je vous conseille fréquemment de naviguer à travers les ODD et leurs cibles. Cela pourra éventuellement vous donner de nouvelles idées d'actions durables à accomplir.

## 4.2.2 Communiquer ses engagements durables a plusieurs bienfaits !

La pertinence de communiquer ses engagements durables fut mentionné dans tous mes entretiens qualitatifs réalisés. Ainsi, je vous conseille fortement d'établir un plan de communication autour de la durabilité. Dans le cadre de ma formation à la HES-SO Valais-Wallis, j'ai eu l'occasion de rédiger un article réflexif expliquant notamment pourquoi les entreprises devraient être davantage loquaces sur ce sujet. En bref, communiquer sur sa stratégie durable permet, entre autres, de potentiellement modifier les pratiques de tout un secteur (concurrents, ...), d'attirer de nouveaux talents touchés par les valeurs de l'organisation communicante et d'inspirer d'autres parties prenantes à devenir davantage durables et/ou à collaborer avec vous.

Vous trouverez ci-après un lien vers cet article :

<https://drive.google.com/file/d/1nNY7dGbQS0s4Obm4ppTNDGIC4w-xgFgN/view?usp=sharing>

De plus, votre vision (« *Devenir la référence en vente de fruits et légumes bio en Romandie tout en étant un moteur en matière de durabilité dans notre secteur* ») passe également par une communication à l'externe. Comment être un moteur sans qu'il n'y ait le partage de ses bonnes pratiques et engagements aux autres ?

Finalement, je vous conseille, à l'instar de Loyco, de valider à l'interne tout ce qui est communiqué en matière de développement durable. Les éléments partagés doivent être fiables ou les doutes clairement exprimés par l'entreprise (transparence).

## 4.2.3 La collaboration avec ses parties prenantes offre de nombreuses opportunités durables

Tout au long de ce travail de recherche, j'ai pris conscience de l'importance, dans une stratégie de durabilité, de compter sur l'apport de diverses parties prenantes. En observant les ODD prioritaires liés aux engagements de Biofruits, nous constatons que l'ODD 17 est revenu de nombreuses fois. Cela est une excellente chose car ce dernier encourage les collaborations durables entre les parties prenantes. Selon moi, il s'agit d'ailleurs de l'ODD le plus important de tous pour une entreprise souhaitant augmenter au maximum ses impacts positifs durables sur l'environnement et les autres parties prenantes.

Notons qu'une simple discussion avec ses principales parties prenantes pourrait par exemple permettre à Biofruits d'actualiser sa stratégie de durabilité et/ou à inspirer ces dernières à modifier certaines de leurs pratiques. Cela présuppose, in fine, un meilleur impact durable positif global. Divers autres conseils en lien avec la collaboration entre les parties prenantes suivront à travers mes recommandations managériales.

#### 4.2.4 Répertorier les bonnes actions durables réalisées à l'heure actuelle par l'entreprise offre du contenu pour ses réseaux et de la matière pour motiver sur le long terme une organisation, à devenir davantage durable

Prendre conscience des bonnes actions durables réalisées à l'heure actuelle par une entité est un élément essentiel. C'est la raison pour laquelle j'ai, à la suite de mon diagnostic, répertorié à travers un tableau, différentes initiatives faites aujourd'hui par Biofruits (*voir annexe XVI*). Cela permet notamment de faire prendre conscience à tous les acteurs d'une entreprise (direction, comité de durabilité, cadres, ...) que l'entreprise ne part pas de zéro. En plus de cela, comme mentionné auparavant, l'organisation peut également communiquer sur ses différents engagements à travers ses réseaux sociaux.

Je vous suggère finalement d'observer vos actions durables actuelles et de constater si ces dernières pourraient avoir un impact durable plus important. Si le potentiel d'amélioration vous paraît important, je vous propose d'actualiser votre plan d'action.

#### 4.2.5 Un diagnostic de sa chaîne de valeur peut être réalisé régulièrement pour faire un bilan

Dans le cadre de ce travail de Bachelor, j'ai utilisé un guide d'entretien suggéré par le STI, pour mener le diagnostic interne chez Biofruits. Je vous suggère de réutiliser ce questionnaire (*voir annexe XIII*) régulièrement afin de journaliser votre avancement.

#### 4.2.6 Quelques recommandations sur le plan d'action

J'ai proposé 20 engagements à Biofruits. Comme vous le verrez dans les prochaines recommandations, toutes ont de l'impact mais certaines sont plus aisées que d'autres à implémenter. Je vous conseille de réaliser dans un premier temps les actions plus facilement réalisables (« *Quick Wins* »). Les projets plus conséquents ne devront pas être abandonnés mais être séparés en différents jalons.

Le plan d'action suggéré (*voir annexe XX*), quant à lui, se base sur mes suggestions d'engagements. N'hésitez pas à le modifier et à le challenger si nécessaire. Finalement, je vous conseille de bien lire les prochaines recommandations étant donné qu'elles sont directement en lien avec chacun des engagements que je vous ai proposés.

#### 4.2.7 Recommandations sur l'engagement 1

*Description de l'engagement : Dès janvier 2024, l'entreprise Biofruits communiquera avec tous ses clients BtoB (ceux souhaitant bénéficier de ses infrastructures comme le pressoir) de manière ciblée (en fonction de leur maturité durable) sur le domaine de la durabilité (présentation de la stratégie durable de Biofruits, ...).*

Je vous conseille de prendre cet engagement au sérieux étant donné qu'il peut avoir un impact durable potentiel important (ODD 17). Je vous suggère de réaliser un formulaire ou d'avoir une liste de questions en tête au départ. L'analyse des retours vous permettra d'adapter votre comportement auprès des clients interrogés. Je vous suggère de leur présenter votre stratégie durable à cette même occasion ; cela vous permettra notamment de légitimer votre approche. Dans le meilleur des cas, votre approche permettra à ce client de modifier certaines de ses commandes ou de choisir des ingrédients plus locaux. Cet engagement, finalement, va également dans le sens de votre vision durable (« *Devenir la référence en vente de fruits et légumes bio en Romandie tout en étant un moteur en matière de durabilité dans notre secteur* »).

#### 4.2.8 Recommandations sur l'engagement 2

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura rajouté des critères durables dans son guide d'achat et établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats d'exploitation.*

Je vous conseille de vous inspirer d'exemples de guides d'achats responsables sur <https://www.achats-responsables.ch/>. Selon moi, il serait intéressant, en fonction de vos valeurs, que vous vous choisissiez d'acheter du local et du certifié durable, lorsque cela s'avère possible. C'est ensuite à vous de définir plus concrètement ce que vous entendez par durable et local.

Bien que la notion financière soit tout aussi importante, je vous rappelle que des prestations durables coûtent très souvent plus chères. Ainsi, je vous conseille d'instaurer une limite (pourcentage en plus par rapport à la moyenne du marché) à partir de laquelle vous n'entrez

pas en discussions, une à partir de laquelle vous analyserez la chose et une à partir de laquelle vous achèterez sans sourciller le produit de ce fournisseur plus durable.

#### 4.2.9 Recommandations sur l'engagement 3 :

*Description de l'engagement : Dès janvier 2023, Biofruits mettra en place différentes actions en vue d'encourager des femmes à prendre part au conseil d'administration de Biofruits.*

Ci-après, vous trouverez différentes pistes en lien avec cet engagement. Tout d'abord, à l'instar de Loyco et Infomaniak, il pourrait être intéressant que le conseil d'administration de l'entreprise soit composé partiellement ou entièrement d'employés de l'entreprise. Cela pourrait favoriser des femmes à s'y joindre étant donné que le conseil d'administration actuel est composé d'agriculteurs, un milieu culturellement masculin. Je pense personnellement qu'il s'agirait de la meilleure initiative à mettre en place pour avoir davantage de femmes dans le conseil d'administration de l'entreprise.

Pour compléter mes suggestions, voici quelques apports théoriques en lien avec cette thématique. Diane Reinhold, présidente du conseil d'administration de Board2win, mentionnait que « les femmes intéressées doivent activer leur réseau et mentionner leur intérêt, tout en gardant à l'esprit que 95% des postes au sein d'un conseil d'administration sont pourvus par cooptation. Les hommes sont très proactifs ; les femmes doivent faire de même et oublier un peu leur modestie. » (kmu.afmin.ch, 2019)

De plus, les Ressources Humaines d'une entreprise doivent au besoin être un soutien pour renforcer la confiance des collaboratrices à prendre davantage de responsabilités. Il est également nécessaire que le conseil d'administration soit fréquemment renouvelé et soit ouvert au fait qu'il soit composé de profils divers (ey.com, 2019). Finalement, il est également intéressant que les hommes soient bienveillants avec les femmes qui seraient en sous-nombre au sein du conseil, du moins initialement. Cela ne signifie pas qu'il faut les prendre pour des êtres faibles mais plutôt de s'assurer emphatiquement dès le départ qu'elles ne s'effacent pas et osent donner leurs avis (helloworkplace.fr, 2021).

#### 4.2.10 Recommandations sur l'engagement 4 :

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2025, tous les cadres de Biofruits auront obtenu une certification (plus ou moins importante en fonction des motivations des cadres et des attentes de l'entreprise) en matière de leadership afin de pouvoir mener avec plus de compétences leurs équipes.*

Selon moi, il s'agit d'un engagement très important qui devrait être priorisé. Une équipe performante est une équipe dans laquelle entre autres, son cadre est capable de gérer les conflits et la motivation de ses employés sur le long terme.

Je vous recommande, au préalable de la formation, de récolter les attentes et besoins de tous les cadres. Au-delà-de cela, il est important que l'entreprise clarifie sa vision. Souhaite-t-elle ou non obliger ses cadres à suivre une formation et/ou obtenir une certification ? Je vous suggère finalement de faire vos recherches de formations en lien avec les attentes ressorties en matière de leadership d'équipe. Pour information, le CVPC et CEFCO en proposent notamment.

#### 4.2.11 Recommandations sur l'engagement 5 :

*Description de l'engagement : Biofruits s'engage à réaliser un audit énergétique en 2022 lui permettant de comprendre comment limiter sa consommation énergétique et son utilisation d'énergies fossiles.*

Etant donné la situation globale actuelle notamment celle en lien avec l'électricité, je vous conseille fortement de réaliser un audit en lien avec cette thématique. Sauf erreur, vous en avez prévu un lors des prochains mois ; cela est une excellente chose. Il sera tout autant nécessaire de rapidement appliquer les conseils transmis par AENEC et de ne pas hésiter à réaliser à nouveau un audit dans quelques années.

#### 4.2.12 Recommandations sur l'engagement 6 :

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2028, Biofruits proposera une alternative durable de déplacement pour ses employés (Gare Ardon/Conthey → Zone industrielle d'Ardon/Vétroz) afin de limiter son empreinte écologique actuelle.*

Cet engagement est un important projet pouvant avoir de gros impacts positifs durablement parlant mais étant difficile à implémenter. Je vous conseille de réaliser tout d'abord une enquête à l'interne afin de sonder à quel point les employés seraient disposés à se déplacer en navette depuis la gare d'Ardon et/ou de Conthey si cela était mis en place. La zone industrielle n'étant pas desservie en transports publics, je vous conseille de discuter avec les autres entreprises de la zone afin de constater si ces dernières seraient également intéressées à bénéficier d'une navette. Si nécessaire, je vous suggère de leur partager le Template de votre formulaire envoyé à vos employés. Fort de ces différents retours, vous serez en position de discuter auprès de communes environnantes.

Je vous suggère également de mettre en place un ou plusieurs ateliers participatifs entre les entreprises intéressées et les communes impliquées. Cela permettra ainsi de comprendre les attentes globales de chacun en lien avec ce projet.

Pour information, dans le cadre de ma formation à la Business Team Academy, j'ai lancé un projet qui réalise des ateliers participatifs et mène des enquêtes qualitatives et/ou quantitatives pour ses clients. Vous trouverez sous le lien suivant, une vidéo d'un atelier participatif que nous avons dirigé pour la commune de Villeneuve : [https://www.youtube.com/watch?v=VXpOih\\_krG4](https://www.youtube.com/watch?v=VXpOih_krG4). Je vous invite donc à me contacter en cas d'intérêt.

Finalement, notons qu'une aide financière de l'entreprise pourrait être envisagée afin de pousser vos employés à se déplacer de manière durable de leurs lieux de domicile à leur lieu de travail. Pour information, il s'agit d'une pratique ayant été mise en place par Infomaniak.

#### 4.2.13 Recommandations sur l'engagement 7 :

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura également réalisé un guide d'achat durable pour tous les produits de ses magasins et aura établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats.*

Je vous suggère de vous référer à mes recommandations partagées sur le chapitre 4.2.8. Au-delà de cela, je vous invite à vous fixer des objectifs précis ; par exemple, avoir x% de produits locaux dans vos magasins, x% de produits certifiée et x% de produits bios. Ces notions devront également être clairement définies par l'entreprise (par exemple que signifie un produit certifié pour l'entreprise ?).

#### 4.2.14 Recommandations sur l'engagement 8 :

*Description de l'engagement : De 2023 à 2030, Biofruits s'engage à questionner ses principales parties prenantes en matière de durabilité et leur aura présenté sa stratégie de durabilité.*

Je vous conseille de prendre cet engagement au sérieux étant donné qu'il peut avoir un impact durable potentiel important (ODD 17) et correspond à la vision de l'entreprise (« Devenir un moteur en matière de durabilité dans notre secteur »). Tout d'abord, je vous invite à relire la liste des principales prenantes que nous avons imaginées (voir annexe I) et à l'actualiser si nécessaire.

Dès lors, je vous suggère de réaliser un formulaire type Google Forms qui vous permettra de collecter les attentes de vos parties prenantes en matière de durabilité et de constater leur degré de maturité à ce propos. L'annexe XV vous présente une idée de présentation de questionnaire. L'analyse des retours vous permettra, entre autres, d'avoir un aperçu global des attentes en matière de durabilité qu'ont vos principales prenantes envers l'entreprise.

Je vous suggère également de présenter votre stratégie durable à vos principales parties prenantes. Cela vous permettra de légitimer votre approche et/ou d'obtenir des retours supplémentaires sur cette dernière.

Finalement, lorsque vous discuterez avec des parties prenantes ouvertes au changement, je vous invite fortement à faire en sorte que ces dernières ressortent de vos entrevues en vous ayant partagé des objectifs durables qu'elles s'engagent à atteindre. Ces buts peuvent être en lien avec ce qui vous unit dans vos chaînes de valeur respectives. De votre côté, vous devrez également être ouvert à actualiser votre plan d'action à la suite des discussions réalisées.

#### 4.2.15 Recommandations sur l'engagement 9 :

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2030, l'entreprise aura mis en place un système de réutilisation de bouteilles en verre.*

Cet engagement est peut-être très ambitieux (gros impact et difficile à mettre en place). Quoi qu'il en soit, en fonction des retours que vous m'avez partagés et de l'augmentation actuelle des prix du verre, l'atteinte de cet engagement pourrait s'avérer être une opportunité pour vous (plus de dépendance liée aux fluctuations de prix de vos fournisseurs, économies financières sur le moyen terme, économies d'espace, ...). Je vous conseille, dans un premier temps, de réaliser une enquête sur la faisabilité de ce projet avec un cabinet d'étude. Pour information, l'organe SOFIES a mené dernièrement une étude semblable pour l'entreprise Seven Peaks.

#### 4.2.16 Recommandations sur l'engagement 10 :

*Description de l'engagement : Dès janvier 2030, Biofruits s'engage à ce que 50% des déplacements de ses distributeurs soient réalisés avec des camions électriques.*

Cet engagement est ambitieux étant donné qu'il y a 0% de déplacements qui sont réalisés de cette manière à l'heure actuelle. Du fait de votre bonne relation avec vos partenaires de transports, je vous conseille de discuter dès cette année à propos de la manière dont ils voient l'avenir. De petits pas peuvent être réalisés chaque année. Les camions peuvent par exemple

avoir un système d'analyse « Fleetboard » pour limiter leurs consommations de carburant (Coop, 2013). La Coop d'ailleurs a mis en place divers engagements en lien ses camions de livraison. Etant donné votre proximité avec cet acteur, vous pourriez également profiter de leurs expériences sur cette thématique pour vous aider à atteindre cet objectif.

#### 4.2.17 Recommandations sur l'engagement 11 :

*Description de l'engagement : D'ici à janvier 2025 au plus tard, l'entreprise aura obtenu un label la récompensant de l'égalité salariale qu'elle applique.*

Acquérir cette certification participera principalement à augmenter votre image de marque à l'interne et à l'externe étant donné qu'à l'heure actuelle vous m'annoncez être exemplaire en matière d'égalité salariale. En addition, cela pourrait également vous être utile dans l'hypothèse où vous souhaiteriez briguer pour une certification B Corp.

Pour information, voici trois organes de certification salariale : [PwC.ch](https://www.pwc.ch), [equalsalary.org](https://www.equalsalary.org) et [comp-on.ch](https://www.comp-on.ch).

#### 4.2.18 Recommandations sur l'engagement 12 :

*Description de l'engagement : L'entreprise s'engage à ce qu'en janvier 2024, toutes les personnes en charge d'employés en situation délicate (employés ayant un handicap, réfugié, ...) aient suivi une courte formation en lien avec la situation de l'employé en charge.*

Cet engagement peut s'apparenter à un « Quick Win » étant donné que des impacts importants à l'échelle d'un individu ou d'un groupe d'individus sont probables sur le moyen terme. Je vous recommande, dans un premier temps, que l'entreprise définisse à quel point elle souhaite professionnaliser les personnes en charge. Dès lors, vous chercherez à leur proposer une formation/sensibilisation en lien avec les besoins actuels de l'entreprise.

Je vous conseille que les retours des formés, à la suite de cette formation/sensibilisation, soient rédigés de manière écrite de manière à ce que ses conseils et notes puissent être réutilisés à l'avenir par d'autres individus. Cela participe à la cristallisation des apprentissages des employés de l'entreprise.

#### 4.2.19 Recommandations sur l'engagement 13 :

*Description de l'engagement : L'entreprise s'engage dès janvier 2023 à mentionner explicitement dans chacun de ses futurs recrutements et évaluations RH la possibilité pour tout le monde de négocier un temps-partiel.*

Il s'agit d'un engagement facilement implémentable ayant tout de même un important impact chez les personnes impliquées. Je vous suggère de l'effectuer dès à présent. Cette action aura pour objectifs d'améliorer la valeur de l'entreprise aux yeux de ses employés et d'améliorer leur bien-être.

#### 4.2.20 Recommandations sur l'engagement 14 :

*Description de l'engagement : L'organisation s'engage dès janvier 2023 à rajouter un point dans le règlement de l'entreprise en lien avec les congés sabbatiques*

Là-aussi, il s'agit d'un engagement facilement implémentable ayant tout de même un important impact chez les personnes impliquées. Je vous suggère d'utiliser votre réseau social d'entreprise afin d'obtenir l'aperçu de lecture de tous vos employés à propos de l'ajout de ce nouveau point. Cette action aura pour buts d'améliorer la valeur de l'entreprise aux yeux de ses employés et de rappeler cette possibilité aux collaborateurs.

#### 4.2.21 Recommandations sur l'engagement 15 :

*Description de l'engagement : L'entreprise s'engage dès juin 2023 a créé des plages plus ou moins longues de discussions entre le collaborateur émetteur de l'idée et la direction.*

L'idée de l'instauration d'une boîte à idées est excellente et conforte votre volonté de devenir une entreprise à forte conscience participative. Je vous suggère de mettre en place un processus clair et complet autour de la boîte à idées. Selon moi, il est essentiel que les émetteurs de l'idée aient la possibilité de communiquer davantage autour de leurs propositions auprès de la direction. Cela leur permettra d'expliquer précisément leurs suggestions initialement écrites. Ces entretiens pourraient ne durer que 15 minutes et avoir lieu le temps d'une demi-journée/journée chaque trois mois. Il est également intéressant, pour développer l'innovation au sein de l'entreprise, que ce soit bien des suggestions de nouvelles initiatives qui soient déposées dans la boîte à idées et non pas des plaintes. Ces dernières, au contraire, seraient davantage liées avec des entretiens avec les Ressources Humaines.

Dans cette même volonté d'innovation, je vous conseille, fort de mon expérience à la Business Team Academy, de ne pas hésiter à effectuer des séances d'idéation collective (brainstorming) autour de problématiques que vous rencontrez. En effet, déposer des suggestions individuellement dans une boîte à idées c'est très bien mais utiliser l'intelligence collective pour réfléchir ensemble à une problématique c'est encore mieux ! Ainsi, la direction pourrait également organiser des séances de brainstorming avec des employés pour résoudre certaines problématiques. Cela lui permettra, en conséquence, obtenir de nombreux inédits points de vue. Personnellement, malgré le fait que j'ai expérimenté et mené de nombreuses séances d'idéation au sein du programme Business Team Academy, je demeure, encore et toujours, surpris de la qualité de propositions qui peuvent ressortir après une simple séance d'idéation.

#### 4.2.22 Recommandations sur l'engagement 16 :

*Description de l'engagement : L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses cadres en 2023 et s'engage à ce que chacun d'entre eux suive une formation/sensibilisation introductive sur le développement durable lors de cette même année.*

L'exécution de cet engagement permettra de sensibiliser davantage les cadres de l'entreprise à la durabilité. Ainsi, non seulement, ils pourront partager des feedbacks sur la stratégie durable de l'entreprise mais pourront également mentionner des suggestions durables pour leurs propres secteurs. En effet, je pense, à l'instar de ce que réalise Infomaniak, qu'il est intéressant pour une organisation de votre taille, d'instaurer des directives durables dans tous les pôles de l'entreprise. J'estime d'ailleurs qu'impliquer les cadres pour la définition de ses directives, est une excellente chose du fait que cela pourrait participer à un meilleur suivi de leurs parts des objectifs fixés.

#### 4.2.23 Recommandations sur l'engagement 17 :

*Description de l'engagement : L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses employés en 2023 et profitera, à cette occasion, de partager différents éléments théoriques liés au développement durable.*

Je vous suggère de présenter vos engagements à vos employés et d'également leur partager le fait qu'ils sont invités à partager leurs suggestions durables quand ils le souhaitent dans la boîte à idées. Au-delà de cela, il est aussi nécessaire selon moi de leur mentionner le fait que des directives durables ont été insérées dans tous les pôles de l'entreprise et que donc, eux aussi, participent à rendre l'entreprise davantage durablement responsable.

#### 4.2.24 Recommandations sur l'engagement 18 :

*Description de l'engagement : Chaque année dès 2025, l'entreprise s'engage à ce que 50 heures de bénévolat annuellement soit réalisées par les collaborateurs de l'entreprise. Ces bénévolats seront liés à la durabilité et/ou le corps de métier de Biofruits.*

Je vous conseille de présenter cet engagement en profondeur aux employés étant donné qu'ils y seront fortement liés. Il est nécessaire selon moi que les bénévoles soient en lien avec des associations en faveur d'initiatives durables et étant, si possible, proches du corps de métier de l'entreprise. Au-delà de cela, il me semble pertinent de questionner les employés sélectionnés sur leurs préférences en leur suggérant, ou non, une liste d'associations à aider.

Notons également qu'un tournus devra être organisé de manière à ce que les différents secteurs de Biofruits puissent bénéficier de cette activité extraordinaire comptabilisée sur leurs temps de travail. Finalement, il sera pertinent après une phase test, de questionner les employés et les associations à propos de leurs satisfactions et remarques.

#### 4.2.25 Recommandations sur l'engagement 19 :

*Description de l'engagement : Dès 2023, l'entreprise s'engage à établir et appliquer un plan de communication durable sur ses réseaux sociaux autour de ses réussites, défis et objectifs en matière de durabilité.*

Je vous suggère de partager fréquemment des publications en lien avec vos efforts et objectifs durables. Cela vous permettra notamment de vous différencier de la concurrence et de potentiellement attirer des talents dans votre entreprise. Je vous suggère d'établir, dans un premier temps, des thèmes de publications (engagements durables de l'entreprise, objectifs en cours, actions durables déjà réalisées, ...) et d'ensuite rédiger un plan marketing opérationnel classique sur plusieurs mois (définition des dates de publication, définition du contenu, responsables de publications, ...). Pour rappel, je vous invite à opter pour une communication authentique ; c'est-à-dire une communication laissant transparaître que l'organisation a autant conscience de ce qu'elle a accompli que de ce qui lui reste à entreprendre pour atteindre l'excellence durable. Le partage de vos objectifs participe également à démontrer à l'externe que ce sujet vous tient particulièrement à cœur.

Finalement, je vous invite à vous rendre sur la page suivante afin de potentiellement vous inspirer des pratiques de présentation d'Infomaniak : <https://www.infomaniak.com/fr/ecologie>.

#### 4.2.26 Recommandations sur l'engagement 20 :

*Description de l'engagement : Dès 2024, l'entreprise s'engage à rédiger un rapport de développement durable chaque année afin de faire le point sur sa stratégie durable et partager de manière plus officielle sa stratégie auprès de ses parties prenantes.*

Passons désormais à la dernière recommandation en lien avec les engagements que je vous ai suggérés. Je vous invite effectivement à rédiger chaque année un rapport de développement durable. Vous trouverez, dans le chapitre 2.2.2.5 de ce présent travail, les suggestions du *SDG Compass* pour établir un rapport de ce type. Je pense personnellement que rédiger ce type de rapport est encore plus utile pour l'interne que pour l'externe. En effet, cela permet chaque année à l'entreprise de faire le point sur les objectifs et engagements fixés.

#### 4.2.27 Être plus durable demande des ressources

Le fait qu'une entreprise soit disposée à faire des achats de produits durables, et donc très souvent plus onéreux, est, traditionnellement, un excellent indicateur de sa profonde volonté de soutenir le développement durable. Un second peut provenir du fait que l'organisation nomme un comité et donc des ressources humaines en lien avec cette thématique. Ces remarques partagées, je ne peux qu'abonder dans ce sens. Je vous suggère ainsi fortement de nommer des ressources supplémentaires en lien avec cette thématique de la durabilité. Je ne suis, en effet, pas certain qu'avec le comité actuel, composé de deux individus ayant déjà de nombreuses responsabilités au sein de l'entreprise, il soit réellement possible sur le long terme de piloter une stratégie durable.

Il convient de comprendre également que le développement durable apporte très souvent des économies d'argent sur le moyen/long terme (économies d'énergies, turnover, ...) à l'entreprise.

#### 4.2.28 Etudiez l'utilité de l'établissement d'un bilan Carbone

Je vous conseille de vous entretenir de manière approfondie avec le STI afin de discuter de l'utilité d'entreprendre ce type de démarche. Pour information, [PME-durable.ch](http://PME-durable.ch), une entreprise dans laquelle un des experts interrogés travaille, réalise ce type d'étude.

#### 4.2.29 Lisez attentivement les entretiens menés avec Infomaniak et Loyco

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, j'ai interrogé différents types d'entreprises. Les entreprises Loyco (*voir annexe VII*) et Infomaniak (*voir annexe XII*) sont de taille comparable à Biofruits (plusieurs dizaines d'employés). Je vous conseille ainsi particulièrement d'instaurer, à l'instar de Loyco, des managers étant capable d'insuffler une sensibilité durable dans leurs équipes. Au-delà de cela, il est également intéressant de constater que des directives en matière de durabilité pour chaque corps de métier sont partagées par Infomaniak. Cette dernière pratique ne pourrait-elle pas être mise en place par Biofruits ? De plus, Infomaniak a également établi une vingtaine d'engagements visibles sur leur site Internet (<https://www.infomaniak.com/fr/ecologie/engagements>). Je vous conseille d'aller visualiser ces derniers ; cela pourrait en effet vous donner des idées pour actualiser votre plan d'action.

Voici quelques exemples d'engagements de Infomaniak :

- « Favoriser la dématérialisation partout où cela est possible (archivage, facturation, etc.)
- Privilégier les achats de proximité, auprès d'entreprises ayant des engagements environnementaux, des certifications, des produits ou prestations respectueuses de l'environnement
- Privilégier systématiquement les matériaux réutilisables, notamment pour le nettoyage, l'hygiène, la vaisselle, la cuisine, etc.
- Utiliser exclusivement du papier recycle ou certifié FSC et en limiter l'utilisation au strict minimum.
- Verser un pourcentage de ses nouvelles affaires à des associations de protection de la nature » (infomaniak.ch, 2022).

#### 4.2.30 Rien ne vous empêche de discuter une fois avec vos parties prenantes sur la thématique de la durabilité

Il est vrai qu'il n'est pas possible de modifier les pratiques de tous les acteurs avec lesquels nous nous entretenons. Toutefois, nous pouvons échanger avec chacun d'entre eux même si cela n'aura pas toujours un impact visible chez ce dernier.

Selon M. Ribordy, il sera ensuite nécessaire pour l'entreprise de prendre conscience de l'ouverture au changement qu'a cet acteur et de l'impact probable que vos discussions peuvent avoir sur ses pratiques. Cette évaluation pourra se faire à la suite de la première discussion réalisée par l'entreprise avec ses parties prenantes. A la suite de cela, l'entreprise sera libre de décider de poursuivre ou non sa collaboration avec les acteurs interrogés.

#### 4.2.31 Intéressez-vous au B Corp

Une annexe de présentation de la certification du B Corp a été réalisée (*voir annexe XXIII*). Je vous suggère d'en prendre connaissance, tout comme de la retranscription des entretiens faits avec les entreprises certifiées B Corp (Loyco, Seven Peaks, Baabuk). Je vous propose également de prendre contact avec un expert du B Lab dans une année afin d'obtenir son avis sur la faisabilité de l'atteinte de cette certification pour Biofruits ; cela bien évidemment si cela s'avère être l'un de vos objectifs à court - moyen terme. Vous pouvez également tout autant prendre contact avec Loyco, Seven Peaks et Baabuk pour leur demander leur point de vue sur la certification.

Pour information, l'outil du BIA peut également être utilisé, même si vous ne souhaitez pas obtenir la certification B Corp. Il vous permettra d'obtenir une vision RSE plus globale. La future certification de Valais Excellence (*voir annexe IX*), probablement plus aisée à obtenir que le B Corp, pourrait également être une opportunité pour l'entreprise.

#### 4.3 Limites du travail

Pour conclure, voici quelques limites de mon travail. Tout d'abord, mon diagnostic ne s'est fait qu'avec deux personnes de l'entreprise. Nul doute que s'il avait été réalisé avec des parties prenantes supplémentaires, mon plan d'action aurait été encore plus précis.

En plus de cela, notons que la désignation de responsables dans mon plan d'action se base sur mon ressenti. En effet, je ne connais pas suffisamment bien l'entreprise pour être certain que les secteurs (Ressources Humaines, Responsable Qualité, ...) proposés soient les plus pertinents.

Finalement, il est possible, selon la perception de chacun, que des ODD supplémentaires puissent être liés aux engagements proposés.

## Références

- agence-declic.fr. (2020, Juillet 9). *RSE et ODD : les engagements des entreprises* . Récupéré sur [www.agence-declic.fr](https://www.agence-declic.fr/actualites/rse-et-odd-engagements-entreprises/): <https://www.agence-declic.fr/actualites/rse-et-odd-engagements-entreprises/>
- Allemand, S., & Ruano-Borbalan, J.-C. (2008). *La Mondialisation Ed.3*. Le Cavalier Bleu éditions.
- B Corporation. (2022). *Mesurer l'ensemble de l'impact social et environnemental d'une entreprise* . Récupéré sur [www.bcorporation.net](https://www.bcorporation.net/fr-fr/certification/?_ga=2.248287695.993974709.1646907230-729650094.1646554027) : [https://www.bcorporation.net/fr-fr/certification/?\\_ga=2.248287695.993974709.1646907230-729650094.1646554027](https://www.bcorporation.net/fr-fr/certification/?_ga=2.248287695.993974709.1646907230-729650094.1646554027)
- Bauwens, V., & Kloetzer, L. (2013). *L'ethnographie au service de l'entreprise* . Fyp édition .
- Bcorporation.net. (2022). *Aider toutes les entreprises à prendre des mesures pour atteindre les objectifs de développement durable* . Récupéré sur [www.bcorporation.net](https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager): <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>
- Bcorporation. (2022). *Construire le mouvement* . Récupéré sur [www.bcorporation.net/fr-fr/](https://www.bcorporation.net/fr-fr/movement): <https://www.bcorporation.net/fr-fr/movement>
- B-Impact Assessment. (2022). *The B Impact Assessment - The most credible tool a company can use to measure its impact on its workers, community, environment, and customers* . Récupéré sur <https://bimpactassessment.net/>: <https://bimpactassessment.net/>
- Biofruits. (2022). *Biofruits*. Récupéré sur <https://www.biofruits.ch/>: <https://www.biofruits.ch/fr/accueil/>
- BLab-switzerland. (2022). *B Lab inspire et soutient une communauté de personnes qui utilise le monde des affaires comme une force pour l'intérêt général*. Récupéré sur <https://fr.blab-switzerland.ch/>: <https://fr.blab-switzerland.ch/>
- BLab-switzerland.ch. (2022). *Foire aux questions*. Récupéré sur [www.fr.blab-switzerland.ch](https://www.fr.blab-switzerland.ch/): <https://fr.blab-switzerland.ch/copy-of-faq>
- Châtaigner, J.-M., & Caron, P. (2017). *Un défi pour la planète - les Objectifs de développement durable en débat*. Editions Quae.
- Chowdhary, T. (2022, Juin 6). *8 modèles de matrice d'effort d'impact ultime pour prendre une décision éclairée*. Récupéré sur <https://geekflare.com/fr/>: <https://geekflare.com/fr/impact-effort-matrix-templates/>
- Commission Mondiale de l'Environnement . (1987). *Rapport Brundtland*.
- Coop. (2013). *Acte n° 23 : Faible consommation de carburant grâce à une conduite écologique*. Récupéré sur <https://www.des-paroles-aux-actes.ch/>: <https://www.des-paroles-aux-actes.ch/fr/nos-actes/acte-no-23.html>
- Deloitte. (2020). *Millennial Survey 2020 : des jeunes générations résilientes et déterminées, indispensables à la construction d'un nouveau monde*. Récupéré sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Talents-Ressources-Humaines/CP-millennial-survey-2020.pdf>

Desjeux, D. (2019, mai 28). *Comment créer un guide semi-directif appliqué à la construction d'une histoire de vie et d'un itinéraire d'achat et d'usage*. Récupéré sur [www.anthropik.org](https://www.anthropik.org): <https://www.anthropik.org/guide-dentretien-semi-directif-histoire-de-vie-et-itineraire-dachat-et-de-consommation/#:~:text=Qu'est%20ce%20qu'un,la%20base%20de%20questions%20ouvertes.&text=En%20ce%20sens%20il%20est%20proche%20de%20l'entretien%20non%20directi>

ey.com. (2019, Février 15). *Comment favoriser une proportion accrue de femmes dans les conseils d'administration*. Récupéré sur <https://www.ey.com/>: [https://www.ey.com/fr\\_ca/assurance/how-to-get-more-women-in-the-boardroom](https://www.ey.com/fr_ca/assurance/how-to-get-more-women-in-the-boardroom)

Eyrolles, E. (2020). Récupéré sur Didier Roche : <https://www.editions-eyrolles.com/Auteur/112774/didier-roche#:~:text=Didier%20Roche%20est%20chercheur%20au,%3A%20%C3%A9coles%20de%20commerce%2C%20universit%C3%A9s>.

Fragnière, E., Tuberosa, J., Moresino, F., & Turin, N. (2013). *L'étude de marché en pratique*. De Boeck.

franceculture.fr. (2020). *Dominique Desjeux*. Récupéré sur <https://www.franceculture.fr/personne-dominique-desjeux>

Global Reporting Initiative [GRI] ; United Nations Global Compact [UNGC] ; World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2016). *SDG Compass- The guide for business*. Récupéré sur <https://sdgcompass.org>: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf)

Granger, L. (2022, Mai 2022). *Comment définir des indicateurs de performance ?* Récupéré sur <https://www.manager-go.com>: <https://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm>

GRI & UNGC. (2018, Août). *Integrating the SDG into corporate reporting : a practical guide*. Récupéré sur <https://www.unglobalcompact.org/>: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FPPractical\\_Guide\\_SDG\\_Reporting.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FPPractical_Guide_SDG_Reporting.pdf)

helloworkplace.fr. (2021, Avril 1). *RH : 5 conseils pour valoriser les femmes dans les secteurs dits masculins*. Récupéré sur <https://www.helloworkplace.fr/>: <https://www.helloworkplace.fr/rh-conseils-femmes-egalite-professionnelle/>

infomaniak.ch. (2022). *Nos 20 engagements*. Récupéré sur <https://www.infomaniak.com/fr/>: <https://www.infomaniak.com/fr/ecologie/engagements>

International Organization for Standardization [ISO]. (2021). *ISO 26000 la responsabilité sociétale*. Récupéré sur [www.iso.org/fr/](http://www.iso.org/fr/): <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Kamath, S. (2019, Novembre 13). *How the B Impact Assessment and SDG Action Manager can help Businesses Plan and Measure Progress ?* . Récupéré sur [www.btchange.com](http://www.btchange.com): <https://btchange.com/faq-how-the-b-impact-assessment-and-sdg-action-manager-can-help-businesses-plan-and-measure-5aad2d1e0b96>

kloranebotanical.foundation.fr. (2018). *Depuis quand le développement durable existe-il ?* Récupéré sur <https://www.kloranebotanical.foundation/fr/>

<https://www.kloranebotanical.foundation/fr/depuis-quand-le-developpement-durable-existe-t-il>

kmu.afmin.ch. (2019). *Femmes dans les conseils d'administration, mode d'emploi*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/>:

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/actuel/theme-du-mois/2019/femmes-dans-les-conseils-d-administration-mode-d-emploi.html>

Mancebo, F. (2013). *Développement durable Ed. 2*. Armand Colin .

Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès*. Eyrolles .

Slim, A. (2007). *Le développement durable - idées reçues*. Le Cavalier Bleu éditions .

STI. (2021, Août 19). Atelier d'introduction - Biofruits. Récupéré sur

[https://drive.google.com/file/d/1QyHGerP-4P3jHxs\\_TyRySUQKEKfO5lwW/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1QyHGerP-4P3jHxs_TyRySUQKEKfO5lwW/view?usp=sharing)

STI b. (2022). *Le Swiss Sustainability Benchmark est le premier benchmark national évaluant la contribution des entreprises aux Objectifs de développement durable*.

Récupéré sur <https://fr.swisstripleimpact.ch/>: <https://fr.swisstripleimpact.ch/about-ssb>

STI c. (2022, Avril 1). Atelier de priorisation - Biofruits. Récupéré sur

<https://drive.google.com/file/d/1XqrO8e3-g8QJ3KGM0asoNH8fb3KLcTTX/view?usp=sharing>

STI d. (2022, Juin 3). Atelier d'implémentation - Biofruits. Récupéré sur

<https://drive.google.com/file/d/12HEwMRZQkswd6hpJYOJ1q37KoBgCEXbS/view?usp=sharing>

Swiss Triple Impact a. (2022). *Créez une entreprise adaptée à l'avenir*. Récupéré sur

<https://fr.swisstripleimpact.ch/>: <https://fr.swisstripleimpact.ch/>

Tremblay, S., D'Almeida, N., & Libeart, T. (2018). *Développement durable, Une communication qui se démarque*. Presses de l'Université du Québec.

UICN. (2020). *Une brève histoire de l'UICN* . Récupéré sur <https://www.iucn.org>:

<https://www.iucn.org/fr/une-breve-histoire-uicn>

Uni.ge.ch. (2012, janvier 26). *1968 - Création du Club de Rome*. Récupéré sur

<https://ise.unige.ch>: <https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article38>

Valais Excellence. (2018). *Label Valais excellence* . Récupéré sur [www.valais-excellence.ch/fr/](http://www.valais-excellence.ch/fr/):

<https://www.valais-excellence.ch/fr/pages/public/label-valais-excellence-13>

youmatter.world. (2021, Avril 19). *Développement Durable : définition, histoire et enjeux -*

*Qu'est-ce-que le développement durable ?* Récupéré sur <https://youmatter.world>:  
<https://youmatter.world/fr/definition/definition-developpement-durable/>

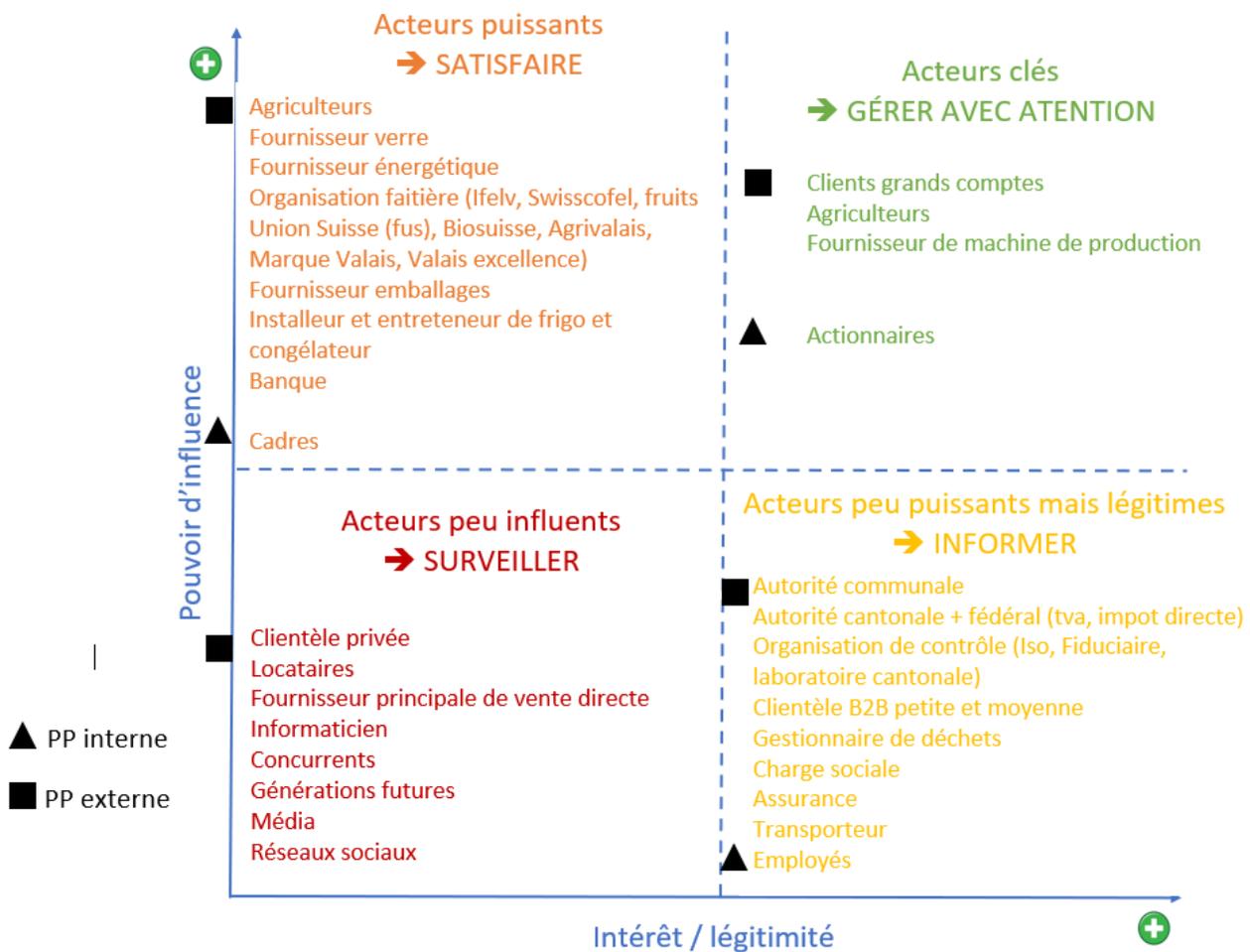
youmatter.world. (2021, mai 21). *Partie prenante - Qu'est-ce-qu'une partie prenante ?*

Récupéré sur [youmatter.world/fr/](https://youmatter.world/fr/): <https://youmatter.world/fr/definition/partie-prenante-definition-exemple/>

## Annexes

### Annexe I : Cartographie des parties prenantes – Biofruits

Swiss Triple Impact (2022). Cartographie des parties prenantes  
Template récupéré, à la suite de l'atelier de priorisation suivi avec l'entreprise Biofruits, sur :  
<https://drive.google.com/file/d/1XqrO8e3-g8QJ3KGM0asoNH8fb3KLcTTX/view?usp=sharing>



Données de l'auteur

## Annexe II : Liste des questions pour analyser l'impact de l'activité d'une entreprise le long de sa chaîne de valeur (STI)

Swiss Triple Impact (2021). Guide : Questions pour analyser l'impact de l'activité d'une entreprise

Récupéré à la suite de l'atelier de priorisation suivi avec l'entreprise Biofruits sur : <https://drive.google.com/file/d/1XqrO8e3-g8QJ3KGM0asoNH8fb3KLcTTX/view?usp=sharing>



### Guide : Questions pour analyser l'impact de l'activité d'une entreprise le long de sa Chaîne de valeur

Fournisseurs / ressources	Organisation interne	Produits / service	Fin de cycle / recyclage
<p><b>MATIÈRES PREMIÈRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quelles sont les matières premières (MP) que vous utilisez dans vos produits? (Exp: plastique =&gt; pétrole, minerais...)</li> <li>* Est-ce que vos MP sont renouvelables ou non renouvelables? (Café : renouvelable/ cobalt/or/pétrole =&gt; non renouvelable)</li> <li>* Connaissez-vous les pratiques d'extraction? Est-ce qu'elles peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité? (Ex: collecte/ cueillette agressive, utilisation des sols)</li> </ul> <p><b>ACHATS D'EXPLOITATION</b></p> <p>Mobilier, ordinateurs, nourriture-boissons, vaisselle, voiture de fonction : Avez-vous un guide d'achat responsable?</p>	<p><b>EMPLOYÉ-E-S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Combien d'employé-e-s avez-vous? H/F</li> <li>* Est-ce que la parité / égalité salariale est un enjeu pour vous? Egalité salariale H/F, top-sharing, plan de carrière pour les femmes</li> <li>* Avez-vous une politique de recrutement inclusive? (Chômeurs de longue durée, population dans le besoin, problèmes psychiques, personnes avec handicap)</li> <li>* De quelle manière rédigez-vous vos offres d'emploi (est-ce que les femmes se sentent concernées?)</li> <li>* Quelles conditions de travail proposez-vous? (Salaire, conditions de travail, congé sabbatique, formation, temps-partiel encouragé chez les H, congés parentaux, frings benefits, etc).</li> <li>* Avez-vous une transparence des salaires?</li> <li>* Avez-vous une politique de Santé &amp; sécurité en place (usine surtout/ entreprise bâtiment...)</li> <li>* Avez-vous un modèle agile d'entreprise? (gestion participative, holacratie, etc).</li> <li>* Réflexions sur le bien-être des collaborateurs/trices, promotion des activités bénévoles, sportives, culturelles.</li> <li>Développement du capital humain</li> <li>* Avez-vous des ISO ou autres certifications?</li> </ul>	<p><b>PRODUIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Production locale ou à l'étranger? ressources consommées pour la production (énergie, eau, etc)?</li> <li>* Est-ce qu'il y a des déchets de production?</li> </ul> <p><b>USAGE DU PRODUIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quel est l'impact de l'usage de votre produit / service? (Positif: Amélioration de la santé, réduction de l'utilisation de pesticide, mise sur le marché d'une plateforme de formation ouverte à tous)</li> <li>* Vente en magasin ou vente en ligne</li> <li>* Collaboration avec ses parties prenantes pour co-création de produits/services</li> <li>* Économie de fonctionnalité (louer un prestation au lieu d'acheter un produit), mutualisation</li> </ul> <p><b>EMBALLAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 100% recyclé ou recyclable</li> <li>* Éco-conception, économie circulaire</li> </ul>	<p><b>RECYCLAGE OU ZÉRO DÉCHETS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Votre produit peut-il être réparé ou réutilisé? filiale de seconde main?</li> <li>* Est-ce que vos produits sont recyclables (par le client ou via une filière spécialisée et auquel cas comment mettez-vous en place la récupération du produit (ex: capsule Nespresso)?</li> </ul> <p><b>SERVICE APRÈS-VENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Services après vente? réparations ou remplacement?</li> <li>* Récupération en fin de vie?</li> <li>* Sensibilisation, conseils aux clients sur la fin de vie, recyclage? Délai de garantie</li> </ul> <p><b>DONS ET PARTENARIATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Avez-vous un impact sur votre communauté? Participez-vous à des projets locaux / associatifs? Que faites-vous de vos bénéfices?</li> <li>* Mutualisez-vous vos bonnes pratiques?</li> </ul>
<p><b>FOURNISSEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favorisez-vous les circuits-courts?</li> <li>* Quelle est la relation que vous avez avec eux? Avez-vous visité leurs usines/lieu de production? Les avez-vous rencontrés?</li> </ul>	<p><b>INFRASTRUCTURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Consommation eau, électricité, énergies renouvelables, gestion du bâtiment, énergies renouvelables?</li> </ul>	<p><b>DISTRIBUTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment distribuez-vous vos produits (B2B / B2C)? Retail? Par quel moyen les transportez-vous ou les livrez-vous?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Savez-vous s'ils respectent des pratiques responsables? (droit humain, respect du droit au travail, condition de travail, rémunération décente, protection sociale...)</li> </ul> <p><b>SOUS-TRAITANTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favorisez-vous les circuits-courts?</li> <li>* Sont-ils situés dans des pays où les droits de l'homme ne sont pas systématiquement respectés?</li> <li>* Comment payent-ils leurs salariés?</li> <li>* Ont-ils une politique de Health and safety?</li> </ul>	<p><b>IT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quels serveurs utilisez-vous?</li> <li>* Où sont-ils situés? favorisez-vous les circuits-courts (exple Infomaniak)?</li> <li>* Gestion des données?</li> <li>* Politique numérique responsable, sensibilisation aux employé-e-s</li> </ul>	<p><b>CLIENT-E-S / RESIDENT-E-S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quels types de clientèle avez-vous? Est-ce que vous les sensibilisez ou avez des critères de sélection?</li> </ul>	
<p><b>TRANSPORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment transportez-vous vos produits? (bateau, camion, avion) / Fréquence?</li> </ul>	<p><b>TRANSPORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilité des collaborateurs/trices : comment se déplacent-ils?</li> <li>* Politique interne? Recommandations, incitations?</li> <li>voyages, mobilité douce, etc...</li> </ul>	<p><b>TRANSPORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment sont acheminés les produits sur les lieux de vente</li> <li>* Comment les clients se déplacent pour acheter les produits,...</li> </ul>	<p><b>TRANSPORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment sont acheminés les produits pour recyclage, élimination,...</li> </ul>

## Annexe III : Visuels de mes entretiens qualitatifs

Tableau : Résumé des entretiens menés par l'auteur

N°	Qui	Titre de la personne	Forme de l'entretien	Date entretien	Raisons de l'entretiens
1	Barbara Chastellain - STI	Responsable STI Valais	Entretien qualitatif	21.03.2022	Mieux comprendre complémentarité de mon TB avec le STI
2	Christophe Fischer - PME-durable.ch	Expert durabilité + Professeur	Entretien qualitatif	29.03.2022	Avoir nouveau point de vue sur questions théoriques
3	Blaser Marie - Loyco	Responsable durabilité entreprise B Corp	Entretien qualitatif	31.03.2022	Avoir nouveau point de vue sur questions théoriques + avoir aperçu expérience Loyco
4	Yves Cornuz - Baabuk	Responsable durabilité entreprise B Corp	Entretien qualitatif	06.03.2022	Avoir aperçu entreprise Baabuk
5	Lucien Papilloud - Valais Excellence	Collaborateur HES - Label Valais Excellence	Entretien qualitatif	03.05.2022	Avoir un retour sur la méthodologie que j'ai choisie
6	Remi Puigserver - 7 Peaks	Collaborateur entreprise B Corp	Entretien qualitatif	19.05.2022	Obtenir des retours concrets d'entreprise ayant implémentée une stratégie durable
7	Gael Ribordy - Kargobike	Fondateur de l'entreprise - A expérimenté le programme STI	Entretien qualitatif	19.05.2022	Obtenir des retours concrets d'entreprise ayant implémentée une stratégie durable
8	Alexandre Patti - Infomaniak	Energy Manager	Réponse par mail	23.05.2022	Obtenir des retours concrets d'entreprise ayant implémentée une stratégie durable
9	Fabien Hallenbarter Gilles Delalay - Biofruits	Personnes de contact durabilité Biofruits	Entretien qualitatif	03.06.2022	Obtenir une bonne vision de l'entreprise pour mon diagnostic afin de mettre sur pied un plan d'action cohérent

Source : Tableau de l'auteur

## Annexe IV : Exemple guide d'entretien

**Date :** 19.05.2022

**Durée :** 11:00 - 12:00

### **Mes besoins :**

- Comprendre comment leur vision durable fut implémentée
- Découvrir qui sont les personnes impliquées à l'interne de l'entreprise en matière de durabilité
- Découvrir comment ils obtiennent l'adhésion de leurs collaborateurs (en lien avec leur stratégie)
- Découvrir leurs objectifs durables et leur tableau de bord
- Comprendre comment est-ce qu'ils priorisent leurs objectifs
- Découvrir comment ils impliquent leurs parties prenantes dans leur stratégie durable ?
- Comprendre concrètement ils ont impliqué leurs parties prenantes
- Découvrir leur éventuelle charte d'entreprise durable

### **Thèmes de l'entretien :**

- Vision durable
- Gouvernance et pilotage
- Parties prenantes
- Charte d'entreprise

### **Vision durable :**

**Question 1 :** Pourriez-vous vous présenter ? Quel est votre parcours professionnel ?

Objectifs de la question : Connaitre le background de la personne pour mieux la connaitre, la mettre à l'aise en la faisant parler d'elle, avoir des informations sur l'interlocuteur que je pourrai rajouter dans mon travail de Bachelor.

**Question 2 :** Pourriez-vous me présenter Seven Peaks en quelques mots ?

Objectifs de la question : Découvrir un peu plus précisément l'entreprise et ses caractéristiques (nombres d'employés, ...)

**Question 3 :** Quelle est la vision durable de Seven Peaks ?

Objectifs de la question : Comprendre d'où elle provient et comment elle fut définie

**Question 4 :** Comment votre vision durable a été définie ? Avec quelles parties prenantes (internes et externes) ?

Question de relance : Aviez-vous le soutien de la gouvernance ? Qui a participé à son élaboration (employés, parties prenantes externes, ...) ?

Objectifs de la question : Avoir un retour sur les personnes à impliquer pour élaborer une vision durable

**Question 5 :** Comment utilisez-vous votre vision durable au quotidien ?

Objectifs de la question : Comprendre comment une vision peut être utilisée de manière opérationnelle, comprendre si elle doit être mise à jour

### **Gouvernance et pilotage :**

**Question 6 :** Avez-vous un tableau de bord (ou plan d'action) autour de votre stratégie durable ? Pourriez-vous me le présenter ? Quelles sont les personnes/parties prenantes l'ayant réalisé ?

Question de relance : Des parties prenantes internes et externes ont-elles été impliquées pour sa réalisation ?

Objectifs de la question : Découvrir le tableau de bord d'une entreprise et découvrir si des parties prenantes ont été impliquées pour sa réalisation, découvrir s'ils ont des objectifs à long terme

**Question 7 :** Qui s'assure(nt) du contrôle des objectifs durables de l'entreprise ? A quel point s'agit-il de contrôles réguliers ?

Question de relance : Avez-vous un comité de durabilité ?

Objectifs de la question : Avoir un avis sur la fréquence de contrôle

**Question 8 :** Les objectifs de durabilité sont-ils adaptés en fonction des circonstances ? Qui décide de les adapter ? Est-ce une bonne chose d'adapter ses objectifs en cours de route ?

Pierre Hubert

Objectifs de la question : Avoir des retours sur l'ajustement des objectifs, chose pour laquelle je n'ai pas eu beaucoup d'informations jusqu'à lors

**Parties prenantes :**

**Question 9 :** Qui sont vos principales parties prenantes ? Comment récoltez-vous leurs avis et dans quel contexte le faites-vous ?

Objectifs de la question : Comprendre comment ils ont récolté les avis des différentes parties prenantes et le contexte dans lequel ils le font

**Question 10 :** Quels sont les bénéfices que vous avez soutirés du fait de les avoir impliqués dans votre stratégie durable (si vous l'avez fait) ?

Objectifs de la question : Comprendre les points positifs concrets provenant du point de vue d'une entreprise

**Question 11 :** A quel point les employés de l'entreprise sont impliqués dans l'élaboration de la stratégie durable de l'entreprise ? Adhérent-ils à cette stratégie ? Comment le savez-vous ? Et pourquoi y adhèrent-ils ?

Objectifs de la question : Comprendre comment des employés peuvent être impliqués dans l'élaboration d'une stratégie et les raisons les poussant à y adhérer

**Question 12 :** Y-a-t-il eu une demande de vos clients en lien avec le développement de produits/services durables et/ou de l'élaboration d'une stratégie durable ? Est-ce que la durabilité est un critère d'achat important pour eux ? Comment le savez-vous ?

**Question 13 :** Vos efforts durables sont-ils reconnus par vos clients ?

Objectifs de la question : Savoir dans le contexte de cette entreprise si les clients peuvent être un soutien

**Charte d'entreprise :**

**Question 14 :** Avez-vous une charte d'entreprise durable ? Si oui, est-ce quelque chose d'utile selon vous (en plus d'un plan d'action) ? Quelle forme a-t-elle ?

Objectif de la question : Découvrir un exemple de charte durable et comprendre si cela est utile et complémentaire à un plan d'action traditionnel

## Annexe V : Retranscription entretien qualitatif – Mme Barbara Chastellain

21.03.2022

### Question 1 :

**Pierre** : Pourriez-vous vous présenter s'il vous plait ?

**Barbara** : De base, j'ai fait la HEG. J'ai ensuite fait un Diploma of Advanced Studies (DAS) en management durable. Après ce DAS, j'ai créé ma structure indépendante mais ai toujours gardé contact avec l'équipe avec laquelle j'avais fait le DAS. On s'est rendu compte de la puissance de l'intelligence collective. Ainsi, nous avons décidé de fonder notre coopérative Yétik à 12. Auparavant, j'ai également été B Leader. Ce sont des personnes qui aident les entreprises à obtenir la certification B Corp. Ensuite, on m'a proposé le poste de coordinatrice pour le STI Valais et l'ai accepté.

### Question 2 :

**Pierre** : Selon vous, qu'est qu'une bonne stratégie durable pour une entreprise ?

**Barbara** : C'est une stratégie qui traite des axes de la durabilité comme un tout et non pas seulement vers une voie. Il ne faudrait jamais aller à fond dans l'écologie et ne rien prendre en compte dans les autres axes. L'autre chose à faire selon moi c'est viser la réduction des impacts négatifs avant de passer en monde compensation.

### Question 3 :

**Pierre** : Selon vous, une bonne stratégie durable peut-elle se passer d'un outil de pilotage durable spécifique (par exemple le SDG Action Manager) pour parvenir à ses objectifs ?

**Barbara** : Le plus important est de mesurer ce que l'on fait avec ou sans un outil. Les outils peuvent permettre d'ancrer plus facilement la notion de durabilité à tous les niveaux de l'entreprise.

### Question 4 :

**Pierre** : Pourriez-vous me présenter le STI et le processus qu'il propose aux entreprises ?

**Barbara** : Le STI est un programme national et est très adapté aux entreprises n'ayant pas forcément une grande expérience dans l'élaboration d'une stratégie durable. Il est également utile pour les entreprises qui ont pris des engagements durables mais qui désirent les aligner avec les ODD.

Le STI permet de faire réfléchir l'entreprise sur les impacts qu'elles provoquent sur le monde et les personnes et de les aligner avec des ODD. A la suite de cela, trois à cinq engagements sont définis avec un plan d'action. Le STI se sépare en trois étapes. Tout d'abord, un atelier d'introduction gratuit sur les ODD. Ensuite, deux ateliers de trois heures sont organisés. Le premier a pour objectif de prendre conscience des actions à forte valeur ajoutée à réaliser (réflexion impact de l'entreprise, parties prenantes) et à les lier avec les ODD. Le deuxième atelier a pour but de définir des objectifs précis. La troisième étape, facultative, vise à inscrire l'organisation dans un répertoire national comprenant les autres entreprises ayant participé au programme. Les engagements pris par chacune des entreprises sont également mis en avant.

#### **Question 5 :**

**Pierre** : Quels outils utilisent le STI pour l'établissement d'une stratégie durable pour les entreprises ? En quoi ces derniers sont pertinents pour l'établissements d'objectifs durables et pour leur pilotage ?

**Barbara** : Pour le STI, le principal outil utilisé est le SDG Action Manager. Cet outil aide les entreprises à identifier où elles en sont actuellement. Ensuite, l'outil propose également des ODD qui pourraient être prioritaires pour l'entreprise. Lors de l'atelier de priorisation, le STI valide les ODD choisis et en sélectionne éventuellement de nouveaux. Ensuite, l'entreprise peut répondre aux questionnaires en lien avec les ODD prioritaires. Comme autre outil B Lab, il y a le Swiss Sustainability Benchmark. Cet outil permet de comparer ses résultats durables avec d'autres entreprises de la région ou d'un même secteur par exemple. Finalement, le BIA peut également être utilisé de manière gratuite ou pour la certification B Corp. L'outil est lourd mais cela a le mérite d'offrir l'image global du RSE aux organisations.

#### **Question 6 :**

**Pierre** : Maintenant que vous parlez du BIA, il semble exister un lien entre cet outil et le SDG Action Manager, pourriez-vous me l'expliquer ?

**Barbara** : Oui alors effectivement, il y a des questions qui sont reprises entre les deux. Parce que lorsque l'on parle durabilité, qu'on parle ODD ou pas, on ne réinvente pas la roue.

**Question 7 :**

**Pierre :** Selon vous, faut-il utiliser les deux outils ?

**Barbara :** Pour moi, le BIA est utile lorsque l'on a déjà initialisé des actions et que l'on a déjà instauré une stratégie durable. Ainsi, en utilisant l'outil, l'entreprise peut aisément voir ses axes d'amélioration. Mais si on débute, je pense que le SDG Action Manager est le plus adapté, plus léger. On peut toutefois partir sur le BIA dès le départ si on a pour objectif clair d'obtenir le B Corp et qu'on a conscience du long chemin que cela représente.

**Question 8 :**

**Pierre :** En regardant le *SDG Compass*, j'ai découvert l'importance d'avoir une excellente vision des activités de l'entreprise pour pouvoir prioriser des ODD et établir des actions durables à accomplir. Comment avoir cette excellente vision des activités de l'entreprise ?

**Barbara :** Il y a plusieurs étapes. Tout d'abord, il faut analyser les parties prenantes. Qui gravite autour de nous ? Pour savoir quels sont nos impacts, c'est important de savoir qui on impacte ou qui peuvent nous impacter. Il s'agit ensuite de comprendre les principaux impacts de l'entreprise en analysant sa chaîne de valeur. Au niveau des actions, il est important de ne pas vouloir tout faire en même temps et de s'intéresser par exemple sur une année X, qu'à l'optimisation du choix de nos fournisseurs. Il est également possible de faire un bilan de gaz à effet de serre pour la partie écologie ou des audits RSE plus globaux de temps en temps.

**Question 9 :**

**Pierre :** Comment impliquer le mieux possible les différentes parties prenantes ? Faut-il le faire dès le début du processus ?

**Barbara :** Dès qu'on a défini les parties prenantes. Il convient de sélectionner ceux étant le plus impactés et d'adapter sa communication en fonction des acteurs. Selon moi, je suis persuadé qu'avec la plupart des parties prenantes, il faut les impliquer le plus tôt possible. Cela ne veut pas dire qu'on va prendre en compte tout ce qu'ils disent mais au moins on aura mieux compris la situation globale. Si l'on dit non à ce qui a été proposé, il faudra également expliquer la raison aux acteurs ayant été impliqués dans le processus. En fonction des projets et de ce que l'on veut mettre en place, les acteurs internes de l'entreprise sont importants et doivent être impliqués.

**Question 10 :**

**Pierre** : Quels sont vos conseils stratégiques pour s'assurer qu'une entreprise parvienne sur le long terme à devenir plus durable ?

**Barbara** : Tout d'abord, tout part de qui nous sommes (vision, mission, valeurs). Il faut avoir une vision de durabilité dans notre vision et la formaliser. Ensuite, il est important de définir différents indicateurs. Il faudra veiller à ce que les indicateurs choisis et les actions définies semblent pertinentes à l'équipe. Finalement, il est important selon moi de définir des objectifs ambitieux sur le long tout en les découpant en sous-objectifs.

#### **Question 11 :**

**Pierre** : De votre expérience, quelles sont les principales difficultés rencontrées par les entreprises établissant une stratégie durable ?

**Barbara** : Une première difficulté, c'est de les faire comprendre que ce n'est pas qu'une question de charges. En effet, être durable peut bien souvent leur apporter plus d'argent sur le moyen/long terme (économies d'énergies, turnover, ...). Les entreprises, au départ, ne comprennent pas toujours les gains et opportunités qu'elles peuvent obtenir en devenant plus durables. Une autre difficulté peut être de vouloir être partout à la fois. Après, il y a la réticence au changement à l'interne. La sensibilisation des employés face aux défis de nos ères c'est clé. Finalement, il peut exister une méconnaissance du grand public par rapport à la notion de durabilité. Il n'y a pas que le côté écologique. En comprenant cette notion, il est d'ailleurs plus aisé de comprendre ce que l'on fait de bien actuellement.

#### **Question 12 :**

**Pierre** : Comment verriez-vous la complémentarité entre le STI et mon travail de Bachelor ?

**Barbara** : Tout d'abord, tu pourras voir un aspect très pratique en participant à nos ateliers. De plus, avec tes connaissances, les ateliers pour Biofruits, seront plus riches. De plus, il n'y aura pas la notion d'indicateurs (KPI) qui seront définis lors de l'atelier numéro 2 avec le STI, chose qui est demandée dans ton travail. Si jamais, des objectifs peuvent être fixés dans les outils du STI (SDG Action Manager). Pour aller plus loin, tu peux aussi passer à travers le BIA. Les questions pertinentes pour l'entreprise peuvent être mises en évidence et ensuite il est possible de se fixer des objectifs sur l'outil en lien avec les questions choisies. Il peut exister une complémentarité entre le SDG Action Manager et le BIA pour le travail de Bachelor. Pour réfléchir aux impacts, le SDG est suffisant mais pour le côté évaluation, le B Impact peut être très intéressant. De plus, tu pourras proposer de nouvelles propositions d'actions à réaliser utiles pour l'entreprise.

## Annexe VI : Retranscription entretien qualitatif – M. Christophe Fischer

29.03.2022

### Question 1 :

**Pierre** : *Pourriez-vous vous présenter ? Quel est votre parcours professionnel ?*

**Christophe** : Après des études d'économiste, j'ai rejoint une start-up dans le domaine du géomarketing Microgis où je fus chef d'entreprise et responsable des aspects commerciaux et d'analyse. Il y a une dizaine d'années, j'ai fait un DAS en management durable à l'Université de Genève qui m'a ouvert les yeux sur les problèmes de notre ère. Ensuite, j'ai rejoint PME-durable, une structure indépendante qui guide les entreprises vers des démarches de durabilité avec ou sans certification.

En ce moment, je suis également B Leader et suis proche des programmes STI et de la certification B Corp. Finalement, depuis 3 ans, je suis aussi professeur d'un cours à la HEC Lausanne en Master : Sustainable Strategy Project. Ce cours a pour ambition d'enseigner les concepts clés de la durabilité aux étudiants qui les appliqueront avec des PME.

### Question 2 :

**Pierre** : *Selon vous, qu'est qu'une bonne stratégie durable pour une entreprise ?*

**Christophe** : Une bonne stratégie part du plus global (Agenda 2030, ODD, ...) et des grands enjeux mondiaux (réchauffement climatique, perte de la biodiversité, ...) et s'adapte à l'échelle de l'entreprise. Une bonne stratégie comprend la mise en place d'actions très concrètes, priorisées et « SMARTisée » et ayant l'adhésion de nombreux collaborateurs voire qui ont été choisis à la suite d'une démarche participative à l'intérieur d'une entreprise. Notons également l'importance d'avoir un comité défini pour suivre les avancements sur cette stratégie.

### Question 3 :

**Pierre** : *Selon votre expérience, quelles sont les principales difficultés rencontrées par les entreprises lors de l'établissement d'une stratégie durable ? Comment y faire face ?*

**Christophe** : Pour ce faire, je vais me baser sur mon expérience plus sur un travail de Master ayant été réalisé par l'une de mes étudiantes dans laquelle elle avait interrogé une cinquantaine de petites et moyennes entreprises (PME). De manière étonnante, ce n'est pas forcément le coût qui est réellement une problématique. C'est régulièrement un manque de

ressource qui est mentionné (solution → se fixer des priorités stratégiques dans la thématique de la durabilité et donc des ressources). De plus souvent, une réelle problématique concerne le fait que les entreprises ne savent souvent pas par quoi commencer. Des outils B Lab et le STI peuvent aider pour cela. Les entreprises ne partent jamais de zéro. C'est important de valoriser ce qui est fait également.

Les actions à prioriser seront claires dès qu'un diagnostic aura été réalisé. C'est déjà bien pour une entreprise de mettre le doigt sur quatre ou cinq enjeux liés à ses activités, de se définir cinq-six engagements et pour chaque engagement, on peut imaginer une ou deux actions concrètes. Il est important de définir des actions à fort impact et pas forcément la moins chère. Il faut se poser la question de savoir si c'est vraiment en agissant là-dessus qu'un impact sera réellement visible.

#### **Question 4 :**

**Pierre :** *Que faire pour qu'une vision durable soit adhérente au sein d'une entreprise ? A quel point doit-elle plaire aux différents acteurs autour d'une organisation ?*

**Christophe :** Plus on avance, plus on se rend compte que c'est l'un des enjeux principaux pour la réussite d'une démarche de durabilité. Pour obtenir cette vision, au départ, il peut être intéressant de créer un comité RSE au sein de l'entreprise. Ensuite, pour l'obtenir, selon moi, la meilleure chose à faire est de réaliser des ateliers à l'interne des entreprises ouverts à une partie des collaborateurs. Il faut partir du principe qu'il n'y a personne qui soit suffisamment « bête » ou inintéressé par les problèmes globaux de notre ère.

Tout le monde peut réfléchir sur les choses qu'il pourrait faire au sein de l'entreprise. Cette adhésion donne la possibilité de se former sur ces grands enjeux et de comprendre ce qu'est la durabilité qui a trop tendance à être résumée seulement à la dimension écologique. Si on prend le temps de demander l'avis à des collaborateurs, il y aura toujours une partie des collaborateurs qui donneront des idées très pertinentes en lien avec ce qu'ils font directement sur le terrain.

#### **Question 5 :**

**Pierre :** *Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je dois établir une stratégie durable à la suite de mon diagnostic à l'interne. Quelles étapes ou méthodologies suivriez-vous afin de réaliser ce diagnostic ?*

**Christophe** : La première approche, la plus ambitieuse est autour du B Corp et de Ecoentreprise. Ces derniers sont composés de très nombreuses questions et ont une approche très holistique, très systémique de la durabilité. Les forces, faiblesses, pistes d'amélioration sont ainsi proposées avec ces approches. Personnellement, je ne commencerais pas par du B-Corp ou Ecoentreprise dans la plupart des cas. Cela dépend également de à quel point ces derniers sont loin d'obtenir une certification proposée par B-Corp et Ecoentreprise. Dans le cas contraire, Valais Excellence avec sa check-list ou le STI peuvent être de solides alternatives.

En complément d'un STI, un diagnostic de Bilan Carbone peut être réalisé. Pour le Bilan Carbone, PME durable propose cela pour les entreprises à hauteur d'environ 4000.- CHF pour une entreprise de la taille de Biofruits. Pour Biofruits, le STI est intéressant. Le BIA ? Tout d'abord, il faut prendre conscience qu'il faut environ trois jours pour le compléter et qu'il faut changer les statuts s'il désire obtenir la certification B-Corp. Donc pourquoi pas, si Biofruits souhaite obtenir la certification voire avoir une approche systémique de la durabilité.

#### **Question 6 :**

**Pierre** : *Comment mettre un système de pilotage pour une entreprise ? Quels outils ou processus faut-il utiliser ou suivre ?*

**Christophe** : Pour du B-Corp ou du éco entreprise, il faut que la direction et le conseil d'administration mettent en place des KPI non-seulement habituels (nombres de contrats, retours sur investissement, chiffre d'affaires) mais également écologiques et sociétaux (économie d'énergie, réduction de déchets, réduction de CO2, turnover, satisfaction des employés, nombres de jours de formation par années, ...). Le BIA permet la mesure de ses performances directement sur l'outil. Le BIA offre également la possibilité, par son outil de Benchmarking, de comparer ses performances avec les autres entreprises de la base de données. L'outil ne propose pas d'indicateurs. C'est à l'entreprise de les construire sur mesure même si on peut s'inspirer de ce qu'il se fait ailleurs. C'est dans cette étape qu'il peut être pertinent pour l'entreprise d'être entouré. Une fois qu'elle a défini ses actions, il est intéressant pour cette dernière qu'elle communique cela à l'extérieur. Mais il est important que ces chiffres soient conformes à la réalité en termes de crédibilité.

#### **Question 7 :**

**Pierre** : *Vu que l'on a encore un peu de temps, je vais retourner sur les difficultés vécues par les entreprises. Est-ce que la peur du changement est un phénomène que vous sentez fréquemment au sein des entreprises ?*

**Christophe** : Il faut penser que les entreprises passent à l'action en analyse de risque et coûts/bénéfices. Il est vrai qu'il peut exister une crainte d'aller plus vite que le marché ou que les concurrents et donc une éventuelle crainte de coûts supplémentaires à court terme même si à long terme cela peut être gagnant.

Individuellement, on peut effectivement parler de craintes ou de peurs qui peuvent être plus difficiles à mesurer ou à tenir compte. Je suis convaincu qu'il faudrait dans les conseils d'administration en dehors de managers ou d'économistes, une ribambelle de spécialistes (psychologue, ingénieur, homme de science). Cela peut permettre d'offrir de nombreux points de vue différents dans la prise de décisions. Il faut rappeler aux dirigeants qu'il y a une urgence climatique claire et qu'il faudrait bien qu'un membre du conseil lise le rapport du GIEC ! C'est vrai qu'en fonction des entreprises, les managers sont plus ou moins formés pour faire face aux changements. Il y a, d'ailleurs, un chapitre sur la gouvernance dans le BIA. Une manière d'être plus réactifs selon moi est la mise en place de structure plane dans laquelle les avis des collaborateurs sont pris en compte. Intuitivement, cela ne me paraît pas sain que les décisions soient seulement prises par cinq-six personnes tout en haut d'une hiérarchie.

## Annexe VII : Retranscription entretien qualitatif – Mme Marie Blaser

31.03.2022

### Question 1 :

**Pierre :** *Pourriez-vous vous présenter ? Quel est votre parcours professionnel ?*

**Marie :** Avant Loyco où je suis la coordinatrice développement durable, j'ai fait une formation en économie d'entreprise (Bachelor) puis ai réalisé un DAS en développement durable. Désormais, je m'occupe au sein de Loyco du suivi autour de la certification B Corp, participe aux réunions stratégiques de Loyco et m'occupe de l'organisation de différents événements clients – partenaires.

### Question 2 :

**Pierre :** *Comment la vision durable de Loyco a été définie ?*

**Marie :** Au fait, l'entreprise a toujours eu une sensibilité durable du fait qu'elle fut fondée sur la base des 3P (People, Planet, Profit). Après 3 ans, le label B Corp fut présenté à des cofondateurs qui ont trouvé cela intéressant. Cela permet de s'évaluer, de se rendre compte des bonnes choses faites au sein de l'entreprise et de se challenger. Rapidement nous avons fondé une équipe développement durable composée d'une dizaine de personnes. Cela veut dire qu'on a une personne de ce comité dans toutes nos équipes opérationnelles. Nous avons en quelque sorte des ambassadeurs au sein de toute l'entreprise.

A noter également qu'au moment de briguer pour la certification B Corp nous avons dû changer nos statuts, ce qui participa à formaliser notre vision durable. En 2020, nous avons clairement mentionné la durabilité comme l'un des 3 axes stratégiques fondamentaux de l'entreprise avec l'agilité et la digitalisation. Dans chacune de nos équipes désormais, des indicateurs durables ont été établis.

### Question 3 :

**Pierre :** *Vous avez en partie répondu à ma prochaine question. Mais comment Loyco fait-il pour que sa vision durable soit partagée au sein de toute l'organisation en interne ?*

**Marie :** Tout d'abord, chaque fois que nous avons de nouveaux collaborateurs, nous leur introduisons des notions autour du développement durable. La même chose est réalisée avec tous nos employés. Nous espérons que cela peut également avoir une incidence en privé pour ces derniers. Cette vision-là, elle va également être partagée pour toutes nos parties prenantes, que ce soit nos clients, nos fournisseurs ou notre communauté si on communique sur les réseaux sociaux.

**Question 4 :**

**Pierre :** *Au niveau des fournisseurs et clients, comment mettez-vous cela en place ?*

**Marie :** Au niveau de nos fournisseurs, on a une politique d'achat. Par exemple, avec notre dernier prestataire IT, on a fait signer des clauses d'engagement par rapport à différents points RSE. Ils sont par exemple contraints à réaliser un bilan carbone, à s'intéresser au numérique responsable et à nous partager leurs bonnes pratiques. Après, nous typiquement, pour certains de principaux fournisseurs, nous leur avons demandé qu'ils se créent un compte BIA pour qu'ils puissent rentrer sur le chemin de la durabilité. Pour la majorité de nos clients, une fois chaque année, nous nous rendons chez eux et partageons à chaque fois, au travers de notre présentation, des slides présentant notre modèle d'affaire ou nos engagements durables. On communique aussi beaucoup sur nos newsletters, sur nos réseaux sociaux pour partager sur nos expériences. On fait aussi de nombreuses interventions dans des événements tout public voire nous organisons des événements sur la thématique durable grâce à nos différents partenariats.

**Question 5 :**

**Pierre :** *En quoi est-ce-que vous pensez que le modèle hiérarchique particulier de Loyco permet de favoriser la durabilité à l'interne de l'entreprise ?*

**Marie :** Nous pensons que les modèles traditionnels ont sans doute plus d'effets négatifs sur les collaborateurs. Dans notre vision, on souhaite que chaque personne soit à la bonne place. Après je pense que dans notre société actuelle qui se dit incertain, où il faut être agile, on doit aussi se donner la responsabilité en tant qu'employeur, de favoriser le développement des collaborateurs sur plusieurs aspects. Cela leur permettra d'améliorer leur employabilité. Notre modèle permet aussi aux employés de prendre des responsabilités. Alors oui certaines décisions prennent plus de temps, mais finalement les solutions choisies rencontrent une plus grande adhésion.

**Question 6 :**

**Pierre :** *Quelles furent les principales difficultés expérimentées par Loyco jusqu'à l'obtention de la certification B Corp (voire également entre les différentes certifications B Corp) ? Comment les a-t-il surmontées ?*

**Marie :** Au tout début, notre challenge, en 2015, c'était que nous avions peu de choses formalisées. Je pense au début que nous nous faisons de nombreux efforts mais nous n'avions pas de stratégies durables clairement définies.

Dans l'outil B Corp, il y a la pratique opérationnelle et les modèles d'affaires. Je pense qu'en terme de pratiques opérationnelle, Loyco est plutôt bon. Maintenant, l'objectif, pour nous, est de travailler sur la partie modèle d'affaire, IBM comme il l'appelle.

**Question 7 :**

**Pierre :** *Selon vous, quelles sont les conditions et motivations qui devraient pousser une entreprise à se lancer sur le chemin de la certification B Corp ?*

**Marie :** Je pense qu'aujourd'hui, si on ne prend pas en compte en tant qu'entreprise, les enjeux mondiaux, on va droit dans le mur. Il y a une réalité économique et scientifique sur le sujet. Sans faire du marketing pour le B Corp, avoir une certification permet de s'avoir où est-ce-que l'on en est. Même sans faire la certification, l'outil du BIA permet également de situer et surtout de donner de nombreuses idées de pratiques pouvant être mises en place à l'interne. Aujourd'hui, il y a aussi un enjeu en termes d'image. Loyco, en tant que marque employeur, on attire réellement des talents. Les entreprises qui ne font rien, demain, elles pourraient souffrir de pénuries de main d'œuvre. En tant que clients aujourd'hui, on se pose de plus en plus de questions et la certification permet facilement de démontrer que des actions ont été concrètement faites. Etant donné que ce n'est pas facile d'obtenir la certification B Corp, cela démontre également un certain engagement.

**Question 8 :**

**Pierre :** *Comment l'entreprise Loyco s'organise-t-elle pour l'atteinte de ses différents objectifs durables ? Avec quels outils et quelles ressources ?*

**Marie :** Au niveau des outils, on est lié au B Corp, on collabore avec le Bilan Carbone et avec l'Institut du Numérique Responsable avec un outil d'analyse qui s'appelle le Winner qui permet d'évaluer son impact numérique et mettre en place certaines actions. En termes de ressources, il a une équipe développement durable qui consacre entre 1 à 10% de leur temps.

Pierre Hubert

On fait des séances mensuellement avec toute l'équipe développement durable. Chaque année, on met à jour notre vision durable et les choses que l'on veut faire sur l'année en cours. Plus personnellement, comme mentionné auparavant, je participe aux réunions stratégiques.

**Question 9 :**

**Pierre :** *Au-delà du questionnaire, quelles sont les fonctionnalités (propositions d'indicateurs, transmission de tâches et de responsable, historique des progressions, tableau de bord des actions à réaliser, ...) de pilotage, qu'offre l'outil BIA ?*

**Marie :** Alors tout d'abord, il y a des questions que tu peux définir en objectif. Nous, en tout cas, nous ne l'avons pas trop utilisé au fait. Nous, ce que l'on a fait, c'est que l'on a pris toutes les questions en format Excel et on a travaillé directement sur le fichier. Cela nous a permis de pointer des projets clés sur lesquels on voulait travailler. Donc, non, on n'est pas tous les jours sur l'outil BIA. On sait les grands domaines sur lesquels on veut travailler. Au niveau des indicateurs, B Corp en propose quelques-uns par exemple la différence entre la plus basse et haute rémunération, le taux d'employés qui sont actionnaires, ... Il n'est pas vraiment possible de transmettre des tâches sur le BIA. C'est pour cela que l'on est parti sur un fichier Excel pour qu'on puisse se donner des commentaires en interne. Les commentaires mis sur le BIA sont visibles par des personnes externes. Dans le BIA, par contre tu peux mettre en évidence certaines questions.

**Question 10 :**

**Pierre :** *Utilisez-vous le SDG Action Manager ?*

**Marie :** Ce qu'il faut savoir c'est que le STI ne contrôle pas si tu complètes l'outil ou non. Pour être transparent, Loyco n'est pas vraiment le public cible du STI. Le SDG Action Manager propose des grands principes et Loyco s'est mieux retrouvé dans le BIA. Par contre, c'était quand même intéressant de catégoriser les principaux impacts de l'entreprise et de les mettre en lien avec les ODD. Il y a un côté un peu blingbling des Nations Unies que les gens aiment bien. On a ainsi également communiqué dessus à l'interne et à l'externe. Les ODD sont donc une autre manière de communiquer. Les ODD permettent de faire prendre conscience aux gens que le développement durable ce n'est pas que l'environnement. Le BIA arrive en quelques sortes aux mêmes conclusions que le SDG. Je suis plutôt d'accord sur le fait qu'il faille commencer par le SDG Action Manager et ensuite se rendre sur le BIA pour obtenir éventuellement la certification B Corp.

**Question 11 :**

**Pierre :** *Quelle est la stratégie de communication durable de Loyco ? A partir de quand faut-il la commencer ?*

**Marie :** Nous avons toujours prôné une communication authentique dans le sens que l'on souhaite partager notre expérience sans dire qu'on est les meilleurs et en partageant également les challenges encore sur notre chemin. Au départ, on a partagé des conseils durables à l'interne pour les collaborateurs. La communication durable est l'un de nos piliers éditoriaux. On est conscient que c'est un sujet qui intéresse. Dans notre vision du changement, on doit aussi communiquer pour impliquer les gens. C'est important d'adopter une communication authentique et je trouve intéressant d'expliquer notre chemin de façon à ce que les gens puissent connaître notre chemin et nous donner des idées. De plus, on est souvent amené à devoir partager nos expériences. On le fait volontiers car c'est par cela qu'on l'on participe à devenir un acteur du changement.

Au-delà du Greenwashing, il existe le Greenhushing. Je pense que c'est triste d'avoir du Greenhushing parce qu'il y a des entreprises qui font des choses incroyables mais qui ne veulent pas communiquer du fait qu'elles ne veulent pas être taper par des ONG parce que ce n'est jamais assez. Parfois chez Loyco, on reçoit des remarques. L'essentiel est de dire « oui merci pour votre retour, on essaiera de le tenir en compte la prochaine fois » tout en acceptant que ce que l'on fait ne sera jamais parfait.

**Question 12 :**

**Pierre :** *Comment faire en sorte que sa communication durable soit fiable ?*

**Marie :** Tout d'abord, si tu n'es pas sûr d'une information, c'est mieux de ne pas la communiquer ou d'être transparent sur ses doutes. A l'interne, c'est surtout important de valider tout ce qui est transmis. Sinon, il s'agit de s'entourer de sources fiables sur Internet. Concernant Biofruits, il s'agit de faire attention à la communication autour de la certification B Corp. Il peut être intéressant de communiquer qu'ils vont le faire ou sont en chemin de faire quand cela sera certain. Quoi qu'il en soit, je les encourage à partager leurs efforts durables à travers les réseaux sociaux.

## Annexe VIII : Retranscription entretien qualitatif – M. Yves Cornuz 06.04.2022

### Question 1 :

**Pierre :** *Pourriez-vous présenter ? Quel est votre parcours professionnel ?*

**Yves :** Au départ, après avoir obtenu un Bachelor en chimie, j'ai travaillé plusieurs années chez Nespresso dans le service après-vente technique. Ensuite, je suis parti en voyage autour du monde. En revenant, j'ai décidé de travailler dans une agence de voyage. A côté, je monte différents projets entrepreneuriaux autour du café. Je suis une personne sensible à la cause environnementale, humaine et sociale. J'arrive chez Baabuk en octobre de l'année passée comme responsable du développement durable. Non pas en gagnant des points avec mon CV mais avec mon authenticité. Le résumé de tout cela ? Je n'ai jamais fait de thèses ou de travaux avancés dans la thématique du développement durable !

### Question 2 :

**Pierre :** *Quelle est la vision durable de Baabuk ? Comment a-t-elle été définie ?*

**Yves :** La vision durable de Baabuk a été mise en place de manière intuitive dès le départ du fait du matériel de base que l'on utilise : la laine. C'est une étiquette qui fut très rapidement collée à la marque Baabuk ; du fait que le mouton est naturel (*sourire*). Ensuite, elle a été renforcée par la certification B Corp. Non pas parce qu'on a reçu une estampille mais parce qu'au travers de la certification il y a eu une prise de conscience au sein des employés de l'entreprise sur différentes questions durables. Dès le départ, il y a toujours eu la volonté de lancer un produit sain. La laine feutrée existe depuis des centaines d'années en étant présente dans de nombreux pays.

### Question 3 :

**Pierre :** *Comment Baabuk a-t-il fait pour que sa vision durable soit partagée et adhérente au sein de son organisation ? Quelles furent les principales actions entreprises ?*

**Yves :** Notre vision n'est en quelque sorte jamais adhérente et est constamment en mouvement. Cette dernière, chez nous en tout cas, est variable. Tout d'abord, parce qu'on n'a pas forcément tous la même définition de ce qu'est la durabilité alors qu'on est une petite équipe de 8 employés ! On n'est pas forcément d'accord lorsqu'on réfléchit sur le fait qu'on soit durable sur ce point-là ou ce point-là. C'est donc un alignement constant. Cela étant dit, oui nous avons également une base commune au sein de notre équipe : protection des

Pierre Hubert

animaux, l'authenticité et nos valeurs. D'ailleurs, pour commencer, nous avons défini 5 valeurs sur lesquelles Baabuk se base pour réaliser ses choix stratégiques.

**Question 4 :**

**Pierre :** *Comment Baabuk a-t-il fait pour que sa vision durable soit en accord avec ses partenaires et fournisseurs ? Quels seraient vos principaux conseils pour faciliter cela ?*

**Yves :** La plupart des partenaires Baabuk ont été rencontrés un peu par hasard. Mais, il est vrai que nous n'avons pas hésité par la suite à nous séparer de partenaires n'étant plus forcément en lien avec certaines de vos valeurs. Il y a toujours le choix de dire « oui » ou « non » à certains types de fonctionnement. C'est là que Baabuk a fait le choix de déposer ses stocks au Mont-sur-Lausanne en collaborant avec une entreprise qui fait travailler des personnes ayant eu des traumatismes ou vécu des moments difficiles. C'est un choix au lieu de se dire « on stocke tout chez Amazon » parce qu'il nous proposerait la même chose pour moins cher. Nous demandons à nos fournisseurs de la transparence et une relation humaine de collaboration. Mais il est vrai qu'au départ nous ne faisons pas la fine bouche avec le choix de nos fournisseurs. C'est aussi trouver des fournisseurs qui vous font confiance et après c'est travailler cette confiance sur la longueur.

**Question 5 :**

**Pierre :** *Quelles furent les principales difficultés/défis expérimenté(e)s par Baabuk jusqu'à l'obtention de la certification B Corp ? Comment les a-t-il surmontés ?*

**Yves :** Les principales difficultés furent de se retrouver face à l'inconnu, par exemple en faisant face à des questions pour lesquelles on avait aucune réponse. Il a fallu donc aller les chercher, ce qui est une activité également chronophage (prendre contact avec fournisseurs, etc). Une difficulté liée à l'inconnu c'est le manque d'information. Mais dès que l'information est acquise, cela devient une force. Je pense vraiment que la plus grande complexité ce fut d'aller chercher les informations : s'assurer que tel ou tel produit ne contient pas d'agents de coloration au chrome, ...

**Question 6 :**

**Pierre :** *L'entreprise a-t-elle mis le doigt sur les principaux impacts négatifs et positifs que son entreprise provoquait sur le monde pour établir sa stratégie durable ? Si oui comment l'a-t-elle fait ?*

**Yves :** Oui en effet, l'entreprise l'a fait. Cela lui permet de valoriser et prendre conscience de ce qu'elle faisait de bien. Comme par exemple lorsque nous avons décidé de travailler avec une usine au Portugal qui a participé à la réouverture d'une usine et à la création de nouveaux postes de travail.

Par rapport aux impacts négatifs, nous avons également pris conscience que le bien que nous créons est un bien de consommation, bien que probablement plus nécessaire que d'autres. Cela reste un bien de fashion. Cela nous a aidé à nous poser des questions comme pourrions-nous créer des chaussures également dans d'autres pays ? Comment diminuer le retour des marchandises de nos clients ? ... Ces impacts négatifs peuvent être petits au départ mais lorsque l'on s'y intéresse, prennent de plus en plus de places.

Pour comprendre ces impacts, très souvent, c'est l'environnement qui le pointe. C'est par exemple une question des consommateurs qui nous permet de prendre conscience d'une problématique. Il faut donc également écouter son environnement et les différentes parties prenantes gravitant autour de l'entreprise. C'est par exemple lorsqu'un client allergique demande si nos chaussures contiennent un produit X que cela nous oblige à nous intéresser davantage au déroulement de la production de nos produits.

Donc l'importance c'est également de laisser les gens s'exprimer par exemple en laissant un espace dédié sur notre site ou en engageant une personne pour le service client au lieu d'avoir un robot FAQ. Cette personne va non seulement répondre aux questions mais également recenser les problématiques ressorties. A l'interne, nous avons aussi des réunions hebdomadaires à l'interne où tout le monde discute ensemble sur des problématiques entourant l'entreprise.

#### **Question 6 :**

**Pierre :** *Comment Baabuk a-t-il une excellente vision de sa stratégie durable ? Quels moyens et/ou outils utilise-t-il pour obtenir cette excellente vision ?*

**Yves :** Je vais être sévère avec nous-même. Mais je ne pense pas que nous avons une excellente vision de notre stratégie durable. Baabuk n'utilise pas vraiment d'outils pour cela. C'est quelque chose qui se met en place, c'est pourquoi j'ai été engagé. On pourrait imaginer parce qu'on a une certification B Corp que l'on a une stratégie claire et précise. Ce fut l'inverse chez Baabuk. On a fait la certification B Corp, on l'a obtenu avec un certain étonnement. On avait besoin d'un label qui valide ce que l'on a fait de manière intuitive. Obtenir cette certification c'était vraiment une manière de s'assurer que ce que nous mettions en place était cohérent.

Après obtenu le B Corp, nous avons pris conscience de l'importance d'établir une stratégie durable et d'engager une personne responsable de la durabilité de l'entreprise. L'outil à utiliser, c'est un chef d'orchestre à bord qui questionne les pratiques de l'entreprise. Concrètement, pour la suite, nous souhaitons créer une feuille de route à propos du but de Baabuk. Pourquoi Baabuk existe ? Existe-t-il une raison plus profonde qui englobe le social, l'écologie et l'écologie, qui justifierait la présence de Baabuk dans cet écosystème ? Ensuite, sur cette base-là, il s'agira de définir des actions pour lesquelles on pourrait avoir un impact. Dès lors, il s'agira de faire du SMART. Les objectifs peuvent être gros comme petit.

Baabuk vendant des produits de consommation, nous avons l'obligation morale de diminuer les ressources utilisées pour nos produits et les gaz émis pour leur fabrication. Dans l'idéal, tous les composants de nos produits doivent pouvoir être recyclables voire régénératives.

**Question 7 :**

**Pierre :** *Votre travail consistera donc également à créer cette vision sur le long terme ?*

**Yves :** Une stratégie durable c'est autant savoir jongler entre du court terme, l'immédiat et du long terme, étant donné qu'on ne pourra pas faire tout en un jour. Mais si on n'a pas cette vision sur le long terme aujourd'hui, ça ne sert à rien à faire du développement durable.

**Question 8 :**

**Pierre :** *Comment l'entreprise mesure et s'assure de la performance des actions durables mises en place ?*

**Yves :** Il faut tout d'abord essayer de mettre en place des actions. Ensuite, effectivement, il faut trouver des moyens de mesurer ces dernières. Y a-t-il la performance dans le développement durable ? Regardez la nature, elle n'est pas performante, elle l'est simplement parfaite. Par contre, on doit savoir revenir en arrière et se réajuster rapidement si nécessaire.

**Question 9 :**

**Pierre :** *Comment utilisez-vous l'outil BIA ?*

**Yves :** Ça va un peu à contre-courant de ce que j'ai dit avant car le BIA donne des points et permet de faire prendre conscience de potentielles lacunes. Ce qui est intéressant avec le B Corp c'est qu'il nous pousse à nous poser des questions. Cela ne veut pas forcément dire qu'il y a de bonnes ou de mauvaises réponses. Il est donc très utile pour nous faire travailler là où nous sommes bons mais également là où nous le sommes moins. Ainsi, des actions

Pierre Hubert

peuvent ensuite être réalisées dans les domaines moins bons. Nous ne le faisons pas pour faire plus de points mais pour être encore plus en accord avec la vision de ce que nous aimerions devenir.

**Question 10 :**

**Pierre :** *Utilisez-vous les ODD d'une quelconque manière dans votre stratégie durable ? Si oui, de quelle manière et pour quelles raisons ?*

**Yves :** Pour moi les ODD, c'est avant tout une source d'informations. Si par hasard, je ne sais pas ce qu'englobe un terme, je vais aller constater de quelle manière il a été abordé par les ODD. Les ODD c'est également un cadre qui n'est pas trop précis et qui peut donner des idées. Je pense que c'est une bonne idée pour une entreprise de tout d'abord s'intéresser aux ODD avant de se lancer vers le B Corp. Les ODD pourront même servir de base d'informations pour certaines questions du B Corp.

Le problème des ODD c'est qu'effectivement il offre un cadre. Et donc très rapidement, on peut se dire « c'est tout bon, je suis bien, je suis dans le cadre Il faut donc également se reposer la question. Ce que je fais a-t-il toujours du sens par rapport aux ODD choisis ? Par rapport aux ODD, c'est important que l'entreprise définisse très bien ses priorités et donc pas tout à coup se dire « Ah oui c'est vrai, on doit aussi sauver les océans ». Je ne suis pas certain que ce soit par exemple la tâche de Biofruits de veiller à cela.

Les ODD offrent une problématique mais pas une solution. Il faut donc être créatif pour faire face aux défis proposés. Que peut-on faire avec cette problématique ? Pour Baabuk, une stratégie durable est en train d'être faite autour des cinq ODD que nous avons sélectionnés. Nous communiquerons sur cette dernière durant cette année. Les ODD c'est ce que Monsieur tout le monde comprend le mieux.

**Question 11 :**

**Pierre :** *A quel point la communication autour de la durabilité est importante pour Baabuk ? Quelles sont les axes principaux de sa stratégie de communication durable (thèmes, cible, canaux, message, fréquence, ...) ?*

**Yves :** Actuellement, presque 50% de notre communication se base sur la durabilité. A chaque présentation d'un produit, on va parler durabilité. Nous surfons également sur les différentes journées internationales (Women's Day, Earth's Day, ...). D'un point de vue

commercial, il est important de rappeler que nous sommes écologiques du fait que notre communauté est sensible à la cause environnementale.

A l'interne, nous réfléchissons actuellement sur le fait de savoir si notre communication devrait avoir une vocation inspirante ou éducative. C'est très psychologique comme approche, mais on est une marque de chaussures, on n'a rien à apprendre à personne selon moi. Ce n'est pas notre job de dire qu'il faut consommer mieux, qu'il faut consommer moins, qu'il faut réfléchir d'où ça vient ... Par contre, on a l'envie d'être inspirant. Donc, nous souhaitons inspirer par la manière dont on fait les choses et non pas éduquer par la manière dont on fait les choses. En essayant d'éduquer les gens, on rentre très vite en conflit avec les valeurs de chacun. Et les valeurs sont personnelles. Il y a des gens qui veulent consommer des produits suisses et d'autres qui comprendront que nous vendons sur le monde entier et qu'il n'aurait aucune raison qu'on fabrique en Suisse. Ce n'est pas une question de coûts, c'est aussi okay si on fabrique au Portugal on sait que les gens sont compétents pour la réalisation de ces tâches. Inspirer c'est « Ah ouias, c'est cool ce qu'ils font, j'ai envie de faire pareil ou de faire partie de cet écosystème ».

Avoir de la transparence au niveau de la communication est aussi importante. Par exemple, en expliquant pourquoi on a une usine au Portugal ou au Népal. Par exemple, les salaires que nous donnons aux employés du Népal sont un tiers plus haut que ce qu'ils gagneraient ailleurs dans leur pays et avons plus de 89% de femmes qui travaillent à l'usine. Alors qu'au Népal, les femmes n'ont pas le droit à l'éducation ou à s'émanciper.

La transparence pour les consommateurs n'est pas contre pas complète. On ne partage pas la supply chain au client. Mais après, on est transparent sur les raisons qui expliquent pourquoi on produit au Népal etc. Mais être transparent n'est pas facile car il faut avoir l'information avant de la communiquer. Il faut également que toutes les parties prenantes d'un écosystème soit transparente et cela est très difficile à demander. Aujourd'hui on sait d'où provient la laine au Népal. On a la certification qu'elle provient d'un fermier de Nouvelle Zélande. On ne peut pas être transparent sur ce fermier-là. On ne peut pas demander si ce fermier-là a aussi une certification. Si on voulait être 100% cohérent, on devrait aller jusqu'au mouton et le fermier devrait aussi être B Corp en quelque sorte.

Si on vise l'excellence, il faudra exiger un jour que nos partenaires soient autant transparent que nous. Mais on ne peut que se tourner vers l'excellence dans un domaine. La durabilité c'est aussi lié à la notion économique et aux profits qu'une entreprise peut obtenir. Et c'est là qu'il faut faire des choix. Des choix qui pourront être différents dans cinq ans en fonction des

Pierre Hubert

évolutions de l'entreprise et des valeurs de l'entreprise. Pour moi, il faut vraiment partir des valeurs de l'entreprise avant de se lancer dans une certification type B Corp. Sinon on se jette dans un océan.

## Annexe IX : Retranscription entretien qualitatif – M. Lucien Papilloud

03.05.2022

### Question 1 :

**Pierre :** *Pourriez-vous vous présenter ? Quel est votre parcours professionnel ?*

**Lucien :** Je travaille depuis 5-6 ans à la HES-SO Valais-Wallis dans l'Institut Entrepreneuriat et Management. Avant cela j'ai fait un Bachelor en économie d'entreprise et j'ai ensuite continué avec un Master en Innovation. A la HES-SO Valais-Wallis, j'ai travaillé 3 ans sur les énergies renouvelables avec Stéphane Genoux et avons monté une entreprise pour promouvoir le photovoltaïque pour les communes et leurs citoyens. Ensuite, je me suis intéressé aux domaines de l'économie positive dans lequel le LAB de la HES-SO Valais-Wallis est lié à Valais Excellence. Actuellement, mon travail est lié à la création d'un nouveau référentiel pour Valais Excellence et à l'actualisation des critères de la certification.

### Question 2 :

**Pierre :** *Pourriez-vous me présenter Valais Excellence et sa certification ?*

**Lucien :** Valais Excellence est une certification, c'est-à-dire que cela passe par un audit. Ce dernier est organisé par un organisme de certification. Une entreprise certifiée peut donc porter le label Valais Excellence. La marque Valais, pour exemple, n'est pas une certification mais une simple reconnaissance pouvant être agréé par un responsable de la marque Valais. Valais Excellence se base sur une double preuve : International Organization for Standardization (ISO) 9001 et ISO 14001. ISO aide à l'instauration de processus à l'interne d'une entreprise (documentation, amélioration continue).

En plus de ces deux normes, Valais Excellence propose une check-list qui sera actualisée d'ici l'année prochaine. La certification Valais Excellence ne se veut pas facilement accessible et est lié aux normes ISO qui offrent une visibilité internationale. Le fait que Valais Excellence soit lié aux normes ISO permet également de légitimer cette certification. La limite de ISO est que toute la certification est faite par des acteurs externes et non pas Valais Excellence.

### Question 3 :

**Pierre :** *Comment fonctionne la check-list Valais Excellence ?*

**Lucien** : Cette check-list est avant tout une auto-évaluation de l'entreprise. Ensuite, l'auditeur est contrôlé par l'auditeur. La particularité de cette check-list est qu'elle est composée de grandes thématiques qui elles-mêmes sont découpées en différentes exigences.

Chaque exigence doit être évalué en fonction de différents niveaux. En principe après avoir respecté les normes ISO 14001 et 9001, l'entreprise devrait se situer au minimum au niveau trois sur cinq. Ce score doit également être obtenu pour prétendre au label Valais Excellence. Différentes thématiques se trouvent dans cette check-list :

- **Gouvernance** : Avoir une gestion de l'organisme répondant aux critères ISO 9001/14001 avec la prise en compte des éléments du développement durable (Agenda 21 du canton du Valais)
- **Social** : Favoriser un excellent niveau social de l'organisme (ISO 26000 Responsabilité sociétale)
- **Ressources Humaines** : Développer la satisfaction et la performance des collaborateurs
- **Santé et sécurité au travail** : Améliorer les éléments relatifs à la santé et sécurité au travail de l'organisme (OHSAS 18001 Management de la santé et la sécurité au travail)
- **Environnement** : Diminuer les impacts environnementaux de l'organisme (ISO 14001) et mettre en évidence des avantages environnementaux du Valais
- **Progrès et innovation** : Améliorer de façon continue le savoir-faire de l'organisme
- **Fournisseurs et partenariats** : Développer et favoriser les partenariats avec les acteurs de l'économie valaisanne
- **Infrastructures** : Promouvoir la mise à disposition des nouvelles technologies pour les infrastructures de l'organisme
- **Amélioration continue** : Soutenir et promouvoir les systèmes d'améliorations continues au sein de l'organisme
- **Identité et communication** : S'assurer que l'identité et la communication de l'organisme correspondent aux valeurs de Valais excellence

**Question 4 :**

**Pierre :** *Quelle nouvelle forme prendra la check-list Valais Excellence 2.0 ?*

**Lucien :** A l'heure actuelle Valais Excellence se base sur une double certification ISO depuis une vingtaine d'années. Quelques problèmes existent aujourd'hui notamment pour les entreprises labélisées depuis longtemps qui doivent payer chaque 3 ans pour des auditeurs qui n'ont plus forcément une valeur ajoutée pour l'entreprise. Parti de ce constat-là, Valais Excellence aimerait offrir une deuxième forme de certification. Cette dernière, qui est en cours de préparation, se base sur les impacts durables des entreprises et des ODD. Valais Excellence proposera donc deux certifications. La première avec les normes ISO qui peut parfaitement convenir aux petites entreprises familiales et qui ont besoin de structure. La deuxième voie s'inspirera du B Corp et se basera sur les mesures que l'entreprise prend en matière de durabilité plus que sur le processus établi à l'interne. Pour Biofruits, il faudra voir s'ils ont intérêt à garder les normes ISO 9001 et 14001 et s'il désire par esprit de challenge et de curiosité, tester la deuxième certification Valais Excellence. Cette dernière sera pré-validée en juin 2022, du moins sa version initiale.

**Question 5 :**

**Pierre :** *Voici le processus que j'ai imaginé en rapport avec l'instauration d'une stratégie durable autour des ODD. Cette dernière se base sur les entretiens qualitatifs initialement réalisés, sur la méthodologie du STI et la méthodologie du SDG Compass (guide) :*

- 1. Définir un comité de durabilité afin de démontrer que la durabilité devient un axe stratégique important de l'entreprise. Le comité devra permettre au groupe d'avoir une solide vue d'ensemble des activités de l'entreprise.*
- 2. Comprendre ce que sont la durabilité et les ODD.*
- 3. Lister les parties prenantes et définir celles prioritaires. Quelles sont leurs attentes ?*
- 4. Réaliser un visuel de la chaîne de valeur (Fournisseurs/Ressources, organisation interne, produit/service, fin du cycle).*
- 5. Prendre conscience des bonnes actions durables réalisées aujourd'hui.*
- 6. Analyser la chaîne de la valeur et lister les impacts négatifs provoqués par l'entreprise sur le monde et les hommes. Pointer les impacts les plus importants et les lier avec les ODD.*

*7. Lister ce que l'entreprise pourrait faire de plus en faveur de la durabilité et des ODD (investissements, ressources, produits, services). Pointer ceux étant les plus impactants pour le monde, les hommes et l'entreprise puis les lier avec les ODD.*

*8. Définir trois à six engagements à partir des précédentes analyses de la chaîne de valeur. Ces engagements devront être SMART. Définir si ces derniers sont en adéquation avec les attentes des principales parties prenantes.*

*9. Faire un plan d'action avec les indicateurs de mesure et des suivis réguliers.*

*10. Etablir un plan de communication durable interne et externe.*

*11. Être dans une démarche de partenariats durables.*

*Qu'en pensez-vous ?*

**Lucien :** De manière générale, selon moi, toutes ces étapes sont cohérentes et le déroulement paraît logique. Par contre, la question que je me pose, c'est la question 0. Pour moi la grosse question, c'est de savoir à quel point l'organe de direction souhaite s'engager au départ d'un point de vue durable. Quelle est la culture de l'entreprise en lien avec la durabilité ? Il ne faudrait pas qu'une seule personne fasse la stratégie de son côté puis la présente à toute l'entreprise en imaginant que tout le monde va vouloir l'implémenter directement. Si nécessaire, l'entreprise devra repartir à 0, c'est-à-dire redéfinir qui elle l'est, sa vision, sa mission et ses objectifs.

Dans l'idéal, il faudrait impliquer différents acteurs de l'entreprise pour définir sa vision durable. La vision de base devrait directement être en lien avec le développement durable. La stratégie de développement durable doit être incluse de manière franche dans la stratégie d'entreprise. Il ne devrait pas y avoir d'un côté une stratégie d'entreprise (mission, vision, ...) et à côté une stratégie de développement durable (vision, mission, ...). La vision de l'entreprise est-elle liée ou en adéquation avec des principes du développement durable ? Après effectivement, les étapes que tu as choisies sont pertinentes mais je répète au départ il est nécessaire que la vision d'entreprise soit liée au développement durable et que la stratégie durable soit soutenue par la direction voire par le plus grand nombre de personnes au sein de l'entreprise. Par rapport au comité de durabilité, plusieurs questions s'imposent. Comment le comité est-il formé ? Est-ce-le directeur qui choisit ?

Il est important également de comprendre qu'un modèle d'affaire durable n'est pas suffisant. Par exemple Biofruits vend des fruits locaux bio, c'est très bien mais tant d'autres choses

peuvent être optimisées. Il existe plusieurs d'axes dans le développement durable, il convient de s'en rappeler. Sinon à part cela, c'est effectivement très pertinent de faire un visuel de la chaîne de valeur. Souvent l'entreprise voit à l'interne mais ne regarde par exemple pas les comportements de ses fournisseurs.

Alors oui, ce n'est pas toujours possible de choisir ses fournisseurs en fonction de leurs valeurs durables. Mais cela ne veut pas dire que tu n'as pas un poids important sur un fournisseur que tu ne peux pas lui poser des questions sur ses pratiques, le sensibiliser voire lui suggérer des alternatives. Il faut aussi prévoir un accompagnement auprès de ses fournisseurs si l'entreprise souhaite devenir un exemple de durabilité. La vision forte d'une entreprise peut faire questionner l'amont et l'aval de toute une chaîne de valeur.

Concernant les parties prenantes, l'ISO 9001 apporte des pistes là-dessus normalement. Il est important de se focaliser sur les parties prenantes fondamentales. L'entreprise est la seule personne qui sait qui sont réellement ses parties prenantes les plus importantes. Toi tu ne peux rien trop leur dire là-dessus en réalité. Pour trouver les parties prenantes, on peut se baser sur la chaîne de valeur et le cycle de vie du produit.

Concernant l'analyse de la chaîne de valeur, selon moi, il est également pertinent de réfléchir sur l'optimisation des activités étant bonnes aujourd'hui et réfléchir sur comment les optimiser. Il pourrait également être pertinent de réfléchir sur les actions ayant un impact « neutre » aujourd'hui et le transformer en positif.

En lien avec les plans de communication, as-tu déjà entendu du GRI ? Le GRI propose dans une optique de transparence sur les résultats durables de l'entreprise, un Template. Il est important de partager les limites de l'entreprise en et pas que les résultats positifs. D'un point de vue interne, oui il y a la communication interne (sensibilisation) mais il doit aussi avoir de la formation si nécessaire et un certain contrôle du comportement des collaborateurs au sein des entreprises. Concernant la dernière étape que tu as mis - Développement de partenariats durables -, cette étape pourrait également être réalisée en amont lorsque tu implique les parties prenantes plus tôt dans le processus.

#### **Question 6 :**

**Pierre :** *Auriez-vous une idée d'une autre personne/entité qui pourrait challenger ma stratégie imaginée pour Biofruits ?*

**Lucien :** FFDM (en charge de l'application de l'Agenda 2030, Eric Nanchen), SOFIES (qui font des ateliers sur le développement durable, Alban Bitz)

Pierre Hubert

**Question 7 :**

**Pierre :** *Auriez-vous des entreprises à me conseiller que je pourrais contacter, ayant mis en place une stratégie durable ?*

**Lucien :** Seven Peaks, Kargobike, Buchard Voyage, Commune de Val de Bagnes, Commune de Savièse

**Question 8 :**

**Pierre :** *Selon vous, quelles sont les questions à poser à des entreprises ayant mis en place une stratégie durable ? (Pilotage, organisation interne, suivi des actions faites, communication autour de la durabilité, ...) ?*

**Lucien :** Par quoi ont-ils commencé à faire ? Les collaborateurs ont adhéré ? Quelles ressources ont-ils utilisé ? Est-ce qu'ils ont un monitoring strict (indicateurs formels) ou non ? Est-ce que leurs objectifs sont tenus à jour ? Comment faire pour engager les différentes parties prenantes ?

## Annexe X : Retranscription entretien qualitatif – M. Remi Puigserver

19.05.2022

### Question 1

**Pierre :** *Pourriez-vous vous présenter et l'entreprise Seven Peaks ?*

**Remi :** Je m'appelle Remi Puigserver et travaille principalement pour la partie communication/marketing de l'entreprise et la gestion des commandes. L'entreprise Seven Peaks est donc une brasserie basée en Valais qui souhaite, par ses activités et produits, promouvoir le côté local et durable. L'entreprise est composée de huit employés ainsi que de deux co-fondateurs.

### Question 2 :

**Pierre :** *Quelle est la vision durable de Seven Peaks ?*

**Remi :** Dès le début, il eut une volonté de créer une brasserie familiale, artisanale et locale. Seven Peaks n'a pas forcément la vocation de continuer à grandir. Nous souhaitons plutôt rester petit afin d'avoir une bonne vision de l'approvisionnement à la vente. Pour 2030, nous souhaitons atteindre le Net 0 Carbone. Sinon, nous avons quelques petits projets et objectifs durables ayant moins d'impacts. Nous avons également différents engagements locaux (associations, organisation d'événements durables, ...).

A part cela, nous avons obtenu le label B Corp. Nous étions la première brasserie en Europe Occidentale à l'obtenir. Notre vision est axée globalement sur trois points. Tout d'abord, avoir une bonne responsabilité sociale (traitement des employés, fournisseurs, ...). Ensuite vint la partie environnementale (impact carbone, provenance et qualité des produits). Finalement, l'amélioration continue (conserver continuellement la certification B Corp).

### Question 3 :

**Pierre :** *Comment votre vision durable a été définie ? Avec quelles parties prenantes (internes et externes) ? Aviez-vous le soutien de la gouvernance ? Qui a participé à son élaboration (employés, parties prenantes externes, ...) ?*

**Remi :** Depuis la création de la brasserie, il eut cette volonté de mettre sur pied une entreprise avec des valeurs durables (dès la base du projet). Il eut donc le soutien de la gouvernance et des co-fondateurs dès le départ. Dans notre entreprise, nous n'avons pas vraiment de hiérarchie. Chacun est responsable de son pôle. Nous discutons chaque semaine

Pierre Hubert

ensemble sur les problématiques que nous rencontrons et prenons des décisions de manière collégiale.

Le projet NetCarbone 2030 a été introduit et validé par les co-fondateurs. Mais c'est un sujet sur lequel tous les employés ont discuté ensemble sur ce qu'il y avait à faire et ce qu'il y avait à améliorer.

De manière générale, nous essayons d'impliquer au maximum notre communauté mais cela dépend des thématiques. Cela nous tient à cœur de ne pas mettre quelque chose en place qui serait contraire à l'opinion générale de nos clients par exemple.

#### **Question 4 :**

**Pierre :** *Comment utilisez-vous votre vision durable au quotidien ?*

**Remi :** La chance que nous avons avec notre structure est que nous sommes petits et indépendants. Ainsi, nous n'avons par exemple pas de comptes à rendre à des investisseurs et pouvons prendre nos décisions facilement et les appliquer par nous-mêmes rapidement. Nous avons l'habitude de réfléchir quand nous prenons des décisions sur les impacts possibles sur le monde, les autres parties prenantes et nos produits.

Les fortes valeurs de l'entreprise nous aident ainsi à prendre des décisions. Par exemple, lors du recrutement, c'était très important que les employés embauchés adhèrent aux valeurs de l'entreprise. Le cœur de notre entreprise c'est l'humain et notre produit. L'argent vient après pour payer les matières premières, les salaires, ... Ce n'est pas cela qui nous fait vibrer mais c'est ce qui nous fait perdurer.

#### **Question 5 :**

**Pierre :** *Avez-vous un tableau de bord (ou plan d'action) autour de votre stratégie durable ? Pourriez-vous me le présenter ? Quelles sont les personnes/parties prenantes l'ayant réalisé ?*

**Remi :** Les co-fondateurs de l'entreprise ont une bonne vision stratégique de l'entreprise et ce sont eux qui ont lancé l'idée du B Corp, du Net 0 Carbone, ... Il existe un document PDF sur notre site présentant notre plan d'action autour de ce projet Net 0 Carbone. Chaque action a été décrite en fonction des critères suivants : demandant un petit ou un gros investissement ou non, ayant un petit ou un grand impact et étant facilement ou difficilement implémentable. Pour commencer, il peut être utile de réaliser des actions demandant peu d'investissement, étant facilement implémentable et ayant de forts impacts.

Par exemple, voici une action que nous avons lancée : l'achat de grandes bouteilles réutilisables de deux litres pour nos clients. En effet, de nombreux clients ont tendance à toujours revenir chercher des bières (six bouteilles, six étiquettes, six capsules ; soit autant d'éléments qui seront jetés) ici-même et ce réajustement peut limiter leurs déplacements. Cet investissement n'était pas très cher, facilement implémentable et impactant.

Après il existe d'autres projets plus difficiles à mettre en place. Par exemple, récupérer du CO2 provenant de la fermentation de nos bières. Cela demande davantage d'investissements mais aura également un important impact. Le plan d'action a été construit grâce aux apports des employés provenant de nos différents pôles. Ce ne sont pas forcément que les cofondateurs qui l'ont développé tout seul bien que ce soient eux qui ont provoqué l'impulsion en partageant différentes idées de choses à accomplir.

### **Question 6 :**

**Pierre :** *Qui s'assure(nt) du contrôle des objectifs durables à long terme de l'entreprise ? A quel point s'agit-il de contrôles réguliers ?*

**Remi :** Etant donné que nous sommes une petite entreprise, nous n'avons pas forcément instauré une stratégie de contrôle et nous voyons rapidement ce qui est fait ou non. Il n'existe pas vraiment de contrôle individuel mais nous avons la volonté commune d'atteindre nos objectifs et donc nous nous rappelons entre nous des actions à réaliser. C'est également vrai que nous sommes plutôt une organisation flexible étant donné que nous vivons beaucoup d'imprévus et il nous arrive de déplacer les deadlines de nos objectifs. Nous ne réalisons donc pas de contrôles très précis comme dans de plus grandes structures. Après nous avons quand même une vision avec des deadlines que nous essayons au maximum de respecter.

Notons également que nous avons un contrôle de B-Corp tous les 3 ans qui nous pousse à nous améliorer, faute de quoi nous pourrions perdre cette certification. B Corp est fréquemment au téléphone avec nous et nous partage leurs expériences provenant des différentes entreprises qu'ils suivent. L'idée de B Corp est également que chaque entreprise certifiée partage avec tout le réseau ces expériences. Le contrôle de B Corp est important mais pas régulier donc.

Les actions que l'on met en place, on ne le fait pas pour le B Corp mais plus pour nous, notre conscience, l'environnement et nos valeurs. Et cela a pour conséquence de nous aider à garder notre certification B Corp. Aujourd'hui il existe beaucoup de labels qui ne se perdent pas une fois qu'une organisation les a obtenus, au contraire donc du B Corp qui est constamment renouvelé (changement de critères, remise en question, ...).

**Question 7 :**

**Pierre :** *Les objectifs de durabilité sont-ils adaptés en fonction des circonstances ? Qui décide de les adapter ? Est-ce-une bonne chose d'adapter ses objectifs en cours de route ?*

**Remi :** Oui, je pense que c'est une bonne chose. Surtout dans la période actuelle (guerre, pandémie, ...). Une qualité d'une bonne entreprise est selon moi le fait de s'adapter rapidement. Pour nous, la période du Covid 19 nous a forcé à réfléchir à de nouvelles pratiques à mettre en place pour nous développer. Ce fut plutôt une expérience enrichissante.

**Question 8 :**

**Pierre :** *Qui sont vos principales parties prenantes ? Comment récoltez-vous leurs avis et dans quel contexte le faites-vous ?*

**Remi :** Ce sont nos clients, nos distributeurs/nos revendeurs, les organismes qui nous labellisent, nos fournisseurs. Nous sommes actuellement très proches de nos revendeurs et communiquons fréquemment avec eux.

Nous communiquons fréquemment avec nos clients (RS, vente directe, ...). Ces derniers n'ont pas vraiment eu d'incidence sur notre stratégie de durabilité étant donné qu'ils sont intéressés avant tout par avoir une bonne bière à la bouche. Toutefois, nous avons par exemple obtenu un feedback d'un client qui nous avait mentionné qu'il y avait un problème au niveau d'une de nos bières (bactérie, ...) et avons désormais un meilleur contrôle qualité.

**Question 9 :**

**Pierre :** *Avez-vous des critères durables pour choisir vos fournisseurs ? Pour lesquels en avez-vous (tous, les plus importants, ...) ? Quels sont ces éventuels critères ?*

**Remi :** Concernant le choix de nos fournisseurs si possible, nous privilégions les entreprises B-Corp Valaisannes. Si cela n'est pas possible, on choisira de préférence une entreprise locale (Valais et cantons adjacents) qui a une éthique de travail qui correspond à nos valeurs (production artisanale, durable, éco-responsable...).

**Question 10 :**

**Pierre :** *Quels sont les bénéfices que vous avez soutiré du fait de les avoir impliqués dans votre stratégie durable ?*

**Remi** : Globalement, je n'ai pas en tête d'autres situations. Notre stratégie durable provient de nous. Après si nos clients viendraient avec une bonne idée à mettre en place, on ne dit pas non ! Mais globalement les actions et nos objectifs durables ne sont pas liés au produit mais à notre fonctionnement à l'interne. Nos clients s'intéressent donc plus au produit.

Les retours que l'on reçoit de nos clients sont donc liés à notre produit. Nous les écoutons mais ne les mettons pas forcément en place car ils ne correspondent pas forcément à notre vision. Après nous prenons en compte de différentes manières les attentes de nos clients, par exemple à la suite de l'augmentation des matières premières, nous avons choisi de ne pas faire payer au client la hausse de 20% du moins pour commencer. Ainsi, il aura toujours le même produit au même prix le plus longtemps possible. Nous avons ainsi réfléchi comment augmenter nos ventes sans pour autant changer nos prix.

**Question 11 :**

**Pierre** : *A quel point les employés de l'entreprise sont impliqués dans l'élaboration de la stratégie durable de l'entreprise ? Comment le savez-vous ?*

**Remi** : Cela est visible avec la motivation du quotidien et les actions réalisées. Chacun est responsabilisé et a une grande liberté. Chacun est touché par les valeurs de l'entreprise et souhaite les représenter.

**Question 12 :**

**Pierre** : *Y-a-t-il eu une demande de vos clients en lien avec le développement de produits/services durables et/ou de l'élaboration d'une stratégie durable ? Est-ce que la durabilité est un critère d'achat important pour eux ? Comment le savez-vous ?*

**Remi** : Dès le départ, les co-fondateurs avaient la volonté de créer une entreprise avec une stratégie de développement durable puis ont souhaité recruter des gens partageant ses valeurs. Nous avons par exemple la volonté d'acheter au maximum en Suisse. Nous ne souhaitons pas être une entreprise qui compense mais qui ne cherche pas à réduire ses propres impacts. Nous ne souhaitons réduire par exemple au maximum ce que nous émettons.

Nos revendeurs (épicerie) achètent nos produits car ils sont artisanaux. Ils sont prêts à payer un peu plus cher.

L'image de marque de notre entreprise (les Dents du Midi) est également forte pour les revendeurs de la région qui sont également intéressés par la qualité du produit (eau de source, malte artisanal, ...). Nous sommes également très rapides pour livrer en fonction des circonstances et sommes donc très arrangeants. Nous essayons également de ne pas faire des livraisons pour un seul revendeur. Ainsi, nous appelons différentes épiceries pour rentabiliser (économiquement et écologiquement) au maximum nos déplacements. Certaines sont également intéressées par nos labels écologiques.

Concernant nos clients individuels, certains viennent pour l'ambiance du lieu (chaleur humaine, ambiance familiale, ...) et du fait qu'il s'agisse d'un lieu de passage (France-Suisse). Ceux qui nous suivent sur les réseaux ont plus conscience de nos efforts durables. Pour information, une partie des recettes de l'une de nos bières sont reversées à une association locale. Nous ne savons pas vraiment la part de client qui viennent pour des raisons locales/durables mais je dirai 70 à 80%. Nos efforts sont donc reconnus par nos clients.

**Question 13 :**

**Pierre :** *Avez-vous une charte d'entreprise durable ? Si oui, est-ce quelque chose d'utile selon vous (en plus d'un plan d'action) ?*

**Remi :** En tant qu'entreprise labellisée B-Corporation, nous suivons la charte de durabilité établie par B-Corp : <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/update-future-b-corp-certification-performance-requirements-february-2022>. Aussi, tous les employés de la brasserie se sont engagés par écrit à respecter les engagements de la brasserie en matière de durabilité. Cette charte nous aide à guider nos actions et à déterminer nos actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre ces différents objectifs. Elle est donc importante pour nous guider sur le court, moyen et long terme.

## Annexe XI : Retranscription entretien qualitatif – M. Gael Ribordy 19.05.2022

### Question 1

**Pierre :** *Pourriez-vous vous présenter et l'entreprise Kargobike ?*

**Gael :** J'ai fait de nombreuses formations et n'ai pas eu un parcours conventionnel. J'ai notamment fait une formation de guide de montagne et de professeur de ski. J'ai ensuite fait une formation d'infirmier à la suite d'un accident puis me suis également lancé vers un Bachelor en économie d'entreprise. Je n'ai finalement fini ni l'une ni l'autre mais ai obtenu de nombreuses compétences.

Ensuite, je me suis posé des questions autour de la création d'un business autour de transports en vélo. Il s'agissait d'une problématique m'ayant toujours intéressée. C'est donc là qu'on arrive sur Kargobike. Mes problématiques étaient comment réussir à payer les coursiers suffisamment et comment leur offrir de bonnes conditions de travail. La notion de développement durable est donc essentielle vu qu'elle vise à faire vivre son équipe. Notre volonté était de développer un réseau de circuit court afin d'être concurrentiel face aux shops en ligne. On permet aux commerces locaux d'être extrêmement concurrentiels au niveau des livraisons notamment avec notre partenaires Regionalpes. Désormais, nous avons développé différentes plateformes, différents outils pour proposer des circuits courts durables aux acteurs locaux.

### Question 2 :

**Pierre :** *Quelle est la vision durable de Kargobike ?*

**Gael :** Nous n'en avons pas car nous sommes une PME. Nous ne savons pas ce que l'on fait l'année prochaine ... Avoir une vision 2030 c'est bien pour un canton ou quand tu es une grosse commune. Nous, nous faisons des choix au quotidien pour tout d'abord maximiser nos chances de survie puis pour limiter notre impact en transport.

Nous n'avons donc par exemple pas de vision 2030 par exemple. Je peux te faire un plan pour 2030 mais d'ici-là les choses auront changé. Notre vision à plus court terme est liée à la mixité (égalité des genres). Pour la plupart des entreprises, une manière simple d'être plus durables est d'avoir une meilleure mixité dans ses ressources humaines. Nous souhaitons donc augmenter notre mixité. Nous souhaitons diminuer à moins de 50% le taux d'hommes blancs dans l'entreprise. Le but est également de mettre en place prochainement une

Pierre Hubert

directrice et recherchons des coursiers. Finalement, nous souhaitons augmenter la croissance de notre service pour avoir un meilleur impact sur la mobilité.

### **Question 3 :**

**Pierre :** *Avez-vous un tableau de bord (ou plan d'action) autour de votre stratégie durable ? Quelles sont les personnes/parties prenantes l'ayant réalisé ?*

**Gael :** Nous avons un tableau de bord opérationnel. Mais au-delà de cela, ce qui est plus important c'est que les dirigeants et son équipe soient très au clair sur ce que sont les enjeux autour de la durabilité. Il faut qu'il y ait une culture forte au sein des entreprises. Une culture forte a plus de poids que des objectifs définis. Bien sûr des indicateurs et des tableaux de bords sont utiles mais ce qui fait que t'avances ce n'est pas une certification.

Pour instaurer une culture forte, ce n'est pas avec des règlements. Ces derniers n'auront jamais autant d'impacts que les acteurs importants d'un groupe. Si les gens impactants d'un groupe ou d'une chaîne de valeur s'engagent clairement par exemple contre le racisme, il y aura un impact concret. Dans l'autre sens, oui tu peux avoir des chartes mentionnant que l'entreprise est contre le racisme. Mais si le patron et le mec le plus cool de la boîte sont des fascistes, tu auras des racistes dans ton entreprise. Et tu en auras potentiellement beaucoup.

Ce sont les valeurs du dirigeant qui font la dynamique de ma boîte. J'ai un pouvoir important dans le choix d'accepter ou non des gens dans mon entreprise en fonction de leurs valeurs. Tu ne dois pas avancer vers tes objectifs durables à cause que c'est écrit dans une certification. Nous ne nous lançons pas vers le B Corp car cela coûte cher et que cela ne nous apportera pas grand-chose. D'ailleurs, pour moi, ce label n'est pas suffisamment exigeant.

Pour en revenir à notre tableau de bord, nous avons différentes priorités. Par rapport à l'impact social, nous avons deux grands indicateurs. L'un en lien avec la mixité (pourcentage d'hommes blancs cisgenres) et l'autre concerne le temps moyen au sein de l'entreprise. Si un employé reste plus de trois ans au sein de notre entreprise, on estime que l'on a un impact positif sur sa vie sinon il partirait. On calcule donc le temps moyen par collaborateur au sein de notre entreprise, nous souhaitons que ce total augmente constamment.

Pour augmenter notre impact, nous souhaitons croître. En grandissant, nous limitons les déplacements d'autres moyens de transports moins durables. En plus de cela, c'est choisir d'engager des personnes qui ont de la peine à trouver du travail, c'est donner des bonnes conditions de travail à ses employés, c'est donner des opportunités de développement à ces personnes défavorisées.

Pierre Hubert

Aucune dimension du développement durable ne doit être négligée et aucune entreprise ne devrait compenser ses mauvaises actions durables en investissant dans de bonnes pratiques externes. L'idéal est que l'entreprise investisse directement dans de bonnes pratiques visant constamment à améliorer son propre impact.

Une réalité à garder en tête est qu'un business durable c'est souvent un peu moins de marges.

**Question 4 :**

**Pierre :** *Qui s'assure(nt) du contrôle des objectifs durables de l'entreprise ? A quelle fréquence ?*

**Gael :** Le dashboard est accessible à l'ensemble de l'équipe en permanence, il est pointé à chaque séance d'équipe (bi-hebdomadaires jusqu'ici, mensuelle dès le mois prochain), à chaque revue de direction (trimestrielle) et à chaque audit externe de certification (tous les 3 ans) et de suivi (annuel). Je reste le principal porteur des objectifs, mais chaque responsable local et chaque collaborateur est intégré dans la démarche.

**Question 5 :**

**Pierre :** *Vos objectifs de durabilité sont-ils adaptés en fonction des circonstances ? Qui décide de les adapter ? Est-ce une bonne chose selon toi d'adapter ses objectifs durables en cours de route ?*

**Gael :** Oui, c'est une décision collective. Toutefois, en cas de besoin de trancher, la décision finale reste dans mes mains pour l'instant. Adapter ses objectifs est non seulement une bonne chose mais une nécessité absolue : la réalité diffère toujours de la planification, certains points sont difficiles à atteindre, d'autres peuvent être plus faciles que prévus et du coup la barre peut être relevée. Le tout reste documenté, on a un suivi de l'évolution de nos décisions.

Le facteur clé reste la volonté et l'engagement de fond : si on veut s'en tirer à bon compte on pourra toujours, mais si notre objectif reste de faire mieux, chaque évolution est une opportunité d'optimiser son impact.

**Question 6 :**

**Pierre :** *Qui sont vos principales parties prenantes ? Comment voyez-vous votre rapport avec ces derniers ?*

**Gael** : Nos principales parties prenantes sont nos employés et nos clients. Au-delà-de cela, il y a la communauté valaisanne pour qui nous souhaitons leur proposer une mobilité durable.

Une de nos actions clés envers les parties prenantes est de partager nos connaissances et nos données. Ce partage doit se faire avec tout le monde. C'est donc pour cette raison que j'ai accepté avec plaisir ta demande de rendez-vous.

Lorsque nous souhaitons convaincre des parties prenantes de devenir plus durables, il est important de se poser les questions suivantes :

- Quels impacts pourrais-je avoir sur cette personne ?
- A quel point est-elle ouverte à évoluer ?

Selon moi il est préférable de se focaliser sur les personnes qui écoutent, sont ouvertes à évoluer et à vouloir changer les choses.

#### **Question 7 :**

**Pierre** : *Votre stratégie et vision durable a-t-elle été ajustée à la suite de retours de diverses parties prenantes ?*

**Gael** : Nous avons effectivement ajusté notre stratégie à la suite de retours de clients et de nos collaborateurs. Ainsi par exemple nous avons instauré des horaires très flexibles à nos collaborateurs. Depuis le départ, nous avons fondé une entreprise autour de la durabilité. Cela est ancré en nous. Nous sommes un petit acteur mais nous essayons de favoriser des fournisseurs qui ont une approche durable lorsque nous avons le choix même s'ils sont potentiellement plus chers. Quand tu connais tes partenaires, tu peux leur parler.

#### **Question 8 :**

**Pierre** : *Quels sont les bénéfices que vous avez soutirés du fait de les avoir impliqués dans votre stratégie durable ?*

**Gael** : On a gagné le respect de nos fournisseurs et d'autres parties prenantes ainsi que leurs confiances. Prendre en compte ses parties prenantes c'est par exemple pouvoir trouver des arrangements lors de périodes difficiles.

#### **Question 9 :**

**Pierre** : *A quel point le critère de durabilité est important pour vos clients ? Comment le savez-vous ?*

**Gael** : C'est très variable. Pour certains, la motivation fondamentale est de collaborer avec nous pour nos valeurs indépendamment du coût. Pour d'autres, le facteur clé est notre performance et nos coûts concurrentiels et ils s'en fichent complètement de la notion de durabilité.

Finalement, pour certains, nos activités sont du greenwashing pur et simple. Le fond c'est que quelles que soient leurs motivations, travailler avec nous diminue leur impact ainsi que l'impact global.

**Question 10 :**

**Pierre** : *Que pensez-vous des chartes d'entreprise ?*

**Gael** : Je pense que les chartes seront utiles le jour où concrètement les employés ou fournisseurs qui l'auront signées seront punis (non-rémunération, ...) s'ils ne la suivent pas. Si la charte a une valeur de contrat, là elle peut être utile. Cela deviendra intéressant dès le moment où l'on tolérera plus un écart entre ce qui est écrit et ce qui est réalisé.

Nous avons une charte que je relis de temps en temps. Selon moi, il faut faire avant d'écrire. La charte est secondaire. La durabilité devrait être la base pour chaque entreprise.

## Annexe XII : Retranscription entretien qualitatif – Alexandre Patti – 23.05.2022

### Question 1 :

**Pierre** : *Pourriez-vous me présenter Infomaniak en quelques mots ?*

**Alexandre** : Infomaniak est une entreprise indépendante (200 employé.e.s), basée exclusivement en Suisse, fondée en 1994 et détenue à 100% par ses employé(e)s. 70% des collaborateurs sont des ingénieurs hautement qualifiés et nous privilégions systématiquement le développement interne et des solutions open source pour concevoir nos produits. Cette particularité nous permet de faire évoluer nos services en permanence tout en garantissant la confidentialité et la souveraineté des données qui nous sont confiées.

### Question 2 :

**Pierre** : *Avez-vous une vision durable ? Quelle est-elle ?*

**Alexandre** : Oui, elle est décrite sur notre page web <https://ecologie.infomaniak.com/>.

Et plus formellement dans notre politique environnementale ([https://www.infomaniak.com/documents/politique SI EE fr.pdf](https://www.infomaniak.com/documents/politique_SI_EE_fr.pdf))

Nous nous engageons à mener les actions suivantes :

- Veiller au respect des règlements en vigueur
- Adopter une démarche d'amélioration continue dans les domaines environnementaux et énergétiques
- Chercher à minimiser en permanence l'impact de nos prestations sur l'environnement et à intégrer cette préoccupation lors de nos achats
- Favoriser la prévention de la pollution
- Favoriser l'achat de produits et services économes en énergie ayant une influence sur la performance énergétique
- Favoriser les activités de conception qui prennent en considération l'amélioration de la performance énergétique

Sur la base des actions déjà menées et de l'analyse environnementale réalisée sur nos sites, les principaux objectifs viseront à :

Pierre Hubert

- Réduire la consommation d'énergie chaque fois que cela est technologiquement et économiquement possible
- Préserver les ressources naturelles
- Favoriser la prévention de la pollution Impliquer nos fournisseurs / prestataires dans notre démarche
- Respecter la réglementation environnementale et énergétique

**Question 3 :**

**Pierre :** *Comment votre vision durable a été définie ? Avec des parties prenantes (internes et externes ?)*

Elle répond à des enjeux stratégiques qui ont été déterminés à l'aide d'une analyse SWOT. Nous avons effectivement tenu compte des besoins et attentes des parties prenantes dans notre analyse.

Nous avons également eu le soutien de la direction.

**Question 4 :**

**Pierre :** *Utilisez-vous votre vision durable au quotidien ? Si oui, de quelle manière ?*

**Alexandre :** Oui, nous avons mis en place des directives à l'attention de chaque département (spécifiques à chaque métier). Nous avons également intégré l'éco-conception dans nos processus de développement de produits. Des objectifs de performance énergétique et environnementale ont été mis en place (avec des indicateurs qui nous permettent de suivre la performance).

**Question 5 :**

**Pierre :** *Avez-vous un tableau de bord (ou plan d'action) autour de votre stratégie durable ? Pourriez-vous me le présenter brièvement ? Quelles sont les personnes/parties prenantes l'ayant réalisé ?*

**Alexandre** : Oui, nous possédons un tableau de suivi des indicateurs de performance, contenant les éléments suivants :

- Famille d'indicateur (énergie, gaz à effet de serre, utilisation de l'eau, déchets, social, etc..)
- Libellé de l'indicateur (PUE, Emissions directes GES scope 1, etc..)
- Unité de mesure (kWh, tonnage de déchets, etc..)
- Fréquence de mesure
- Métier associé
- Résultat au 31.12.NN
- Objectif au 31.12.NN

Nous possédons également un plan d'action, contenant les éléments suivants :

- Objectif/Cible (ils correspondent aux objectifs mentionnés dans notre politique : [https://www.infomaniak.com/documents/politique SI EE fr.pdf](https://www.infomaniak.com/documents/politique_SI_EE_fr.pdf))
- Moyens/Plan d'action
- Site concerné
- Lien avec le contexte (analyse SWOT)
- Coût
- ETP
- Métier associé
- Responsable de l'action
- Date cible
- % d'économie visé
- Indicateur/mesure d'efficacité

Nous suivons toutes ces actions via des cartes associées sur Trello.com, contenant les éléments suivants :

- Constat
- Risque
- Traitement immédiat (correction ou action curative, traiter les conséquences)
- Criticité (à ne pas mener d'action)
- Traitement différé (action corrective, traiter les causes)
- Pilote
- ETP
- Echéance

Il n'y a que nous qui ayons réalisé ces tableaux de bord (à l'interne) mais nous avons été aidés par un consultant externe en 2014 pour mettre en place le système de gestion.

**Question 6 :**

**Pierre :** *Qui s'assure(nt) du contrôle des objectifs durables à long terme de l'entreprise ? A quel point contrôlent-ils régulièrement l'avancement de ces derniers ?*

**Alexandre :** C'est la direction qui s'assure de ce contrôle (à travers des revues de direction annuelles). La régularité dépend ensuite des points à contrôler, certains le seront chaque semaine, d'autres chaque mois ou trimestre (et dans ce cas ce sont les métiers qui font les contrôles et qui remontent à la direction les résultats).

**Question 7 :**

**Pierre :** *Vos objectifs de durabilité sont-ils adaptés en fonction des circonstances ? Qui décide de les adapter ? Est-ce une bonne chose d'adapter ses objectifs en cours de route selon vous ?*

**Alexandre :** Oui. La direction (en particulier le Chief Strategy Officer) les adapte. Selon moi adapter ses objectifs est nécessaire. Adapter ne veut pas dire être moins ambitieux. Mais si on a été trop ambitieux sur un projet, il faut savoir l'adapter, faute de quoi on prend d'autres risques (on parle alors de « tragédie des périmètres »).

Pierre Hubert

**Question 8 :**

**Pierre :** *Qui sont vos principales parties prenantes ? Comment récoltez-vous leur avis/points de vue et dans quel contexte le faites-vous ?*

Nos clients et nos fournisseurs de serveurs et d'énergie.

Nous le faisons dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue, de différentes façons :

- Rencontre avec ces parties prenantes pour obtenir leur avis/points de vue
- Mise en place de questionnaires de satisfaction ou de feedback d'utilisation (<https://faq.infomaniak.com/2324>)
- Envoi de questionnaires aux fournisseurs sur leur engagement social et environnemental (qui permettent ensuite de réaliser une évaluation)
- Analyse des besoins et attentes des parties prenantes

**Question 9 :**

**Pierre :** *Quels sont les bénéfices que vous avez soutirés du fait de les avoir impliqués dans votre stratégie durable ?*

**Alexandre :** Mieux cerner leurs besoins et attentes et adapter les processus à notre niveau, pour tenir compte de ces besoins et attentes.

**Question 10 :**

**Pierre :** *A quel point les employés de l'entreprise sont impliqués dans l'élaboration de la stratégie durable de l'entreprise ?*

**Alexandre :** Les employés sont bien impliqués dans l'élaboration de cette stratégie, nous leur demandons chaque année si ils ont des propositions pour nous améliorer et une analyse est effectuée par la direction pour décider si l'un ou l'autre point sera réalisé. Ils sont également sensibilisés à l'aide d'une documentation interne qui leur explique comment nous procédons pour atténuer notre impact sur l'environnement et sur la société. La mise en place d'un plan de mobilité les sensibilise également car ils peuvent recevoir jusqu'à CHF 1500.- par an s'ils choisissent un mode de déplacement durable pour se rendre au travail.

Pierre Hubert

Un questionnaire leur est envoyé chaque année pour analyser leur mobilité et leur proposer un changement quand cela est envisageable.

**Question 11 :**

**Pierre :** *Adhérent-ils à cette stratégie ? Comment le savez-vous ?*

**Alexandre :** Oui, dans la majorité des cas. Nous leur posons la question chaque année à travers un questionnaire dédié à la gestion environnementale

**Question 12 :**

**Pierre :** *Y-a-t-il eu une demande de vos clients en lien avec le développement de produits/services durables et/ou de l'élaboration d'une stratégie durable ?*

**Alexandre :** Oui, nous avons régulièrement des demandes à ce sujet. La dernière en date était un client qui trouvait que nos services n'étaient pas assez accessibles pour les personnes malvoyantes. Nous allons le rencontrer prochainement pour comprendre les problèmes qu'il rencontre et la façon dont nous pourrions mieux répondre à ses attentes.

**Question 13 :**

**Pierre :** *Est-ce un critère d'achat important pour eux ? Comment le savez-vous ?*

**Alexandre :** C'est un critère d'achat de plus en plus important pour nos clients.

Nous ne tenons pas de statistiques à ce sujet mais nous constatons que ce thème revient de plus en plus fréquemment sur les réseaux sociaux par exemple. Nos efforts durables sont également reconnus par nos clients

**Question 14 :**

**Pierre :** *Avez-vous une charte d'entreprise durable ? Si oui, est-ce quelque chose d'utile selon vous (en plus d'un plan d'action) ? Quelle forme a-t-elle ?*

**Alexandre :** Nous avons une politique environnementale : [https://www.infomaniak.com/documents/politique SI EE fr.pdf](https://www.infomaniak.com/documents/politique_SI_EE_fr.pdf)

Cette politique est déclinée à travers les engagements suivants : <https://www.infomaniak.com/fr/ecologie/engagements>

## Annexe XIII : Guide d'entretien – Diagnostic Biofruits (Gilles Delalay et Fabien Hallenbarter)

Les questions suivantes se basent sur l'annexe II soit le guide d'analyse de la chaîne de valeur proposé par le programme STI.

**Date :** 01.06.2022

### **Mes besoins :**

- Avoir une bonne vision de l'entreprise
- Réaliser un diagnostic à l'interne de Biofruits afin de définir un plan d'action le plus pertinent possible

### **Thèmes de l'entretien :**

- Fournisseurs/Ressources
- Organisation interne
- Produits/Service
- Fin de cycle/recyclage

### **Fournisseurs / ressources**

**Question 1 :** Quelles sont les principales matières premières que vous utilisez pour la fabrication de vos produits ? Sont-elles renouvelables ou non ?

**Question 2 :** Connaissez-vous les pratiques d'extraction ? Est-ce qu'elles peuvent avoir un impact négatif sur les hommes et l'environnement ?

**Question 3 :** Quels sont vos achats d'exploitation (mobilier, ordinateurs, nourriture, voitures, véhicules, ...) étant les plus importants ? Avez-vous un guide d'achat responsable ?

**Question 4 :** Qui sont vos principaux fournisseurs ? Favorisez-vous les circuits courts ? Quelles relations avez-vous avec ces derniers ? Avez-vous déjà visité leurs usines ?

**Question 5 :** Savez-vous si vos fournisseurs respectent des pratiques responsables (droit humain, respect du droit du travail, rémunération décente, protection sociale, ...) ? Questionnez-les-vous sur leurs pratiques ?

## Organisation interne

**Question 6 :** Quelle est la proportion d'hommes et de femmes dans l'entreprise ?

**Question 7 :** Quand est-il de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes ?

**Question 8 :** Avez-vous une politique de recrutement inclusive (chômeurs, personnes avec handicap, ...) ?

**Question 9 :** Quelles conditions de travail proposez-vous à vos employés (salaire, formation, congé sabbatique, temps-partiel encouragé pour les hommes, congés parentaux, ...) ?

**Question 10 :** Votre entreprise est-elle agile (modèle holocratique, gestion participative, ...) ?

**Question 11 :** A quel point l'entreprise promeut le bien-être de ses employés (activités sportives, culturelles, ...) ? A quel point vos employés sont sensibilisés à la durabilité ?

**Question 12 :** Avez-vous des normes ISO ?

**Question 13 :** Quelle est votre utilisation actuelle des énergies (électricité, eau, ...) ? Sont-elles renouvelables ?

**Question 14 :** Avez-vous une politique de protection de données ? Vos employés sont-ils sensibilisés au numérique responsable ? Où se situent vos serveurs (circuits courts comme Infomaniak) ?

**Question 15 :** Comment se déplacent vos collaborateurs ? Existente-t-il des incitations à ce qu'ils déplacent de manière plus durable ?

## Produits / Service

**Question 16 :** Pourrait-il y avoir moins de ressources consommées pour la production des produits (eau, électricité, ...) ?

**Question 17 :** Quels sont les impacts de la consommation de vos produits sur le monde et les autres parties prenantes ?

**Question 18 :** Diverses parties prenantes sont-elles impliquées pour la cocreation de vos produits ?

**Question 19** : Pourriez-vous davantage appliquer l'économie de la fonctionnalité (louer au lieu d'acheter) ?

**Question 20** : Comment sont réalisés vos emballages ?

**Question 21** : Comment sont transportés vos produits (B2B & B2C) ? A quelle fréquence ? Comment vos produits sont transportés sur les lieux de ventes ?

**Question 22** : Sensibilisez-vous vos clients à être plus durables ?

### **Fin de cycle / recyclage**

**Question 23** : Comment sont éliminés vos invendus ? Comment sont-ils acheminés ?

**Question 24** : Que faites-vous de vos bénéfices ?

**Question 25** : Participez-vous à des projets locaux/associatifs ?

**Question 26** : Partagez-vous vos bonnes pratiques durables à l'externe ?

## Annexe XIV : Retranscription diagnostic chez Biofruits

### Fournisseurs / ressources

#### Question 1 :

**Pierre** : *Quelles sont les principales matières premières que vous utilisez pour la fabrication de vos produits ? Sont-elles renouvelables ou non ?*

**Fabien/Gilles** : Nos principales matières premières sont le sucre, les fruits, les infusions et l'eau. Les fruits proviennent de la région et l'eau est celle du réseau. Ce qui est important de comprendre c'est que certaines matières premières ne sont pas utilisées par nous mais par des tiers (clients BtoB souhaitant bénéficier de nos infrastructures). Ainsi, ce n'est pas nous qui choisissons les ingrédients.

Le sucre pour nous provient de suisse et est bio, l'eau du Valais et les infusions sont bio et proviennent de la région (Valplantes). Dans nos recettes, nous n'avons d'infusions qui viendraient de loin.

#### Question 2 :

**Pierre** : *Connaissez-vous les pratiques d'extraction de ces matières premières ? Est-ce qu'elles peuvent avoir un impact négatif sur les hommes et l'environnement ?*

**Fabien/Gilles** : Valplantes regroupe une quarantaine de producteurs bio régionaux. Nous ne connaissons pas comment sont traités leurs employés. Le sucre provient de Sucre Suisse SA, une entreprise ayant une stratégie de durabilité bien implémentée (normes iso, produits durables, nombreux labels, ...) et ayant ses cultures de betteraves sucrières en Suisse.

Nous achetons également du sucre de canne importé chez Zuckermühle pour les tiers voulant bénéficier de nos infrastructures pour réaliser des boissons fruitées (pas pour nos produits).

#### Question 3 :

**Pierre** : *Quels sont vos achats d'exploitation (mobiliers, ordinateurs, nourriture, voitures, véhicules, ...) étant les plus importants ? Avez-vous un guide d'achat responsable ?*

**Fabien/Gilles** : Nous avons un guide d'achat financier mais nous n'avons à l'heure actuelle pas de guide d'achat responsable. Nous sommes déjà en train de discuter avec le responsable d'achat afin de rajouter des critères durables dans ce guide.

Concernant les critères de durabilité, soit nous devons faire confiance aux entreprises soit nous baser sur des entreprises labellisées. Après ce ne voudra pas forcément dire que l'on achètera toujours le plus durable. Mais, nous nous poserons des questions en amont de notre achat et essaierons de prendre le plus durable possible en fonction des circonstances.

Nous achetons énormément de consommables (emballages) et des matériaux d'entretiens. Les ordinateurs, le matériel de bureau ne comptent pas beaucoup dans nos charges et nous n'avons pas de voitures de fonction. Nous réfléchissons à avoir un véhicule utilitaire mais il sera électrique. Tout ce qu'on achète au niveau du mobilier se fait avec des entreprises valaisannes (pas forcément de critères durables prédéfinis en dehors de la proximité).

**Question 4 :**

**Pierre :** *Qui sont vos principaux fournisseurs ? Favorisez-vous les circuits courts ? Quelles relations avez-vous avec ces derniers ?*

**Fabien/Gilles :**

- Sucre Suisse SA (CH)
- Valplantes (CH)
- Zuckermühle (CH)
- Flavien Cordey SA (CH)
- Avidor (CH)
- Ifco (CH)
- Berner arbo (CH)
- Schupbach Olivier (CH)
- Helvetia assurance (CH)
- Univerre (CH)
- Biopartner (CH)
- Pitteloud fruits (CH)

Pierre Hubert

- Zéro degré (CH)
- Oiken (CH)
- Offstedruckerei emballage (CH)
- MAF (France)
- Wipak (Italie)

Nous favorisons énormément les entreprises régionales et sommes en contact avec des entreprises de France et d'Italie lorsque cela n'est pas possible.

#### **Question 5 :**

**Pierre :** *Savez-vous si vos fournisseurs respectent des pratiques responsables (droit humain, respect du droit du travail, rémunération décente, protection sociale, ...) ? Questionnez-les-vous sur leurs pratiques ?*

**Fabien/Gilles :** Nous ne connaissons pas leurs pratiques sociales et environnementales pour la plupart d'entre eux. Nous imaginons qu'elles sont bonnes étant donné leur historique d'existence mais nous n'avons pas de preuves.

Effectivement, nous pensons que cela est une bonne idée de les questionner sur leurs pratiques et ainsi créer un dialogue là-dessus. L'idéal étant de ne pas leur faire peur mais de les sensibiliser.

#### **Organisation interne**

#### **Question 6 :**

**Pierre :** *Quelle est la proportion d'hommes et de femmes dans l'entreprise ?*

**Fabien/Gilles :** A l'heure actuelle, c'est du 50-50. Plus précisément, nous avons 47% d'hommes et 53% de femmes en 2021. Dans l'actionnariat et au conseil d'administration, nous avons 0%. Le conseil d'administration est composé d'agriculteurs mais avec Julien (directeur) nous nous sommes posés la question d'ouvrir ce conseil d'administration avec des parties prenantes ou des employés. Dans le domaine administration et marketing, nous avons tout de même deux cadres sur quatre étant des femmes.

Pierre Hubert

**Question 7 :**

**Pierre :** *Quand est-il de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes ?*

**Fabien/Gilles :** Actuellement, nous faisons une analyse par rapport à la place, l'ancienneté et par rapport à ce qui se fait ailleurs. Nous ne faisons pas différences entre les hommes et les femmes. Nous pourrions effectivement nous faire certifier mais avons de nombreux postes uniques et nous ne pouvons renier le fait qu'il existe une petite différence provenant des négociations. L'égalité salariale c'est quelque chose qui nous tient à cœur. Comment valoriser l'égalité salariale ? Nous proposons également de meilleurs salaires par rapport à la concurrence.

**Question 8 :**

**Pierre :** *Avez-vous une politique de recrutement inclusive (chômeurs, personnes avec handicap, ...) ?*

**Fabien/Gilles :** Nous sommes bons dans ce domaine. Nous avons formé deux personnes ayant un statut de réfugié, un est toujours chez nous. Nous avons deux personnes étant soutenus à l'AI, un employé travaillant chez nous à 50% et un apprenti. A part cela, nous avons également partagé des offres d'emploi chez l'Office Régional de Placement (ORP) ce vers quoi tu dois t'inscrire quand tu es au chômage, l'Intégration pour tous (IPT) et au Service de la population et de la migration (SPM). A l'heure actuelle, nous avons trois employés provenant d'une situation délicate (5%). On ne peut pas dire « on ne prend que des gens en situation en handicap, que des gens l'AI, que des réfugiés ». Il est important d'avoir un mixte.

A côté de cela, il est vrai qu'il manquerait des formations pour les personnes en charge de ses personnes en situation délicate notamment si elles ont un certain handicap.

**Question 9 :**

**Pierre :** *Quelles conditions de travail proposez-vous à vos employés (salaire, formation, congé sabbatique, temps-partiel encouragé pour les hommes, congés parentaux, ...) ?*

**Fabien/Gilles :** Tous nos salaires se négocient et se basent à partir du cahier des charges et de ce qui se fait ailleurs. L'entreprise, depuis quelques années, est sensible aux formations.

Nous proposons des formations pour nos cadres et leur demandons de prendre conscience des manquements dans leur équipe. Tous les employés ayant des demandes de formations sont mises sur la table et étudiée. Et cela, même si la proposition n'est pas forcément utile

pour l'entreprise. Dans ce cas-là, la participation financière sera moindre mais tout de même existante.

Chaque année, avec les évaluations Ressources Humaines (discussion autour des attentes, aspirations, ...), les employés prennent conscience qu'ils peuvent réaliser des formations. De plus, nous communiquons désormais sur le réseau social de l'entreprise, les formations en cours de nos employés. Ce réseau social est disponible pour tous les employés et c'est sur ce dernier qu'entre autres, les communications officielles sont faites et que les informations autour des activités Teambuilding sont mentionnées. Une partie plus récréative fait également partie de ce réseau social d'entreprise.

Par rapport aux congés sabbatiques, nous avons très peu de demandes. Nous n'avons pas de communications là-dessus et l'octroiement de ces derniers se fait au cas par cas.

Par rapport au temps-partiel encouragé pour les hommes notamment, nous n'avons rien communiqué à ce propos. C'est une chose qui pourrait être rajouté dans les règlements et un élément mentionné en plus lors des entretiens d'embauche.

Pour les congés parentaux, nous suivons la loi et accordons donc deux semaines de congé pour les papas. Il n'y a aucune limite de temps et ces derniers se font à la suite d'un accord entre l'employé et l'employeur (responsable du secteur). Le congé parental ne se fait pas de manière partagée entre les deux parents comme cela se fait dans les pays nordiques car il faudrait s'accorder avec l'autre employeur. C'est la loi qui devra changer pour modifier la chose.

#### **Question 10 :**

**Pierre :** *Votre entreprise est-elle agile (modèle holocratique, gestion participative, ...) ?*

**Fabien/Gilles :** Chaque année, tous les employés peuvent partager leurs besoins et attentes lors d'un entretien d'évaluation. Tout au long de l'année, les Ressources Humaines analysent ces demandes individuelles et analysent ce qui peut être fait. En plus de cela, nous avons mis en place une boîte à idées. Il s'agit de demandes d'employés ne pouvant être mises en place par leurs responsables directs et étant directement analysés par la direction. Une enquête de satisfaction est également organisée chaque année et nous permet de voir des tendances par secteur.

Il est vrai qu'actuellement nous avons beaucoup de demandes mais peu qui ont révolutionné quoi que ce soit. Nous avons beaucoup reçu de problèmes sans réponses. Mais

Pierre Hubert

cela est logique ; ce n'est pas parce que tu vois un problème que tu as les compétences/connaissances pour le régler. Il manque actuellement un suivi concret avec les employés sur leurs demandes. Nous pourrions effectivement mettre en place des entretiens pendant lequel la direction discuterait plus en profondeur sur les idées ayant été partagées par les employés.

Nous n'avons pas une structure holocratique en tant que tel mais en augmentant la participation de nos employés, nous cherchons à l'aplanir. Il est nécessaire dans une entreprise comme la nôtre d'avoir des cadres. Nous avons de nombreux secteurs différents.

L'enquête de satisfaction des Ressources Humaines réalisée avec les supérieurs nous permet de mieux guider les cadres. Nous n'avons actuellement pas proposé de formation de base pour nos cadres sur le leadership (gestion d'équipe, de la motivation, des conflits, management du changement, ...). Il est vrai qu'être responsable demande des aptitudes particulières et que cela ne devrait pas être négligé.

#### **Question 11 :**

**Pierre :** *A quel point l'entreprise promeut le bien-être de ses employés (activités sportives, culturelles, ...) ? A quel point vos employés sont sensibilisés à la durabilité ?*

**Fabien/Gilles :** A l'heure actuelle, nous mettons en place une sortie d'été et une sortie d'hiver lors de chaque année. Nous organisons également une activité par mois (photo pour Noël, déjeuner pour tout le monde, jeu, ...). En plus de cela, chaque responsable est fortement invité à aller manger une fois par mois avec son équipe.

Par rapport à la sensibilisation des employés en matière de durabilité, je dirai que c'est une question plutôt culturelle (les personnes d'un milieu un peu plus aisé semblent plus sensibles à la question). Donc là, nous parlons plus d'une sensibilisation intrinsèque de la personne. L'entreprise Biofruits ne participe pas vraiment à augmenter cette sensibilisation. Lors du recrutement, nous ne nous intéressons pas vraiment aux valeurs des gens (sensibles au côté local, etc).

Nous avons la problématique de ne pas avoir une infinité de postulants et nous intéressons davantage à ses précédentes expériences professionnelles et au fait de savoir s'ils ont l'habitude avec leurs travaux et leurs loisirs de collaborer avec les autres. Toutefois, les personnes que nous engageons sont amenées à signer la charte de l'entreprise dans laquelle notamment les valeurs de l'entreprise sont mentionnées. J'ai toutefois le sentiment que les valeurs de l'entreprise ne sont pas forcément bien assimilées par tout le monde. Nous devons

Pierre Hubert

développer assurément notre culture d'entreprise. Le fait que nous sommes dans une démarche d'élaboration d'une stratégie durable aura certainement pour conséquence davantage de communication sur cette thématique à l'interne et à l'externe et in fine une meilleure prise de conscience des enjeux durables des employés.

**Question 12 :**

**Pierre :** *Avez-vous des normes ISO ?*

**Fabien/Gilles :** Nous avons les normes ISO 9001 (Système de management de la qualité), 14001 (Management environnemental) et 22000 (Sécurité alimentaire). Le ISO 14001 n'évalue pas la performance environnementale mais récompense les entreprises prenant en compte les critères environnementaux dans leur stratégie globale. Le ISO 9001 est lié au fait qu'une entreprise ait différents processus internes qui sont appliqués et connus.

**Question 13 :**

**Pierre :** *Quelle est votre utilisation actuelle des énergies (électricité, eau, ...) ? Sont-elles renouvelables ?*

**Fabien/Gilles :** Dès août 2022, 60% de notre électricité sera auto-consommée. L'autoconsommation peut se définir comme le fait d'utiliser l'électricité que l'on a nous-même produit avec nos panneaux solaires. Dès la fin de l'année 2022, en remplacement du gaz, nous allons récupérer la chaîne de chaleur provenant de Ecoenergy, une entreprise voisine à Biofruits (chauffage à distance à partir de déchets de l'entreprise Ecoenergy). Je ne sais pas si c'est renouvelable mais il y a en tout cas une valorisation des déchets.

Nous avons également planifié un audit énergétique (AENEC) cette année avec pour objectifs de comprendre comment réduire notre consommation énergétique et limiter notre utilisation d'énergie fossile.

**Question 14 :**

**Pierre :** *Avez-vous une politique de protection de données ? Vos employés sont-ils sensibilisés au numérique responsable ? Où se situent vos serveurs (circuits courts comme Infomaniak) ?*

**Fabien/Gilles :** Nous avons une politique de protection de données et avons sensibilisé nos employés au numérique responsable. Nous avons des règles d'or sur l'informatique qui se situent dans notre charte d'entreprise (récemment fait) et qui sera signée par tous nos

Pierre Hubert

collaborateurs qui utilisent un ordinateur. Des sanctions ont également été définies en cas de non-respect des règles édictées (changer mot de passe régulièrement, ...). Nous avons également de puissants antivirus étant donné que nous avons mandaté une entreprise IT (gestion des serveurs, cloud, ...) et avons conclu une assurance cyber. Par contre, je ne sais pas où se situent nos serveurs (à demander au service informatique).

**Question 15 :**

**Pierre :** *Comment se déplacent vos collaborateurs ? Existente-t-il des incitations à ce qu'ils déplacent de manière plus durable ?*

**Fabien/Gilles :** Non, nous ne faisons rien à ce propos. Les raisons sont que les gens ne commencent pas aux mêmes horaires en fonction des secteurs. Il faudrait créer des synergies avec des entreprises voisines et la commune. La zone industrielle Vétroz – Ardon dans laquelle nous nous trouvons n'est pas desservie par des transports et s'est fortement agrandie lors des dernières années. Nous pouvons difficilement proposer un rabais à nos employés pour leurs trajets en transports publics étant donné que la zone n'est pas desservie. Nous avons un parc à vélo actuellement (aussi installations pour vélos électriques).

**Produits / Service**

**Question 16 :**

**Pierre :** *Pourrait-il y avoir moins de ressources consommées pour la production des produits (eau, électricité, ...) ?*

**Fabien/Gilles :** Oui, comme mentionné auparavant, nous allons réaliser une étude avec AENEC.

**Question 17 :**

**Pierre :** *Quels sont les impacts de la consommation de vos produits sur le monde et les autres parties prenantes ?*

**Fabien/Gilles :** Nous pourrions analyser ses éléments tout à l'heure avec tes prochains exercices. Nos produits sont bio et locaux et permettent de nourrir/hydrater nos clients. Nos produits étant certifiés ISO, sont sécuritaires, c'est-à-dire qu'ils ne mettent pas en danger les personnes qui les consomment. Notre modèle d'affaire est plutôt sain c'est surtout notre organisation interne, parties prenantes, ... dans lequel nous avons un plus grand potentiel

Pierre Hubert

d'amélioration. Toutefois, il est vrai que nous vendons aussi des produits dans nos shops qui ne viennent pas de Suisse mais provenant de fournisseurs étrangers, généralement bio.

**Question 18 :**

**Pierre :** *Diverses parties prenantes sont-elles impliquées pour la cocréation de vos produits ?*

**Fabien/Gilles :** Nous travaillons avec des partenaires externes pour nous aider à créer nos produits (partage de connaissances, technologies, ...). Nous n'avons pas créé nos produits par rapport à une demande mais plutôt à partir des matières premières que nous avons à disposition. Mais actuellement, nous discutons avec les producteurs sur les produits à planter en fonction des ventes faites par exemple à la Coop. Il existe donc une incidence client à propos de cela.

Il est vrai que nous n'avons pas beaucoup de contact direct avec le client BtoC sur nos produits. Nous pourrions effectivement organiser des événements de dégustation au lancement de nouveaux produits par exemple. Actuellement, nous nous basons sur les retours de nos clients BtoB qui eux ont les retours du marché de manière globale. Dans notre shop, nous pourrions imaginer davantage prendre en compte les besoins clients.

**Question 19 :**

**Pierre :** *Pourriez-vous davantage appliquer l'économie de la fonctionnalité (louer au lieu d'acheter) ? Comment sont réalisés vos emballages ?*

**Fabien/Gilles :** Nous les impliquons notamment avec les emballages que l'on amène vers la grande distribution (caisses vertes – IFCO) qui sont basés sur un système de location. A part les emballages qui doivent nécessairement être à usage unique, c'est pratiquement tout récupéré. Après, il est vrai qu'avec les verres, nous pourrions améliorer cela. Un projet d'étude est en cours afin de voir la faisabilité de la réutilisation des bouteilles de verre. Avec l'augmentation du prix du verre, ce projet pourrait effectivement s'accélérer. Actuellement, nous devons également suivre les directives de Coop mais nous n'avons pas beaucoup de plastiques et utilisons beaucoup de cartons, banderoles minimisées, ...

**Question 20 :**

**Pierre :** *Comment sont transportés vos produits (B2B & B2C) ? A quelle fréquence ? Comment vos produits sont transportés sur les lieux de ventes ?*

Pierre Hubert

**Fabien/Gilles** : Nos produits sont transportés sur les lieux de vente ou points de distribution de la manière à être le plus rentables écologiquement et économiquement. Cela se fait avec un camion frigorifique avec nos entreprises partenaires (Transdis, Vitalog). Nous pourrions envisager discuter avec ces derniers à propos de la durabilité.

**Question 21 :**

**Pierre** : *Sensibilisez-vous vos clients à être plus durables ?*

**Fabien/Gilles** : Par les produits que nous créons et mettons dans nos magasins, nous influençons directement tes clients à acheter des produits plus durables. Un futur plan de communication autour de nos engagements durables devra être mis sur pied pour augmenter notre impact

Notons que l'entreprise depuis son commencement, avait la volonté d'être plus durables (instauration de panneaux solaires, utilisations des invendus pour réaliser des jus de fruits, pionnier dans la vente de fruits et légumes bio en Valais, ...).

**Fin de cycle / recyclage**

**Question 22 :**

**Pierre** : *Comment sont éliminés vos invendus ? Comment sont-ils acheminés ?*

**Fabien/Gilles** : Le 3<sup>ème</sup> choix est transformé en jus, compotes ou barres de céréale ou mis en congélation et les éléments pourries sont jetés à Ecobois (création de biogaz avec cela). Nous avons différents projets autour des invendus (projet Fairchain pour la création de vinaigre dans les champs, distribution des invendus aux personnels, transmission à l'association les Caisses Vertes, dépôt dans les composts, transmission aux chèvres, ...).

Ces actions se font aussi pour les produits de nos shops.

**Question 23 :**

**Pierre** : *Que faites-vous de vos bénéfices ?*

**Fabien/Gilles** : Les bénéfices sont thésaurisés afin de continuer de se diversifier. Nous avons de nombreux projets notamment dans le but d'aider des start-ups à lancer leurs boissons fruitées. Nous n'avons pas des actionnaires qui demandent des dividendes.

Pierre Hubert

**Question 24 :**

**Pierre :** *Participez-vous à des projets locaux/associatifs ?*

**Fabien/Gilles :** Oui désormais, nous communiquons également beaucoup plus sur les sponsorings que l'on fait et aidons de manière générale de plus en plus d'entreprises régionales.

Nous avons chaque année un budget donations que nous utilisons. Pour l'avenir, nous en avons discuté avec les Ressources Humaines, nous pourrions mettre en places des journées bénévoles pendant lesquelles il y aurait des employés de Biofruits qui seraient, dans le cadre de leurs heures de travail, amenés à aider une association. Cela pourrait notamment favoriser nos collaborateurs à l'entraide.

Ainsi, en lieu et place d'un soutien financier ou alimentaire, nous pourrions également mettre à disposition notre personnel pour les associations demandeuses.

**Question 25 :**

**Pierre :** *Partagez-vous vos bonnes pratiques durables à l'externe ?*

**Fabien/Gilles :** Oui de manière continue et stratégique. Cela sera encore développée à la suite de la lecture de ce travail.

## Annexe XV : Suggestions de formulaire à envoyer aux parties prenantes (par exemple à ses principaux fournisseurs)

Source : Suggestions de l'auteur

### **Objectifs du questionnaire :**

- Comprendre les attentes durables de ses principales parties prenantes
- Comprendre la maturité durable de ses principales parties prenantes afin d'adapter son approche

### **Introduction :**

Biofruits souhaite professionnaliser sa stratégie durable lors des prochaines années et devenir un exemple de durabilité dans son secteur. Afin de comprendre au mieux le fonctionnement des principaux acteurs en lien avec ses activités, Biofruits vous saurez gré de bien vouloir répondre au présent questionnaire. Vous pouvez répondre avec honnêteté. En effet, notre but n'est pas de punir mais de comprendre votre situation pour finalement adapter notre comportement envers votre organisation (vous sensibiliser, nous inspirer de vos pratiques, dialoguer ensemble sur des solutions davantage durables, ...). Nous sommes certains que nous pouvons apprendre énormément les uns des autres ! Merci pour votre collaboration.

**Question 1 :** Comment décririez-vous le développement durable ?

**Question 2 :** Avez-vous des engagements durables ? Si oui quels sont-ils ?

**Question 3 :** Avez-vous un plan d'action autour de vos engagements durables ?

**Question 4 :** Comment vérifiez-vous l'avancement de vos objectifs durables ?

**Question 5 :** A quel point estimez-vous la durabilité comme étant un élément central de la stratégie globale de votre organisation (*Échelle 1 à 5 ; 5 présuppose le fait qu'un comité a été mis en place, que des engagements et un plan d'action ont été définis et que vos objectifs durables se concentrent sur toutes les dimensions du développement durables*) ?

**Question 6 :** Quelles sont vos attentes envers Biofruits en matière de durabilité ?

**Question 7 :** Seriez-vous ouvert à discuter avec Biofruits sur nos pratiques durables respectives ?

## Annexe XVI : Tableau de bord des bonnes actions durables réalisées par Biofruits (diagnostic chaîne de valeur)

Tableau : Liste des actions durables ressorties lors de mon diagnostic

N°	Liste d'actions durables réalisées par l'entreprise Biofruits provenant de mon diagnostic	Partie de la chaîne de valeur	ODD touchés	Remarques
1	Provenance suisse des matières premières (sucre, fruits, infusions et eau) de Biofruits	Fournisseurs/Ressources	13	Promotion produit locaux (moins d'impact négatif environnemental)
2	L'entreprise SucreSuisse SA, un des principaux fournisseurs de Biofruits, SA semble être un exemple de durabilité (stratégie durable, vente sucre bio, ...)	Fournisseurs/Ressources	2, 13, 17	Plus grande sécurité alimentaire car produits bio, moins d'impact négatif environnemental car produit local, dialogue possible entre Biofruits et SucreSuisse SA à propos de leur stratégie durable
3	Les infusions provenant de Valplantes sont bio	Fournisseurs/Ressources	2, 13	Sécurité alimentaire et moins d'impact négatif environnemental
4	Le mobilier de l'entreprise est acheté avec des entreprises valaisannes	Fournisseurs/Ressources	12, 13	Miser sur de la qualité (durable dans le temps) et du local
5	L'entreprise favorise énormément les circuits courts avec ses principaux fournisseurs	Fournisseurs/Ressources	13	-
6	L'entreprise a une proportion équivalente d'hommes et de femmes dans l'entreprise	Organisation interne	5	-
7	L'entreprise offre des salaires équivalents entre les genres.	Organisation interne	5, 8	Promotion d'un travail décent pour tous
8	L'entreprise a une politique de recrutement inclusive bien implémentée	Organisation interne	8, 10	Promotion d'un travail décent pour tous et diminution des inégalités entre les gens
9	L'entreprise a plusieurs employés issus de cette politique de recrutement inclusive (AI, réfugiés, ...)	Organisation interne	8, 10	Promotion d'un travail décent pour tous et diminution des inégalités entre les gens
10	L'entreprise propose à ses employés des formations	Organisation interne	4, 8	Promotion d'un travail décent pour tous et des possibilités d'apprentissage
11	L'entreprise a mis en place un réseau social d'entreprise	Organisation interne	8	Promotion de l'innovation
12	L'entreprise a mis en place une boîte à idées	Organisation interne	8	Promotion de l'innovation et défense des droits des travailleurs
13	L'entreprise analyse les demandes individuelles des employés lors d'entretiens RH	Organisation interne	8	Défense des droits des travailleurs

N°	Liste d'actions durables réalisées par l'entreprise Biofruits provenant de mon diagnostic	Partie de la chaîne de valeur	ODD touchés	Remarques
14	L'entreprise réalise une enquête satisfaction RH auprès des employés afin d'obtenir des retours pour les cadres	Organisation interne	8	Défense des droits des travailleurs et amélioration de la croissance économique de l'entreprise
15	L'entreprise met fréquemment en place des activités RH (sorties, ...)	Organisation interne	8	-
16	L'entreprise possède différents normes ISO (9001, 14001, 22000)	Organisation interne	2, 8, 13,	Sécurité alimentaire, définition de différents processus permettant la croissance économique, instauration d'une sensibilité écologique au sein de l'entreprise
17	L'entreprise a installée des panneaux solaires	Organisation interne	7	-
18	L'entreprise a mis en place une charte numérique pour ses employés	Organisation interne	8	-
19	L'entreprise a eu bonne sécurité informatique	Organisation interne	8	-
20	L'entreprise vend des produits bio et locaux à ses clients	Produits/service	2, 13	Promotion de produits bio et durables,
21	L'entreprise utilise des caisses vertes réutilisables (IFCO)	Fin du cycle/recyclage	12	Meilleure utilisation des ressources
22	L'entreprise utilise le minimum de plastiques possibles pour ses emballages et la logistique	Fin du cycle/recyclage	12	Meilleure utilisation des ressources
23	L'entreprise est exemplaire quant à l'utilisation des invendus	Fin du cycle/recyclage	12	Réduction des déchets alimentaires et meilleure utilisation des ressources
24	L'entreprise réalise de nombreuses dotations pour des associations locales	Fin du cycle/recyclage	17	Création de partenariats avec des associations actives autour d'ODD

Source : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- a. GRI, UNGC & WBCSD (2016). Le *SDG Compass*. Récupéré sur [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compas\\_Guide\\_France.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compas_Guide_France.pdf)
- b. Données récoltées par l'auteur (B. Chastellain, CP, 21 mars 2022)
- c. Données récoltées par l'auteur (C. Fischer, CP, 29 mars 2022)
- d. Données récoltées par l'auteur (L. Papilloud, CP, 3 mai 2022)

Ces différentes sources me mentionnèrent la pertinence de prendre conscience des actions durables faites par une entreprise.

## Annexe XVII : Tableau de bord des actions à impact négatif réalisées par Biofruits (diagnostic chaîne de valeur)

Tableau : Listes des situations à impact durable négatif ressorties de mon diagnostic

N°	Liste des impacts négatifs sur l'environnement ou des personnes, liés aux activités de Biofruits	Impact avéré ou potentiel ?	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Qui (Quoi) est/sont touché(s) ?	Evaluation de la force de cet impact sur les personnes/choses touchées  1 = Faible 2 = Fort	ODD touchés
1	Biofruits commande des ingrédients selon les demandes de ses clients BtoB (qui paient pour bénéficier de leurs infrastructures). Ces derniers peuvent provenir de loin, être non-bio, ne provenant pas d'une entreprise socialement acceptable, ...	Avéré	Produits/Services	Personnes/Environnement	2	2, 8, 13
2	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez SucreSuisse SA qui pourraient être mauvaises	Potentiel	Fournisseurs/Ressources	Personnes	1	8, 10
3	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez Zuckermühle qui pourraient être mauvaises	Potentiel	Fournisseurs/Ressources	Personnes	1	8, 10
4	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez Valplantes qui pourraient être mauvaises	Potentiel	Fournisseurs/Ressources	Personnes	1	8, 10

NB : lien du présent tableau :

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hHv4Fc\\_TI72XtIBgxYPR3GwxaN0jFCJG/edit?usp=sharing&ouid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hHv4Fc_TI72XtIBgxYPR3GwxaN0jFCJG/edit?usp=sharing&ouid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true)

N°	Liste des impacts négatifs sur l'environnement ou des personnes, liés aux activités de Biofruits	Impact avéré ou potentiel ?	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Qui (Quoi) est/sont touché(s) ?	Evaluation de la force de cet impact sur les personnes/choses touchées  1 = Faible 2 = Fort	ODD touchés
5	Biofruits n'a pas de critères durables dans son guide d'achat et peut encouragé par ses achats des entreprises faiblement durables	Potentiel	Fournisseurs/Ressources	Personnes/Environnement	2	12
6	Biofruits ne connaît pas les pratiques de ses principaux fournisseurs. Aucune partie ne profite de l'expérience singulière en matière de durabilité de chacun	Avéré	Fournisseurs/Ressources	Personnes/Environnement	2	17
7	Méconnaissance d'outils à utiliser pour impacter le changement chez ses fournisseurs	Avéré	Fournisseurs/Ressources	Personnes/Environnement	2	17
8	Mauvaise image reflétée à l'externe car pas de femmes dans le conseil d'administration de Biofruits	Potentiel	Organisation interne	Entreprise	1	5
9	Biofruits a des équipes qui sous-performent plus ou moins fortement du fait du manque de formation des cadres en leadership (gestion de conflit, ...)	Avéré	Organisation interne	Personnes/Environnement	2	4, 8
10	Les prix des ressources (gaz et électricité) augmentent et se raréfient.	Avéré	Organisation interne	Entreprise	2	7
11	Les collaborateurs de Biofruits ont un impact négatif sur l'environnement avec leurs déplacements jusqu'à l'entreprise	Avéré	Organisation interne	Environnement	2	11, 13
12	Certains produits des magasins Biofruits proviennent de loin et ont un impact important sur l'environnement	Avéré	Fournisseurs/Ressources	Environnement	2	13
13	Biofruits ne connaît pas les attentes durables de ces principales parties prenantes. Biofruits ne profite ainsi de possibles synergies/partages d'expériences, ...	Avéré	Parties prenantes	Personnes/Environnement	2	17
14	Biofruits est dépendant des fournisseurs de verre et leurs prix augmentent	Avéré	Fournisseurs/Ressources	Entreprise	1	9
15	Biofruits a besoin de nombreuses bouteilles en verre qui pourraient avoir une importante charge environnementale	Potentiel	Fin du cycle/Recyclage	Environnement	2	12, 13

N°	Liste des impacts négatifs sur l'environnement ou des personnes, liés aux activités de Biofruits	Impact avéré ou potentiel ?	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Qui (Quoi) est/sont touché(s) ?	Evaluation de la force de cet impact sur les personnes/choses touchées  1 = Faible 2 = Fort	ODD touchés
16	Une charge environnementale importante est constable chez Biofruits en lien avec les transports vers clients et distributeurs	Avéré	Fournisseurs	Environnement	2	11, 13
17	L'entreprise Biofruits pourrait ne pas communiquer assez à l'externe sur ses pratiques durables et limite sa capacité à convaincre des clients et/ou à changer le comportement de ses concurrents/fournisseurs	Potentiel	Fournisseurs/Ressources	Entreprise	2	17

Source : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- a. GRI, UNGC & WBCSD (2016). Le *SDG Compass*. Récupéré sur [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compact\\_Guide\\_France.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compact_Guide_France.pdf)
- b. STI. Atelier de priorisation. Récupéré sur <https://drive.google.com/file/d/1XqrO8e3-q8QJ3KGM0asoNH8fb3KLcTTX/view?usp=sharing>

Ces différentes sources me partagèrent l'importance de prendre conscience des situations à impact négatif dans un diagnostic.

## Annexe XVIII : Tableau de bord des initiatives que Biofruits pourrait mener afin d'avoir un meilleur impact sur le monde (diagnostic chaîne de valeur + suggestions personnelles)

Tableau : Listes d'initiatives durables que Biofruits pourraient mettre en place

N°	Liste d'initiatives augmentant l'impact positif durable provoqué par les activités de Biofruits	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Force de l'impact durable positif probable sur des parties prenantes/personnes  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact durable positif probable sur l'environnement  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact positif ( <i>amélioration image, optimisation de ses coûts, meilleure productivité des employés, ...</i> ) probable sur l'entreprise  1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Total	ODD touchés
18	Envoyer un formulaire pour connaître les attentes durables des principales parties prenantes de Biofruits	Parties prenantes	1	1	2	4	12, 17
19	Dialoguer avec les principales parties prenantes sur la thématique de la durabilité (sensibilisation, collaboration, échange d'expériences, ...)	Parties prenantes	2	1	2	5	12, 17
20	Rajouter des critères durables dans le guide d'achat de Biofruits	Organisation interne	1.5	1.5	1	4	8, 12, 13
21	Encourager par différentes mesures les femmes au conseil d'administration de Biofruits	Organisation interne	1	0	1.5	2.5	5
22	Avoir une certification pour récompenser l'égalité salariale de Biofruits	Organisation interne	0	0	2	2	5, 10

NB : lien du présent tableau : [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1X1dY-4quCZ6i\\_50e12kk8dL57y\\_fafQ1/edit?usp=sharing&oid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1X1dY-4quCZ6i_50e12kk8dL57y_fafQ1/edit?usp=sharing&oid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true)

N°	Liste d'initiatives augmentant l'impact positif durable provoqué par les activités de Biofruits	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Force de l'impact durable positif probable sur des parties prenantes/personnes  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact durable positif probable sur l'environnement  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact positif (amélioration image, optimisation de ses coûts, meilleure productivité des employés, ...) probable sur l'entreprise  1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Total	ODD touchés
23	Proposer des formations pour les personnes en charge des employés de Biofruits étant en situation défavorisée (AI, réfugiés, personnes ayant un handicap, ...)	Organisation interne	1.5	0	1.5	3	4, 10
24	Communiquer sur la possibilité d'avoir un temps-partiel pour les hommes lors de la phase de recrutement	Organisation interne	2	0	1	3	3, 8
25	Rajouter dans le règlement la possibilité pour les employés de Biofruits de prendre un congé sabbatique	Organisation interne	2	0	1	3	3, 8
26	Mettre en place un suivi plus important des idées des employés de Biofruits provenant de la boîte à idées	Organisation interne	2	1	2	5	1 à 17
27	Mettre en place des formations leadership pour les cadres de l'entreprise Biofruits	Organisation interne	2	0	2	4	4, 8
28	Mettre en place des formations sur la durabilité pour les cadres de l'entreprise Biofruits	Organisation interne	1.5	1.5	2	5	4, 12, 13
29	Organiser des ateliers autour de la durabilité destinés aux collaborateurs de l'entreprise	Organisation interne	1.5	1.5	2	5	4, 12, 13
30	Réaliser un Audit en lien avec la réduction de la consommation énergétique + limitation des énergies fossiles (AENEC)	Fournisseurs/ressources	0	2	2	4	7, 12, 13
31	Mettre en place des partenariats avec les entreprises voisines pour organiser le déplacement de collaborateurs de manière plus durables	Organisation interne	2	2	2	6	11, 12, 17
32	Etablir un guide d'achat durable pour les produits du magasin	Produits/service	2	2	2	6	8, 12
33	Avoir une limite (%) de produits étrangers dans nos magasins	Produits/service	0	2	2	4	12, 13
34	Dialoguer avec nos deux entreprises de distribution (Transdis, Vitalog) pour comprendre si des optimisations écologiques au niveau des déplacements sont possibles.	Fournisseurs/ressources	1.5	1.5	1.5	4.5	11, 13, 17

N°	Liste d'initiatives augmentant l'impact positif durable provoqué par les activités de Biofruits	Partie de la chaîne de valeur STI (Fournisseurs/Ressources Organisation Interne Produits/Service Fin du cycle/Recyclage) ou Parties Prenantes	Force de l'impact durable positif probable sur des parties prenantes/personnes  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact durable positif probable sur l'environnement  0 = Impact probable nul 1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Force de l'impact positif (amélioration image, optimisation de ses coûts, meilleure productivité des employés, ...) probable sur l'entreprise  1 = Impact probable faible 2 = Impact probable important	Total	ODD touchés
35	Faire une enquête autour de la réutilisation de bouteilles en verre	Fin du cycle/Recyclage	1	2	2	5	7, 12, 13
36	Proposer des actions bénévoles pour des associations durables à nos employés (faire un tournus) sur leur temps de travail	Organisation interne	2	1	1	4	1 à 17
37	Sensibiliser les clients BtoB de Biofruits sur la durabilité (ceux payant pour utiliser les infrastructures de Biofruits)	Produits/service	2	1	1	4	12, 13, 17
38	Etablir un plan de communication de durabilités (partage des pratiques durables de l'entreprise, partage des objectifs de l'entreprise, ...) sur les Réseaux Sociaux	Organisation interne	2	0	2	4	12, 17
39	Rédiger un rapport de développement durable chaque année	Organisation interne	2	0	2	4	12, 17

Source : Données de l'auteur provenant de sources multiples

- a. GRI, UNGC & WBCSD (2016). Le *SDG Compass*. Récupéré sur [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compact\\_Guide\\_France.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compact_Guide_France.pdf)
- b. STI. Atelier de priorisation. Récupéré sur <https://drive.google.com/file/d/1XqrO8e3-g8QJ3KGM0asoNH8fb3KLcTTX/view?usp=sharing>

Ces différentes sources me partageront l'importance de pointer les actions qu'une entreprise puisse faire afin d'augmenter son impact positif durable global.

## Annexe XIX : Suggestions d'engagements durables pour Biofruits

Tableau : Suggestions d'engagements à partir du diagnostic réalisé

N° directement tiré du tableau de bord en lien	Type de tableau de bord (positif ou négatif)	Reprise de la description de l'impact (voir N° + type de tableau de bord)	Domaine d'impact sur la chaîne de valeur	ODD	Engagements de l'entreprise
1	Négatif	Biofruits commande des ingrédients selon les demandes de ses clients BtoB (qui paient pour bénéficier de leurs infrastructures). Ces derniers peuvent provenir de loin, être non-bio, ne provenant pas d'une entreprise socialement acceptable, ...	Produits/Services	2, 8, 13	Dès janvier 2024, l'entreprise Biofruits communiquera avec tous ses clients BtoB (ceux souhaitant bénéficier de ses infrastructures comme le pressoir) de manière ciblée (en fonction de leur maturité durable) sur le domaine de la durabilité (présentation de la stratégie durable de Biofruits, ...). Ce type d'action permettra à l'entreprise de sensibiliser ses clients, de les faire éventuellement adapter leurs choix d'ingrédients ou d'obtenir des partages d'expériences.
2	Négatif	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez SucreSuisse SA qui pourraient être mauvaises	Fournisseurs/Ressources	8, 10	D'ici à janvier 2025, Biofruits s'engage à questionner ses fournisseurs en matières premières, sur la thématique de la durabilité ainsi qu'à leur présenter sa stratégie de durabilité
3	Négatif	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez Zuckermühle qui pourraient être mauvaises	Fournisseurs/Ressources	8, 10	
4	Négatif	Biofruits ne connaît pas concrètement les conditions de travail chez Valplantes qui pourraient être mauvaises	Fournisseurs/Ressources	8, 10	
5	Négatif	Biofruits n'a pas de critères durables dans son guide d'achat et peut encouragé par ses achats des entreprises faiblement durables	Fournisseurs/Ressources	12	D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura rajouté des critères durables dans son guide d'achat et établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats d'exploitation
6	Négatif	Biofruits ne connaît pas les pratiques de ses principaux fournisseurs. Aucune partie ne profite de l'expérience singulière en matière de durabilité de chacun	Fournisseurs/Ressources	17	<i>Voir N°13 du présent tableau</i>
7	Négatif	Méconnaissance d'outils à utiliser pour impacter le changement chez ses fournisseurs	Fournisseurs/Ressources	17	<i>Voir N°13 du présent tableau</i>

N° directement tiré du tableau de bord en lien	Type de tableau de bord (positif ou négatif)	Reprise de la description de l'impact (voir N° + type de tableau de bord)	Domaine d'impact sur la chaîne de valeur	ODD	Engagements de l'entreprise
8	Négatif	Mauvaise image reflétée à l'externe car pas de femmes dans le conseil d'administration de Biofruits	Organisation interne	5	Dès janvier 2023, Biofruits mettra en place différentes actions en vue d'encourager des femmes à prendre part au conseil d'administration de Biofruits
9	Négatif	Biofruits a des équipes qui sous-performent plus ou moins fortement du fait du manque de formation des cadres en leadership (gestion de conflit, ...)	Organisation interne	4, 8	D'ici à janvier 2025, tous les cadres de Biofruits auront obtenu une certification (plus ou moins importante en fonction des motivations des cadres et des attentes de l'entreprise) en matière de leadership afin de pouvoir mener avec plus de compétences leurs équipes
10	Négatif	Les prix des ressources (gaz et électricité) augmentent et se raréfient	Organisation interne	7	Biofruits s'engage à réaliser un audit énergétique en 2022 lui permettant de comprendre comment limiter sa consommation énergétique et son utilisation d'énergies fossiles.
11	Négatif	Les collaborateurs de Biofruits ont un impact négatif sur l'environnement avec leurs déplacements jusqu'à l'entreprise	Organisation interne	11, 13	D'ici à janvier 2028, Biofruits proposera une alternative durable de déplacement pour ses employés (Gare Conthey/Ardon à zone industrielle d'Ardon/Vétroz) afin de limiter son empreinte écologique actuelle.
12	Négatif	Certains produits des magasins Biofruits proviennent de loin et ont un impact important sur l'environnement	Fournisseurs/Ressources	13	D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura également réalisé un guide d'achat durable pour tous les produits de ses magasins et aura établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats
13	Négatif	Biofruits ne connaît pas les attentes durables de ces principales parties prenantes. Biofruits ne profite ainsi de possibles synergies/partages d'expériences, ...	Parties prenantes	17	De 2023 à 2030, Biofruits s'engage à questionner ses principales parties prenantes en matière de durabilité et leur aura présenté sa stratégie de durabilité.
14	Négatif	Biofruits est dépendant des fournisseurs de verre et leurs prix augmentent	Fournisseurs/Ressources	9	D'ici à janvier 2030, l'entreprise aura mis en place un système de réutilisation de bouteilles en verre
15	Négatif	Biofruits a besoin de nombreuses bouteilles en verre qui pourraient avoir une importante charge environnementale	Fin du cycle/Recyclage	12, 13	

N° directement tiré du tableau de bord en lien	Type de tableau de bord (positif ou négatif)	Reprise de la description de l'impact (voir N° + type de tableau de bord)	Domaine d'impact sur la chaîne de valeur	ODD	Engagements de l'entreprise
16	Négatif	Une charge environnementale importante est constable chez Biofruits en lien avec les transports vers clients et distributeurs	Fournisseurs	11, 13	Dès janvier 2030, Biofruits s'engage à ce que 50% des déplacements de ses distributeurs soient réalisés avec des camions électriques.
17	Négatif	L'entreprise Biofruits pourrait ne pas communiquer assez à l'externe sur ses pratiques durables et limite sa capacité à convaincre des clients et/ou à changer le comportement de ses concurrents/fournisseurs	Fournisseurs/Ressources	17	<i>Voir N°38 + 39 du présent tableau</i>
22	Positif	Avoir une certification pour récompenser l'égalité salariale de Biofruits	Organisation interne	5, 10	D'ici à janvier 2025 au plus tard, l'entreprise aura obtenu un label la récompensant de l'égalité salariale qu'elle applique.
23	Positif	Proposer des formations pour les personnes en charge des employés de Biofruits étant en situation défavorisée (AI, réfugiés, personnes ayant un handicap, ...)	Organisation interne	4, 10	L'entreprise s'engage à ce qu'en janvier 2024, toutes les personnes en charge d'employés en situation délicate (employés ayant un handicap, réfugié, ...) aient suivi une courte formation en lien avec la situation de l'employé en charge.
24	Positif	Communiquer sur la possibilité d'avoir un temps-partiel pour les hommes lors de la phase de recrutement	Organisation interne	3, 8	L'entreprise s'engage dès janvier 2023 à mentionner explicitement dans chacun de ses futurs recrutements et évaluations RH la possibilité pour tout le monde de négocier un temps-partiel.
25	Positif	Rajouter dans le règlement la possibilité pour les employés de Biofruits de prendre un congé sabbatique	Organisation interne	3, 8	L'organisation s'engage dès janvier 2023 à rajouter un point dans le règlement de l'entreprise en lien avec les congés sabbatiques
26	Positif	Mettre en place un suivi plus important des idées des employés de Biofruits provenant de la boîte à idées	Organisation interne	1 à 17	L'entreprise s'engage dès juin 2023 à créer des plages plus ou moins longues de discussion entre le collaborateur émetteur de l'idée et la direction.
28	Positif	Mettre en place des formations sur la durabilité pour les cadres de l'entreprise Biofruits	Organisation interne	4, 12, 13	L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses cadres en 2023 et s'engage à ce que chacun d'entre eux suive une formation sur le développement durable lors de cette même année.
29	Positif	Organiser des ateliers autour de la durabilité destinés aux collaborateurs de l'entreprise	Organisation interne	4, 12, 13	L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses employés en 2023 et profitera à cette occasion de partager différents éléments théoriques liés au développement durable

NB : lien du présent tableau :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IdmBBw3ye1IGhbqY5de7hpQxE4FbttXg/edit?usp=sharing&ouid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true>

N° directement tiré du tableau de bord en lien	Type de tableau de bord (positif ou négatif)	Reprise de la description de l'impact (voir N° + type de tableau de bord)	Domaine d'impact sur la chaîne de valeur	ODD	Engagements de l'entreprise
36	Positif	Proposer des actions bénévoles pour des associations durables à nos employés (faire un tournus) sur leur temps de travail	Organisation interne	1 à 17	Chaque année dès 2025, l'entreprise s'engage à ce que 50 heures de bénévolat annuellement soient réalisées par les collaborateurs de l'entreprise. Ces bénévolats seront liés à la durabilité et/ou le corps de métier de Biofruits.
38	Positif	Etablir un plan de communication de durabilités (partage des pratiques durables de l'entreprise, partage des objectifs de l'entreprise, ...) sur les Réseaux Sociaux	Organisation interne	12, 17	Dès 2023, l'entreprise s'engage à établir et appliquer un plan de communication durable sur ses réseaux sociaux autour de ses réussites, défis et objectifs en matière de durabilité
39	Positif	Rédiger un rapport de développement durable chaque année	Organisation interne	12, 17	Dès 2024, l'entreprise s'engage à rédiger un rapport de développement durable chaque année afin de faire le point sur sa stratégie durable et partager de manière plus officielle sa stratégie auprès de ses parties prenantes.

Source : Tableau de l'auteur provenant de la source suivante

a. STI. Atelier d'implémentation. Récupéré

sur <https://drive.google.com/file/d/12HEwMRZQkswd6hpJYOJ1q37KoBgCEXbS/view?usp=sharing>

Cette source me partagea l'importance de d'établir des engagements avant un plan d'action.

## Annexe XX : Suggestions de plan d'action pour Biofruits

Tableau : Suggestions d'un plan d'action à partir des engagements ressortis lors de mon diagnostic

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
2 8 13	<b>Engagement 1 :</b> Dès janvier 2024, l'entreprise Biofruits communiquera avec tous ses clients BtoB (ceux souhaitant bénéficier de ses infrastructures comme le pressoir) de manière ciblée (en fonction de leur maturité durable) sur le domaine de la durabilité (présentation de la stratégie durable de Biofruits, ...). Ce type d'action permettra à l'entreprise de sensibiliser ses clients, de les faire éventuellement adapter leurs choix d'ingrédients ou d'obtenir des partages d'expériences.	% de clients BtoB avec qui une discussion sur la durabilité eut lieu	L'entreprise n'a pas une stratégie durable clairement établie et ne sensibilise/échange pas sur le domaine de durabilité avec ce type de clients	L'entreprise échange de manière suivie et disciplinée avec ce type de clients sur la thématique de la durabilité	Analyser le plan d'action et le présent Travail de Bachelor (2022 Q3)	Compléter le fichier de suivi après chaque discussion avec ce type de clients	Comité de durabilité	1) Obtention de potentiels retours sur votre stratégie de durabilité  2) Petite habitude qui peut avoir de grandes incidences dans le comportement de ce type de clients et sur le monde/autres parties prenantes  3) Mise en place d'éventuels partenariats durables  4) L'entreprise améliore son image et peut communiquer sur cet engagement à l'externe.
					Actualiser le plan d'action et les engagements souhaités (2022 Q4 - 2023 Q1)			
					Envoyer un formulaire afin de comprendre les attentes et la maturité en matière de durabilité de ce type de clients BtoB (2022 Q4 - 2023 Q1)			
					Analyser les résultats (2023 Q1)			
					Adapter son approche (inspirer, convaincre, sensibiliser, se faire challenger sa stratégie) vers ses clients BtoB actuels (2023 Q2 - Q3)			
					Analyser la pertinence de la démarche et mise à jour (2023 Q4)			
					Avoir un suivi des entreprises contactées et instauration sur le long terme de ce processus (dès 2024)			
12	<b>Engagement 2 :</b> D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura rajouté des critères durables dans son guide d'achat et établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats d'exploitation	Actualisation de son guide d'achat	L'entreprise a un guide d'achat mais ne contenant pas de critères durables.	L'entreprise a un guide d'achat comprenant des critères durables et l'applique.	Biofruits s'inspire de différents guides d'achat durables sur Internet (2023 Q1)	Responsable Achat  Comité de durabilité	1) L'entreprise peut communiquer sur cet engagement et améliorer son image.	
					Biofruits définit les critères durables (local ?, socialement acceptable ?, entreprise certifiée ?, ...) qui lui tiennent le plus à cœur, les hiérarchise et établit un processus décisionnel (2023 Q2 - Q3)			
					Biofruits fait valider ce processus et ce nouveau guide d'achat à la direction (2023 Q4)			
5	<b>Engagement 3</b> Dès janvier 2023, Biofruits mettra en place différentes actions en vue d'encourager des femmes à prendre part au conseil d'administration de Biofruits	Mise à jour du conseil d'administration de Biofruits ?	Je développerai à travers mes recommandations managériales différentes pistes pour encourager les femmes à faire partie d'un conseil d'administration.					

NB : lien du présent plan d'action :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1NYx548pLVYhe7OE9nA6etbYA62RJP4gz/edit?usp=sharing&ouid=117830789624194184208&rtpof=true&sd=true>

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
4 8	<p><b>Engagement 4 :</b></p> <p>D'ici à janvier 2025, tous les cadres de Biofruits auront obtenu une certification (plus ou moins importante en fonction des motivations des cadres et des attentes de l'entreprise) en matière de leadership afin de pouvoir mener avec plus de compétences leurs équipes</p>	<p>% de cadres ayant suivi une formation sur le leadership</p> <p>Nombres d'heures de formations suivies</p> <p>Nombres de certifications obtenues</p>	<p>Les cadres de Biofruits n'ont jamais suivi de formation en matière de leadership (gestion d'équipe, gestion des conflits, ...).</p> <p>Actuellement, seuls les retours des employés à travers un questionnaire, permettent aux cadres d'adapter leur management.</p>	<p>Les cadres de Biofruits auront suivi différents modules financés par l'entreprise en matière de management d'équipe et se sentiront plus à l'aise pour gérer les conflits, fédérer une vision commune, favoriser le bien-être de chacun, ...</p>	<p>Récolte des attentes et besoin des cadres de l'entreprise en matière de management d'équipe et recherches de différents prestataire (CVPC, CEFCO, ...) correspondant <b>(2023 Q2)</b></p> <p>Choix d'un/de prestataire(s) en fonction du prix et de l'ambition de l'entreprise et/ou des cadres <b>(2023 Q3 - Q4)</b></p> <p>Formation pour les cadres <b>(dès janvier 2024)</b></p> <p>Crisallisation des apprentissages des participants en matière de leadership en instaurant un plage d'échanges avec la direction <b>(dès 2025)</b></p>		Ressources humaines	<p>1) Les cadres se sentiront plus à l'aise et compétents dans leurs tâches de management</p> <p>2) Les équipes, sous l'égide de cadres formés, seront plus productives et soudées.</p> <p>3) L'entreprise pourra communiquer à l'interne et l'externe sur les résultats de ses cadres et améliorer son image.</p>
7	<p><b>Engagement 5 :</b></p> <p>Biofruits s'engage à réaliser un audit énergétique en 2022 lui permettant de comprendre comment limiter sa consommation énergétique et son utilisation d'énergies fossiles.</p>	<p>% de recommandations partagées par AENEC mises en place par l'entreprise</p> <p>KwH économisés</p> <p>...</p>	<p>L'entreprise n'a pas/plus réalisé depuis longtemps un audit énergétique</p>	<p>L'entreprise, à la suite de l'audit réalisé, a mis en place de nombreuses pratiques lui permettant de limiter sa consommation énergétique et son utilisation d'énergies fossiles.</p>	<p>Réalisation d'un audit avec AENEC. Ce dernier permettra d'obtenir différentes pistes pour limiter sa consommation énergétique et son utilisation d'énergies fossiles <b>(2023 Q3)</b></p> <p>Mise en place d'un plan d'action en lien avec le retour d'AENEC <b>(2024 Q1)</b></p> <p>Réalisation d'un nouvel audit avec AENEC et pointage de l'évolution énergétique de l'entreprise <b>(2027)</b></p>		Responsable technique	<p>1) L'entreprise peut réaliser des économies financières.</p> <p>2) L'entreprise anticipe une éventuelle crise énergétique.</p> <p>3) L'entreprise peut améliorer son image à l'interne et externe.</p>

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
	<p><b>Engagement 6 :</b></p> <p>D'ici à janvier 2028, Biofruits proposera une alternative durable de déplacement pour ses employés (notamment entre la Gare Conthey/Ardon et la zone industrielle d'Ardon/Vétroz) afin de limiter son empreinte écologique actuelle.</p>	<p>% d'employés utilisant cette future alternative</p> <p>Montant du soutien de l'entreprise pour les employés se déplaçant de manière durable sur leur lieu de travail</p>	<p>L'entreprise ne communique et n'encourage d'aucune manière ses employés à se déplacer de manière écologique. Pour sa défense, la zone dans laquelle Biofruits se trouve n'est desservie par aucun moyen de transports publics (train, bus)</p>	<p>L'entreprise, en ayant le soutien de la commune et des entreprises environnantes, aura mis en place un système de navette permettant de déplacer les employés de la gare d'Ardon à la zone industrielle.</p>	<p>L'entreprise réalise à l'interne une enquête afin de comprendre les raisons qui freineraient les employés à se déplacer de manière écologique. Le questionnaire servira également à comprendre si les employés seraient intéressés par l'instauration d'une navette entre la gare et la zone industrielle. <b>(2022 Q4)</b></p> <p>L'entreprise analyse les résultats et envoie le Template du questionnaire aux entreprises environnantes en leur suggérant qu'elles le fassent également compléter à l'interne <b>(2023 Q1-Q2)</b></p> <p>Biofruits organise un rendez-vous avec la commune d'Ardon et/ou Conthey en mettant en évidence les retours statistiques des diverses entreprises <b>(Q1 - 2024)</b></p> <p>Un atelier participatif pourra être organisé afin de parvenir à une solution pertinente pour toutes les parties prenantes impliquées <b>(dès 2024)</b></p>		Comité de durabilité	<p>1) L'entreprise pourra avoir un important impact écologique en instaurant ce type de démarche.</p> <p>2) L'entreprise pourra proposer une nouvelle alternative de déplacements à ses employés.</p> <p>3) L'entreprise pourra augmenter sa valeur perçue à l'externe et communiquer sur cet engagement.</p>
13	<p><b>Engagement 7:</b></p> <p>D'ici à janvier 2024, l'entreprise Biofruits aura également réalisé un guide d'achat durable pour tous les produits de ses magasins et aura établi un processus décisionnel lui permettant de réaliser des choix réfléchis pour ses futurs achats.</p>	<p>% de produits étrangers dans les shops</p> <p>% de produits bio dans les magasins</p>	<p>L'entreprise possède de nombreux produits bio dans ses magasins mais pas seulement.</p> <p>L'entreprise n'a pas de quotas de produits locaux dans ses magasins.</p>	<p>Les magasins sont composés de davantage de produits locaux, certifiés et locaux.</p>	<p>Biofruits analyse ses produits actuels et pointe le pourcentage de produits locaux, bio et certifiés <b>(2022 Q4)</b></p> <p>Biofruits se définit un guide d'achat responsable et clarifie ses objectifs (par exemple, pour 2025, nous voulons que 70% des produits que l'on vend soient locaux) <b>(2023 Q1)</b></p> <p>Biofruits questionne ses fournisseurs et/ou ne choisit que des fournisseurs ayant des certifications en valeur avec ses objectifs <b>(2023 Q2 à Q4)</b></p>	Annuellement, les chiffres et objectifs sont actualisés.	Responsable Shop Responsable Achat	<p>1) L'entreprise peut communiquer sur cet engagement et améliorer son image.</p> <p>2) L'entreprise propose des produits qualitatifs à ses clients.</p>

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
17	<p><b>Engagement 8 :</b></p> <p>De 2023 à 2030, Biofruits s'engage à questionner ses principales parties prenantes en matière de durabilité et à leur présenter sa stratégie durable.</p>	<p>Nombre d'engagements que l'entreprise a pris à la suite de discussion avec ces principales parties prenantes.</p> <p>Nombre d'engagements que les principales parties prenantes ont pris à la suite des échanges avec Biofruits</p> <p>Nombre de parties prenantes contactées</p>	L'entreprise n'a pas une stratégie durable clairement établie et ne sensibilise/échange sur le domaine avec ses parties prenantes.	L'entreprise échange de manière suivie et disciplinée avec ses principales parties prenantes et des engagements concrets, de part et d'autre, sont ressorties de ces discussions.	<p>Envoyer un formulaire afin de comprendre les attentes et la maturité en matière de durabilité des principales parties prenantes de Biofruits (2024 Q1 - 2025 Q1)</p> <p>Analyser les résultats (2025 Q2 - Q3)</p> <p>Adapter son approche auprès des parties prenantes (inspirer, convaincre, sensibiliser, se faire challenger sa stratégie) et présenter la stratégie de durabilité de l'entreprise pour lancer un débat (Dès 2025)</p> <p>Constater si les parties prenantes contactées sont ouvertes au changement et à poursuivre/professionnaliser leurs approches durables.</p> <p>L'objectif étant que des engagements de la part de Biofruits et/ou des parties prenantes puissent ressortir à la suite de ces échanges.</p> <p>Tirer des conclusions sur ses principales parties prenantes (Dois-je m'en séparer ?, Dois-je davantage profiter de leurs expériences durables ?, Dois-je m'entourer de nouvelles parties prenantes ?, ...)</p>	<p>Annuellement Biofruits contacte ses parties prenantes pour échanger sur les engagements pris.</p>	Comité de durabilité	<p>1) L'entreprise améliore potentiellement ses relations avec ses fournisseurs (partenariats durables)</p> <p>2) L'entreprise améliore son image à l'interne et à l'externe.</p> <p>3) L'entreprise démontre concrètement son envie, en s'alliant avec diverses parties prenantes, de devenir un exemple de durabilité.</p>
9 12 13	<p><b>Engagement 9 :</b></p> <p>D'ici à janvier 2030, l'entreprise aura mis en place un système de réutilisation de bouteilles en verre.</p>		L'entreprise n'a pas de système de réutilisation de bouteilles de verres.	L'entreprise a mis en place un système de réutilisation de verres.	<p>L'entreprise organisera une enquête avec SOFIES (par exemple) autour de la faisabilité d'un tel système et prendra conscience des impacts économiques et écologiques probables sur le moyen terme (2023 Q2)</p> <p>L'entreprise analysera les retours de SOFIES (2023 Q3)</p> <p>L'entreprise réalisera une matrice des risques sur l'instauration de ce type de démarche (2024 Q1 - Q2)</p> <p>L'entreprise pointera les différents fournisseurs possibles pour mettre en place ce système et demandera différents devis (2024 Q3 - Q4)</p>		Responsable Qualité + Responsable Technique	<p>1) L'entreprise pourra vraisemblablement réaliser des économies sur le moyen terme.</p> <p>2) L'entreprise limite sa dépendance aux fournisseurs de verre et n'est plus soumise aux fortes fluctuations de prix.</p> <p>3) L'entreprise met en place un important projet lui permettant de différencier et d'augmenter sa valeur perçue à l'interne et à l'externe.</p>
11 13	<p><b>Engagement 10 :</b></p> <p>Dès janvier 2030, Biofruits s'engage à ce que 50% des déplacements de ses distributeurs soient réalisés avec des camions électriques.</p>	% des déplacements étant réalisés en camion électrique	L'entreprise n'a jamais discuté avec ses partenaires de transport sur la thématique de la durabilité	A la suite de progrès visibles année après année et de discussions fréquentes sur la thématique, une flotte de camions électriques est désormais opérationnelle et utilisée.	<p>Présenter à ses partenaires de transport (Transdis + Vitalog) sa stratégie de durabilité dont particulièrement ce présent engagement (2022 Q4 - 2023 Q1)</p> <p>Prise de température de la volonté durable de ses partenaires et demande d'un plan d'action ou d'engagements annuels jusqu'en 2030. (2023 Q1)</p> <p>Suivi année après année des engagements convenus et prise de contact si nécessaire avec la Coop qui bénéficie à l'heure actuelle de camions électriques (2024-2030)</p>		Comité de durabilité	<p>1) L'entreprise peut probablement réaliser des économies financières en matière de déplacements sur le moyen terme.</p> <p>2) L'entreprise augmente son impact positif durable en agissant sur un axe important, le tout en impliquant diverses parties prenantes.</p> <p>3) L'entreprise améliore son image et peut communiquer sur cet engagement à l'externe.</p>

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
5 10	<b>Engagement 11 :</b>  D'ici à janvier 2025 au plus tard, l'entreprise aura obtenu un label la récompensant de l'égalité salariale qu'elle applique.	Obtention d'un label reconnu	L'entreprise serait à l'heure actuelle exemplaire en matière d'égalité salariale mais ne possède aucune certification l'attestant.	L'entreprise obtient une certification attestant d'une égalité salariale.	L'entreprise contacte au moins 3 organes de certification (pwc, equalsalary, comp-on, ...) <b>(2023 Q3)</b>  L'entreprise en choisit un et suit ses directives <b>(2024)</b>		Ressources Humaines	1) L'entreprise augmente son employabilité et sa valeur perçue auprès de ses employés.  2) L'entreprise améliore son image et peut communiquer à l'externe sur cet engagement.
4 10	<b>Engagement 12</b>  L'entreprise s'engage à ce qu'en janvier 2024, toutes les personnes en charge d'employés en situation délicate (employés ayant un handicap, réfugié, ...) aient suivi une courte formation en lien avec la situation de l'employé en question.	Nombres d'heures de formations suivies	L'entreprise a différents employés en situation délicate mais les personnes en charge de ces derniers n'ont jamais suivi de formation particulière à ce propos.	Les personnes en charge ont suivi des formations/sensibilisations sur le sujet et peuvent partager ses pratiques à l'interne.	L'entreprise clarifie sa vision sur la thématique (A quel point souhaitons-nous professionnaliser les personnes en charge ? Quelles sont les situations dans lesquelles une formation serait utile ?) notamment après avoir discuté avec les personnes étant responsables de ce type d'employés <b>(2023 Q1)</b>  L'entreprise recherche des solutions en lien avec ses besoins <b>(2023 Q1-Q2)</b>  L'entreprise finance la formation et/ou sensibilisation pour les personnes définies <b>(2024 Q3-Q4)</b>  Les personnes ayant suivies la formation prennent note de leurs enseignements et les partagent à l'interne (crystallisation des apprentissages) <b>(2024 Q1)</b>  Réévaluation chaque année des besoins de formation nécessaire <b>(dès 2024)</b>	Annuellement	Ressources Humaines	1) L'entreprise augmente le bien-être de ses employés et/ou leurs compétences.  2) Par effet domino, l'entreprise peut augmenter sa productivité.  3) L'entreprise peut communiquer à l'externe sur cet engagement et améliorer son image.
3 8	<b>Engagement 13 :</b>  L'entreprise s'engage dès janvier 2023 à mentionner explicitement dans chacun de ses futurs recrutements et évaluations RH la possibilité pour tout le monde de négocier un temps-partiel.	Nombre d'entretiens durant lesquels cette possibilité a été mentionnée	Le service RH ne mentionne pas explicitement la possibilité de faire du temps-partiel notamment pour les hommes.	Le service RH mentionne explicitement la possibilité pour tout le monde de faire du temps-partiel que ce soit lors de recrutements ou d'évaluations annuelles.	Les Ressources Humaines rajoutent un bullet point sur ce sujet lors des différents entretiens de recrutement et évaluations <b>(2022 Q4)</b>  Les Ressources Humaines partagent aux cadres les besoins de leurs employés en matière d'horaires de travail <b>(2023 Q1)</b>  Les Ressources Humaines deviennent médiatrices au besoin pour trouver une solution convenant à toutes les parties. L'objectif étant de trouver une solution acceptable pour tous <b>(dès 2023)</b>	Annuellement lors d'entretiens RH, les besoins des employés en matière de taux horaire sont récoltés.  A cette même occasion, la possibilité de faire du temps-partiel est également communiquée.	Ressources Humaines	1) L'entreprise augmente le bien-être de ses employés notamment ceux n'ayant pas songé à des horaires partiels avant que cela ne leur soit proposée.  2) L'entreprise augmente sa valeur perçue aux yeux de ses employés en démontrant son ouverture.

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
3 8	<b>Engagement 14 :</b> L'organisation s'engage dès janvier 2023 à rajouter un point dans le règlement de l'entreprise en lien avec les congés sabbatiques	Validation de lecture des employés de ce nouveau point de règlement à travers le réseau social d'entreprise	L'entreprise n'a pas de règlement autour des congés sabbatiques	L'entreprise a ajouté un point dans son règlement autour de la gestion des congés sabbatiques. Tous les employés reçoivent l'information de la mise à jour du règlement	Les Ressources Humaines mettent à jour le règlement de l'entreprise en rajoutant un point sur les congés sabbatiques (étapes à suivre, procédure d'acceptation, ...) <b>(2022 Q4)</b>  La direction valide le point et cela est partagé et envoyé sur le réseau social de l'entreprise <b>(2022 Q4)</b>		Ressources Humaines	1) L'entreprise augmente le bien-être de ses employés notamment ceux n'ayant pas songé à prendre des congés sabbatiques avant que cela ne leur soit proposé.  2) L'entreprise augmente sa valeur perçue aux yeux de ses employés en démontrant son ouverture.
1 à 17	<b>Engagement 15 :</b> L'entreprise s'engage dès juin 2023 a créé des plages plus ou moins longues de discussion entre le collaborateur émetteur de l'idée et la direction.	Mise en place du processus défini en interne	L'entreprise a instauré une boîte à idées dernièrement mais ne met pas en place une plage de discussion entre la direction et le collaborateur	L'entreprise prend le temps de comprendre les idées suggérées et partage un suivi à son émetteur.	L'entreprise propose un processus à la direction en lien avec la boîte à idées (dépôt des idées, définition d'un rendez-vous avec l'émetteur de l'idée et la direction, analyse de l'idée, partage de l'analyse de l'idée à son émetteur, définition d'un plan d'action ou non-prise en compte de l'idée). Ce processus est ensuite validé par la direction <b>(2022 Q4 - 2023 Q1)</b>  Communication aux employés que les émetteurs de propositions dans la boîte à idées auront un rendez-vous avec la direction de manière à ce que les idées proposées soient bien comprises par la direction. <b>(2023 Q1 - Q2)</b>  La direction organise des entretiens de courte durée avec les émetteurs des idées <b>(dès 2023 - Q3)</b>		Responsable Qualité / Ressources Humaines  Direction / Ressources Humaines	1) L'entreprise augmente l'innovation de ses processus internes en ayant des retours des employés.  2) L'entreprise augmente sa valeur perçue aux yeux de ses employés en démontrant son ouverture.
4 12 13	<b>Engagement 16 :</b> L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses cadres en 2023 et s'engage à ce que chacun d'entre eux suive une formation sur le développement durable lors de cette même année.	% de cadres ayant suivi une formation d'introduction sur la durabilité  Nombre de suggestions durables apportées par les cadres	L'entreprise n'a pas encore de stratégie durable clairement établie et ne communique pas vraiment sur cette thématique à l'interne	L'entreprise présente à ses cadres sa stratégie et propose une courte formation sur le développement durable à chacun d'entre eux. Chacun des cadres dès lors, pourra insuffler un esprit de durabilité dans son pôle (instauration de directives durables dans chaque pôle)	Analyser le plan d'action et le présent Travail de Bachelor <b>(2022 Q3)</b>  Actualiser le plan d'action et les engagements souhaités <b>(2022 Q4 - 2023 Q1)</b>  Présentation de la stratégie de durabilité aux cadres de l'entreprise + récolte de leurs feedbacks et de leurs attentes en lien avec ce futur atelier <b>(2023 Q1 - Q2)</b>  Définition d'une date commune pour un atelier d'introduction sur le développement durable avec le STI (par exemple) <b>(2023 Q3 - Q4)</b>  Organisation d'un entretien avec les cadres pour discuter autour de l'atelier d'introduction expérimenté et sur les choses qui pourraient être entreprises dans leur secteur en matière de durabilité <b>(2023 Q4 - 2024 Q1)</b>  Actualisation du plan d'action de l'entreprise selon les retours des cadres <b>(dès 2024)</b>	Trimestriellement	Comité de durabilité	1) L'entreprise obtient des retours sur la stratégie durable faite.  2) L'entreprise partage ses connaissances et compétences en matière de durabilité à différentes personnes.  3) L'entreprise définit des objectifs durables dans tous ses pôles. L'exécution de ses objectifs provoquent entre autres une augmentation de la productivité et des économies d'énergies.

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
4 12 13	<b>Engagement 17 :</b> L'entreprise présentera sa stratégie durable à ses employés en 2023 et profitera à cette occasion de partager différents éléments théoriques liés au développement durable	% d'employés présents lors de la présentation de la stratégie de durabilité  Nombre de suggestions durables ayant été déposées dans la boîte à idées  Nombre de suggestions proposées ayant été implémentées	L'entreprise n'a pas encore de stratégie durable clairement établie et ne communique pas énormément sur cette thématique à l'interne	L'entreprise présente sa stratégie et partage le fait que les employés peuvent déposer leurs suggestions durables dans la boîte à idées.	Analyser le plan d'action et le présent Travail de Bachelor (2022 Q3)		Comité de durabilité	1) L'entreprise augmente son employabilité et sa valeur perçue auprès de ses employés.  2) L'entreprise augmente l'innovation de ses processus internes en ayant des retours des employés.  2) L'entreprise augmente la compréhension globale de la notion de durabilité.
					Actualiser le plan d'action et les engagements souhaités (2022 Q4 - 2023 Q1)			
					Communication aux employés de la stratégie de durabilité de l'entreprise et partage du fait que ces derniers sont invités à partager leurs suggestions durables à travers la boîte à idées (2023 Q1 - Q2)			
					Réaliser une présentation sur la stratégie de durabilité à tous les nouveaux collaborateurs (dès 2023 Q2)			
1 à 17	<b>Engagement 18:</b> Chaque année dès 2025, l'entreprise s'engage à ce que 50 heures de bénévolat annuellement soient réalisées par les collaborateurs de l'entreprise. Ces bénévolats seront liés à la durabilité et/ou le corps de métier de Biofruits.	Nombre d'heures de bénévolat réalisées par année sur le temps de travail  Nombre d'employés impliqués  Impacts relevés par l'association	L'entreprise n'instaure pas de bénévolats sur le temps de travail des employés.	L'entreprise collabore avec différentes associations durables et réalise des tournus avec ses collaborateurs pour ces "journées - bénévolat".	Création d'un concept (choix des associations, nombre d'heures par années, ...) par les ressources humaines à présenter à la direction (2023 Q1)		Ressources humaines	1) L'entreprise augmente le bien-être des employés en leur proposant une journée utile en dehors de leurs tâches habituelles et qui leur plait.  2) L'entreprise augmente la compréhension globale de la notion de durabilité auprès de ses employés.  3) L'entreprise peut communiquer à l'externe sur cet engagement et augmenter la compréhension de son réseau par rapport aux enjeux durables actuels.
					Validation du concept et présentation de ce dernier aux employés (2023 Q3)			
					Phase test, prise en compte des retours des collaborateurs et des associations et actualisation du concept si nécessaire (dès 2024)			
					Réaliser au moins 3 journées test durant l'année 2024			

ODD	Engagements de l'entreprise	Indicateur pour mesurer l'engagement	Etat initial	Etat attendu	Actions à mettre en place	Méthode de reporting	Personne responsable et équipe à engager	Valeur pour l'entreprise
12 17	<b>Engagement 19:</b> Dès 2023, l'entreprise s'engage à établir et appliquer un plan de communication durable sur ses réseaux sociaux autour de ses réussites, défis et objectifs en matière de durabilité	Création et application d'un plan de communication autour de la durabilité	L'entreprise communique presque exclusivement dans sa communication durable sur ses produits mais pas sur ses autres initiatives durables ou ses défis à venir.	L'entreprise communique régulièrement sur sa stratégie durable à travers ses réseaux avec un plan de publication clair.	Lecture de mon article réflexif autour de la communication durable (2022 Q3)  Définition des objectifs et des grands thèmes du plan de communication (communication sur les engagements, défis en cours, actions déjà réalisées à l'heure actuelle, ...) (2023 Q1)  Réalisation d'un plan marketing opérationnel classique (date de publication, responsable, ...) autour du développement durable (2023 Q2)  Mise en application du plan marketing opérationnel (2023 Q3-Q4)	Un plan marketing opérationnel peut être réalisé pour chaque trimestre	Responsable marketing et communication	1) L'entreprise améliore son image à l'interne et à l'externe. 2) L'entreprise se différencie de ses concurrents. 3) L'entreprise peut provoquer des changements positifs auprès de son secteur commercial et son réseau.
12 17	<b>Engagement 20 :</b> Dès 2024, l'entreprise s'engage à rédiger un rapport de développement durable chaque année afin de faire le point sur sa stratégie durable et partager de manière plus officielle sa stratégie auprès de ses parties prenantes.	Publication d'un plan de développement durable	L'entreprise ne publie pas de plan de développement durable.	L'entreprise publie chaque année un plan de développement durable qui lui permet non seulement de partager son avancement durable à ses parties prenantes mais également à faire son propre bilan.	L'entreprise relit les éléments partagés dans le présent Travail de Bachelor en lien avec les étapes d'un rapport de développement durable (2023 Q1)  L'entreprise recherche et s'inspire de différents rapports de développement durable d'entreprise (2023 Q2)  L'entreprise se crée un plan de son futur rapport de développement durable (2024 Q1)  L'entreprise réalise son rapport de développement durable avec l'aide de différentes parties prenantes internes (dès 2024 Q4)	Annuellement un rapport est publié	Comité de durabilité  Direction, ressources humaines, marketing, ...	1) L'entreprise améliore son image à l'interne et à l'externe en professionnalisant de manière concrète sa démarche. 2) L'entreprise fait sa propre analyse de sa stratégie durable annuellement. 3) L'entreprise possède un document professionnel pouvant être facilement transmis aux parties prenantes requises.

Source : Tableau de l'auteur provenant de la source suivante

- a. STI. Atelier d'implémentation. Récupéré sur <https://drive.google.com/file/d/12HEwMRZQkswd6hpJYOJ1q37KoBqCEXbS/view?usp=sharing>

Cette source me partagea un Template de plan d'action durable.

## Annexe XXI : Politique environnementale d'Infomaniak

Infomaniak.ch (2022). Politique SI, qualité, énergétique et environnementale.

Récupéré sur : [https://www.infomaniak.com/documents/politique SI EE fr.pdf](https://www.infomaniak.com/documents/politique_SI_EE_fr.pdf)

# infomaniak

## Politique SI, qualité, énergétique et environnementale

La prise en compte de la sécurité des informations, tout comme la qualité et les impacts environnementaux, sont des exigences légales, industrielles et commerciales.

En effet, une réglementation qui se renforce continuellement, de même que les exigences de nos clients, nous imposent de garantir la sécurité, l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des informations, la qualité et produire propre en réduisant la consommation énergétique de nos installations. Pour ce faire, nous nous engageons à mener les actions suivantes:

### Sécurité des informations :

- ✚ Veiller au respect des règlements en vigueur
- ✚ Adopter une démarche d'amélioration continue dans le domaine de la sécurité des informations
- ✚ Chercher à minimiser en permanence les risques liés à la sécurité des informations et à intégrer cette préoccupation lors du développement de notre infrastructure et des outils que nous mettons à disposition de nos clients et/ou que nous utilisons en interne
- ✚ Favoriser la prévention de la sécurité
- ✚ Contrôler les accès aux réseaux et services de l'entreprise

Sur la base des actions déjà menées et de l'analyse de risque réalisée sur infrastructure, les principaux objectifs viseront à:

- ✚ Garantir à nos clients un accès parfaitement sécurisé à leurs infrastructures
- ✚ Eviter toute perte de données informatiques que pourrait occasionner un incident ou un acte malveillant
- ✚ Impliquer nos fournisseurs/ prestataires dans notre démarche
- ✚ Garantir la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données des parties intéressées

### Qualité :

- ✚ Veiller au respect des règlements en vigueur
- ✚ Adopter une démarche d'amélioration continue dans le domaine de la qualité des produits, services et infrastructure
- ✚ Etablir et maintenir avec nos clients des relations fiables et fidèles

Sur la base des actions déjà menées et de l'analyse qualité réalisée sur nos produits, services et infrastructures, les principaux objectifs viseront à:

- ✚ Garantir à nos clients la qualité et stabilité de nos produits, services et infrastructures
- ✚ Réaliser les processus qui permettent de remonter et corriger les « bugs » remontés par les clients
- ✚ Contrôler la qualité des produits à chaque étape clé d'un projet
- ✚ Suivre et améliorer en continu nos procédures de qualité

**Sur les plans de l'énergie et de l'environnement, nous nous engageons à mener les actions suivantes:**

- ✚ Veiller au respect des règlements en vigueur
- ✚ Adopter une démarche d'amélioration continue dans les domaines environnementaux et énergétiques
- ✚ Chercher à minimiser en permanence l'impact de nos prestations sur l'environnement et à intégrer cette préoccupation lors de nos achats
- ✚ Favoriser la prévention de la pollution
- ✚ Favoriser l'achat de produits et services économes en énergie ayant une influence sur la performance énergétique
- ✚ Favoriser les activités de conception qui prennent en considération l'amélioration de la performance énergétique

Sur la base des actions déjà menées et de l'analyse environnementale réalisée sur nos sites, les principaux objectifs viseront à:

- ✚ Réduire la consommation d'énergie chaque fois que cela est technologiquement et économiquement possible
- ✚ Préserver les ressources naturelles
- ✚ Favoriser la prévention de la pollution
- ✚ Impliquer nos fournisseurs/ prestataires dans notre démarche
- ✚ Respecter la réglementation environnementale et énergétique

Cette politique s'inscrit dans une logique de management qui contribue à sécuriser nos clients et à nous différencier de nos concurrents. Elle nous permet de progresser et de renforcer notre professionnalisme, tout en fédérant nos collaborateurs autour d'objectifs communs centrés sur la sécurité des informations, l'économie d'énergie et le respect de l'environnement.

La responsabilité, la mise en œuvre de cette politique et de son suivi sont confiés à Monsieur Alexandre PATTI qui est notre représentant pour ce qui concerne la sécurité des informations, la qualité, l'énergie et l'environnement.

Inscrite dans la durée, notre démarche nécessite l'engagement et la mobilisation de tous.

La Direction s'engage à veiller à la mise en œuvre de cette politique SSI, énergétique et environnementale, et à son bon fonctionnement, à mettre à disposition les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et cibles, ainsi qu'à promouvoir en permanence notre démarche de progrès.

La Direction

## Annexe XXII : Description, analyse et interprétation des données provenant de la phase C des entretiens qualitatifs

Cette annexe regroupe l'analyse des derniers entretiens qualitatifs réalisés.

### **Description de l'étape et de ses objectifs**

Afin de compléter mon travail de Bachelor, j'ai également décidé d'interviewer différentes entreprises ayant implémentées une stratégie durable.

Voici les principaux objectifs définis en amont de ces entretiens :

- Comprendre comment les entreprises interrogées utilisent au quotidien leurs visions durables
- Découvrir différents tableaux de bord et plans d'action durables
- Obtenir des retours sur les critères que les organisations interrogées utilisent pour la fixation de leurs objectifs
- Mieux comprendre le rapport entre les entreprises durables et leurs parties prenantes
- Comprendre qui sont les personnes ayant été impliquées dans l'élaboration de leurs stratégies durables
- Mieux comprendre le lien entre la durabilité et leurs clients (critère d'achat important, ...) ?

Ces entretiens ont été menés avec :

- Remi Puigserver (Responsable Communication de Seven Peaks)
- Gael Ribordy (Fondateur de l'entreprise Kargobike)
- Alexandre Patti (Energy Manager chez Infomaniak)

La description complète de ces entretiens figure dans les annexes suivantes :

- Entretien avec M. Remi Puigserver (*voir annexe X*)
- Entretien avec M. Gael Ribordy (*voir annexe XI*)
- Entretien avec M. Alexandre Patti (*voir annexe XII*)

Dans le but de faciliter notre prise des consciences des éléments clés de chaque entretien, vous trouverez ci-après, des synthèses de chacun d'entre eux.

**Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (R. Puigserver, responsable communication chez Seven Peaks, communication personnelle, 19 mai 2022)**

- L'entreprise a pour habitude de se prendre des décisions en réfléchissant sur les impacts qu'ils pourraient y avoir sur le monde et les autres parties prenantes.
- La phase de recrutement est très importante au sein de leur entreprise. Ils ne recrutent que des personnes adhérant aux valeurs de l'entreprise. Leurs employés sont motivés à implémenter une stratégie durable car cela correspond avant tout à leurs valeurs.
- Pour créer leur plan d'action, ils ont réfléchi sur trois critères principaux. A quel point l'objectif fixé a un grand impact sur le monde et les gens, à quel point il demande des investissements et à quel point il est implémentable. Pour commencer, il peut être intéressant de mettre en place des actions ayant un fort impact, étant facilement implémentable et demandant peu d'investissements.
- Le plan d'action durable de Seven Peaks a été le fruit de l'impulsion des co-fondateurs et a été créé avec tous les employés de l'entreprise.
- Les objectifs de durabilité devraient fréquemment être réévalués et ajustés notamment en fonction des circonstances régionales ou mondiales (pandémie, guerre, contretemps inattendu, ...).
- Prendre en compte les besoins clients c'est notamment en ne cherchant pas à augmenter systématiquement ses prix lorsque les matières premières coûtent plus un peu plus chers. En effet, l'entreprise peut avant cela, chercher à améliorer la qualité de ses entretiens clients par exemple.
- Une entreprise durable ne vise pas en priorité la compensation (par exemple en plantant des arbres sur chaque vente) mais a pour premier objectif que ses actions, son fonctionnement et sa chaîne de valeur soient le plus durables possibles.
- Seven Peaks estime que 80% de leurs clients achètent leurs produits en premier lieu pour des causes durables/locales.
- L'entreprise interrogée privilégie la collaboration avec des entreprises B Corp valaisannes. Si cela n'est possible, elle choisira de préférence une entreprise locale (Valais ou cantons adjacents) qui a une éthique de travail qui correspond à ses valeurs (production artisanale, durable, éco-responsable, ...).

**Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé (G. Ribordy, fondateur de l'entreprise Kargobike, communication personnelle, 19 mai 2022)**

- M. Ribordy n'est pas contre le fait de définir une vision durable sur le moyen terme (2030 par exemple) mais il estime que de nombreuses choses changeront d'ici-là et préfère donc ne pas en avoir une.
- Kargobike possède toutefois une vision à court terme autour de différentes grandes thématiques (améliorer la mixité à travers l'entreprise, améliorer constamment la fidélité des employés, ...).
- M. Ribordy estime qu'une culture forte d'entreprise est plus élémentaire que des règlements et des plans d'actions. Pour avoir une culture forte, il mentionne l'importance que les personnes impactantes d'une entreprise (dirigeant, chef d'équipe, ...) soient des reflets des valeurs durables de l'entreprise.
- Il me partagea également le fait qu'être plus durable est très souvent lié à bénéficier d'un peu moins de marges.
- De plus, il me mentionna l'importance pour une entreprise durable de partager ses valeurs durables auprès de diverses parties prenantes. Toutefois, cela devrait se faire vers des personnes chez qui il pourrait y avoir un impact possible intéressant et chez des personnes ouvertes à l'évolution.
- Le tableau de bord de l'entreprise est accessible à tous les membres de l'équipe en permanence et les objectifs sont proposés la plupart du temps par la direction. Les collaborateurs sont toutefois impliqués dans la démarche (feedbacks, ...).
- Lors de cet entretien, il me partagea le fait qu'adapter ses objectifs étaient une bonne chose. L'essentiel étant selon lui, de toujours être dans une démarche d'amélioration continue.
- Selon Gael Ribordy, une charte de durabilité en entreprise n'est utile que lorsqu'elle a une valeur juridique. Ce dernier estime qu'actuellement il existerait une tolérance envers l'écart entre ce qui est écrit et ce qui est effectivement réalisé. En résumé, M. Ribordy pense qu'une charte de durabilité est secondaire alors que le passage à l'action est prioritaire. Il faudrait selon lui passer à l'action et ensuite écrire.

**Analyse des données et description des éléments clés de l'entretien qualitatif réalisé  
(A. Patti, Energy Manager chez Infomaniak, 23.05.2022)**

- La vision de l'entreprise Infomaniak a été décrite formellement et figure dans l'annexe XXI ou sur le document suivant (politique environnementale de Infomaniak) : [https://www.infomaniak.com/documents/politique\\_SI\\_EE\\_fr.pdf](https://www.infomaniak.com/documents/politique_SI_EE_fr.pdf)
- Un plan d'action a été construit autour de la politique environnementale de Infomaniak.
- La vision durable de Infomaniak a été réalisée à l'aide d'une SWOT, eut également le soutien de la direction et visait à tenir compte des attentes des principales parties prenantes gravitant autour de l'entreprise.
- Infomaniak partagea à chaque corps de métier des directives en matière de durabilité.
- Infomaniak possède des indicateurs de performance énergétique.
- Selon Alexandre Patti, adapter ses objectifs ne veut pas dire être moins ambitieux. D'autres risques peuvent intervenir si on décide de ne pas adapter ses objectifs.
- Infomaniak a organisé des rencontres avec ses principales parties prenantes, mis en place des questionnaires de satisfaction et envoyé des questionnaires aux fournisseurs sur leur engagement social et environnemental.
- Les employés de Infomaniak sont questionnés chaque année sur ce que l'entreprise pourrait mettre en place pour s'améliorer. Les engagements de l'entreprise en matière de durabilité sont également fréquemment partagés aux collaborateurs.
- Les employés de Infomaniak peuvent gagner jusqu'à CHF 1500 par an s'ils choisissent un mode de déplacement durable pour se rendre au travail. Chaque année, un questionnaire leur est envoyé pour analyser individuellement la faisabilité de ce changement de moyen de transport.
- Régulièrement, l'entreprise Infomaniak reçoit des demandes en matière de durabilité de la part de ses clients.
- L'entreprise Infomaniak a défini 20 engagements durables : <https://www.infomaniak.com/fr/ecologie/engagements>

### **Quelles sont les tendances ressortant de ces entretiens qualitatifs finaux ?**

- Les entreprises interrogées mentionnèrent l'importance d'avoir l'impulsion de la gouvernance.
- Les collaborateurs sont concrètement impliqués chez Kargobike et Seven Peaks dans la mise en place de leurs stratégies durables. Cela s'explique également par le fait que les deux entreprises possèdent une dizaine d'employés. Chez Infomaniak, qui possède des dizaines d'employés, les suggestions des employés sont récoltées annuellement.
- Kargobike et Seven Peaks me mentionnèrent l'importance de choisir des employés en adéquation avec les valeurs de l'entreprise ou n'étant pas foncièrement opposés aux thématiques durables.
- Toutes les entreprises interrogées me partagèrent le fait qu'elles choisissent dans la mesure du possible des fournisseurs appliquant des préceptes de durabilité (entreprises B Corp, locales, certifiées, ...).
- Les entreprises interrogées me confirmèrent que choisir des fournisseurs durables demandaient davantage d'investissements financiers.
- Les entreprises interrogées me partagèrent le fait que leurs efforts durables sont reconnus par leurs clients.
- Les organisations contactées ont pour habitude de réfléchir à l'impact de leurs choix sur le monde et les autres parties prenantes.
- Kargobike, Seven Peaks et Infomaniak me confièrent l'importance d'ajuster ses objectifs durables en cas de nécessité car des conséquences négatives peuvent surgir si ces derniers ne le sont pas. En effet, le monde est en constante évolution.

## **Interprétation de l'analyse des entretiens menés avec Kargobike, Seven Peaks et Infomaniak**

Dans cette partie, je vais analyser les divers entretiens menés. Les commentaires suivants ont également été développés à travers mes recommandations managériales.

- Les entreprises interrogées ont un soutien et une impulsion provenant de leur gouvernance. Cela n'est, selon moi, pas une coïncidence. La direction d'une entreprise sensible à la cause durable peut mettre sur le marché des produits durables, vouloir une amélioration constante du bien-être de ses employés et a une forte volonté d'avoir un impact positif sur le monde et les autres parties prenantes. Une manière de professionnaliser ses engagements peut passer par un changement des statuts de l'entreprise, l'engagement de nouvelles ressources en lien avec le pilotage et le suivi d'une stratégie durable et la volonté d'obtenir une certification durable à court ou moyen terme.
- Les entreprises interrogées ont une culture forte d'entreprise autour de la durabilité. Selon leurs retours et mon interprétation, cette dernière s'est développée du fait que dès le départ les fondateurs avaient la volonté de lancer un produit/service ayant un impact positif sur le monde et les autres parties prenantes. En plus de cela, le choix des collaborateurs semble également essentiel. Ces derniers doivent se sentir connectés par la mission de l'entreprise ou du moins, ne pas être foncièrement opposés aux valeurs de l'entreprise.
- Ces entretiens m'ont aussi fait prendre conscience qu'être durable demande d'être prêt à « perdre » un peu d'argent sur le court terme (par exemple : choix de fournisseurs potentiellement plus chers mais plus respectueux de l'environnement).
- Les ODD sont utilisés par les entreprises interrogées principalement comme outils de communication à l'externe. Les ODD sont effectivement connus de tous ou presque à l'heure actuelle et participent à la bonne image de l'entreprise au monde externe. Cela n'est pas problématique qu'ils soient utilisés ainsi selon moi si l'entreprise a effectivement une stratégie durable en place.
- Les entreprises interrogées, possédant une dizaine d'employés en moyenne et s'inspirant du modèle holacratique, impliquent leurs employés pour la mise en place de leurs stratégies durables. Les entreprises plus importantes comme Infomaniak partagent leurs engagements durables à leurs employés, récoltent leurs suggestions durables annuellement et incitent concrètement leurs collaborateurs à se déplacer au travail de manière durable.

## Annexe XXIII : B Corp et le BIA

### **Que sont les entreprises B Corp ?**

Le B Corp est une certification permettant de récompenser les entités répondant aux normes les plus élevées en lien avec les différentes dimensions du développement durable. Cette certification évalue l'impact des actions produites pour les entreprises sur l'environnement, leurs collaborateurs, leurs clients et la communauté. A l'heure actuelle, plus de 4600 entreprises réparties dans 78 pays à travers le monde ont obtenu ce précieux sésame. Pour la petite histoire, ce label est né en 2006 sous l'impulsion de trois amis désireux d'encourager les entreprises à améliorer l'influence qu'elles ont sur le monde.

Pour obtenir cette homologation, les entreprises sont invitées à compléter le BIA, un outil gratuit et confidentiel. Si l'entreprise obtient au moins un score de 80 points (sur 200) et qu'elle accepte les exigences du B Corp, le processus de certification peut débuter.

Dès lors, l'entité se doit de régler les frais de soumission comme preuve de son engagement sur la voie de la certification B Corp. A présent, le B Lab, si tous les documents lui sont transmis, peut débuter sa phase de contrôle. Dans le meilleur des cas, l'organisation obtient directement sa certification et doit régler divers frais (frais de certification et frais annuels à hauteur de son chiffre d'affaires). Des suggestions à propos des prochaines étapes sont transmises à l'entreprise si cette dernière n'obtient malheureusement pas le score requis pour l'obtention du label.

Notons également que l'organisation certifiée devra mentionner dans ses statuts qu'elle souhaite s'impliquer, avec des intentions claires, auprès de toutes les parties prenantes gravitant autour de ses activités et non pas que ses actionnaires. De plus, si possible en fonction de sa région, l'organisation devra obtenir le statut de société d'utilité publique. Finalement, l'entité devra rendre publiques ses performances liées aux normes de B Lab.

### **Qui sont concernées par cette certification ?**

Cette homologation ne concerne pas que les multinationales, bien au contraire. Effectivement, ce sont bien les petites et moyennes entreprises qui, à l'heure actuelle, représentent la majorité des entités certifiées. Il faut toutefois avoir au minimum un an d'activité avant de débuter ce processus et être une entreprise à but lucratif. Une fois la certification obtenue, notons que cette dernière ne sera valable que pendant trois ans après quoi il faudra se recertifier pour continuer de bénéficier du lien entre l'entreprise et le B Corp.

### **Quels sont les avantages de cette certification ?**

Plusieurs avantages peuvent être mentionnés à propos de devenir une organisation B Corp. Tout d'abord, l'entité en question pourra échanger avec un réseau d'entreprises B Corp à travers le monde qui partagent les mêmes convictions. De nouvelles relations et partenariats peuvent ainsi voir le jour. Comme autre point positif de cette liste non-exhaustive, notons le fait que de plus en plus de jeunes en attendent plus des entreprises face aux différents défis mondiaux de notre ère (Deloitte, 2020). Le sceau B Corp démontre instantanément aux jeunes générations comme aux autres parties prenantes en lien avec vos activités que vous vous démarquez et avez une vision forte.

### **Quels sont les outils utilisés par le B LAB ?**

Après du B Lab, deux outils principalement sont employés. Il s'agit du BIA et du SDG Action Manager.

« Le B Impact Assessment est un outil gratuit qui évalue votre gouvernance et la manière dont votre entreprise interagit avec vos employés, clients, votre communauté et l'environnement. Les utilisateurs sont évalués sur l'ensemble des cinq groupes de parties prenantes et ne peuvent pas en choisir un plutôt qu'un autre » (BLab-switzerland.ch, 2022).

Comme mentionné auparavant, un score minimum de 80 points doit être atteint avant que les étapes vers la certification B Corp débutent.

### **BIA**

Le BIA est un outil gratuit permettant aux entreprises d'évaluer leurs interactions avec l'environnement ainsi que la manière à laquelle elles traitent les différents acteurs (clients, employés, partenaires, ...) gravitant autour de leurs activités. Différents domaines d'impact sont évalués : l'environnement, les communautés, les clients, les fournisseurs, les employés et les actionnaires. Pour obtenir la certification B Corp, les entreprises doivent obligatoirement utiliser l'outil du BIA.

### **Quelles sont les étapes autour du BIA ?**

La première étape est celle de l'évaluation. Un test rapide de son score peut être obtenu en environ 30 minutes. Le rapport d'impact compet, quant à lui, peut prendre 2 à 3 heures bien que cela puisse dépendre de différents critères comme la taille, l'âge et la complexité de l'entreprise. Une fois cette étape faite, il est possible de comparer les scores de son

organisation avec ceux des autres entreprises. Un rapport général comparatif peut ainsi être obtenu. Finalement, l'organisation pourra se définir un plan d'amélioration personnalisé à sa situation. BIA propose sur son site Internet notamment de s'inspirer de son guide des meilleures pratiques ou des plans réalisés par différentes entreprises.

### **En quoi l'évaluation du BIA est-elle différente des autres systèmes ?**

Cette dernière est unique pour les raisons suivantes. Tout d'abord, elle vise à être complète en s'intéressant aux différentes interactions qu'une entreprise peut avoir avec son environnement (nature, clients, employés, ...). De plus, ce guide s'adapte aux caractéristiques de l'entreprise évaluée (taille, secteur, zone géographique, ...) et a pour objectifs d'être simple d'utilisation et utile pour tous les types d'entreprises. Notons également que cet outil est fréquemment contrôlé de manière indépendante par les Standards Advisory Councils (SAC, un groupe d'experts externes), est mis à jour tous les deux ans et est éducatif du fait qu'il peut permettre aux organisations de prendre conscience de leur potentiel d'amélioration.

Sources composant cette annexe :

- a. BLab Switzerland (2022). Foire Aux Questions ?. Récupéré sur : <https://fr.blab-switzerland.ch/copy-of-faq>
- b. B Impact Assessment (2022). B Impact Assessment. Récupéré sur : <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>
- c. Deloitte (2020). Millennial Survey 2020 : des jeunes générations résilientes et déterminées, indispensables à la construction d'un nouveau monde. Récupéré sur : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Talents-Ressources-Humaines/CP-millennial-survey-2020.pdf>

## Annexe XXIV : Sujet et mandat du travail de Bachelor

**HES-SO Valais**

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelor**FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2019**Filière:** Economie d'entreprise, plein temps**Année** 2021/2022**Confidentiel**  **Non confidentiel** 

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

<b>Etudiant-e</b> <b>NOM</b> Prénom Hubert Pierre  Tél. 079/737.15.39	<b>Professeur</b> <b>NOM</b> Prénom Amrein Daniel
<b>Mandant-e</b> NOM (raison sociale) Biofruits SA Adresse complète Route du Rhône 12 1963 Vétroz Email fabien.hallenbarter@biofruits.ch	<b>Personne de contact</b> NOM Prénom Hallenbarter Fabien Fonction Responsable qualité Tél. 027/345.39.45
<b>Titre du travail de bachelor</b> Recherches sur les stratégies d'implémentation des Objectifs du Développement Durable de l'ONU (ODD) et analyse de l'entreprise Biofruits afin de leur définir une stratégie et une procédure d'évaluation de leurs actions durables.	
<b>Echéancier des travaux de bachelor</b>	
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1 février – juillet <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/> Variante 1 février – août <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/> Première tentative <input type="checkbox"/> Seconde tentative

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

### Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2015

#### D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

#### Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

#### A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

<b>1. Titre du travail</b>	<p><b>Indiquez</b></p> <p>1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.</p>
<b>2. Le contexte (le mandant)</b>	<p><b>Indiquez :</b></p> <p>2.1. Quel est le contexte de votre mandant et qu'attend-il de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes)</p> <p>2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?</p>
<b>3. L'état de l'art</b>	<p><b>Indiquez</b></p> <p>3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.</p>
<b>4. Les objectifs du travail</b>	<p><b>Indiquez</b> sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels :</p> <p>4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ?</p> <p>4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs)</p> <p>4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...)</p> <p>4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?</p>
<b>5. Les méthodologies</b>	<p><b>Indiquez</b></p> <p>5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?).</p> <p>5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur</p>

EE	IG	TO
X		

	qualité ? (max. 10 lignes)
<b>6. La planification</b>	<p><b>Indiquez :</b></p> <p>6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ?</p> <p>6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?</p>
<b>7. La liste des références</b>	<p>7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.</p>
<b>ATTENTION</b>	<p><b>avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u></b></p>

EE	IG	TO
X		

## Descriptif définitif du mandat du travail de bachelor

### 1. Titre du travail

**Recherches sur les stratégies d'implémentation des Objectifs du Développement Durable de l'ONU (ODD) et analyse de l'entreprise *Biofruits* afin de leur définir une stratégie et une procédure d'évaluation de leurs actions durables.**

### 2. Le contexte (le mandat)

#### 2.1 Quel est le contexte de votre mandat et qu'attend-il de votre travail de bachelor ?

Depuis longtemps, *Biofruits* réalise des actions dites durables en favorisant par exemple le marché local. Désormais, l'entreprise désire mieux structurer ses actions durables en établissant une stratégie d'implémentation des ODD (objectifs développement durables). Mais comment instaurer cette nouvelle politique de durabilité ?

L'approche du programme *Swiss Triple Impact (STI)* leur fournit un premier soutien pour satisfaire ce besoin. Le second proviendra donc de ce travail de bachelor.

Mon travail aura pour avantage de poursuivre ou de compléter celui introduit par *Swiss Triple Impact* ainsi qu'également offrir un autre point de vue à *Biofruits* en fonction de mes recherches théoriques. Par mon travail, je permettrai donc à *Biofruits* d'avoir diverses informations théoriques sur le sujet de l'implémentation des ODD. De plus, à la suite d'un diagnostic à l'interne réalisé dans l'entreprise, je serai à même de leur proposer une stratégie d'implémentation de ces ODD et de leur partager un processus de suivi et d'évaluation de leurs actions durables au fil des années.

#### 2.2 Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandat) ?

Par manque de temps, je ne mettrai pas en œuvre le processus et la stratégie provenant de mon travail de Bachelor.

### 3. L'état de l'art

#### 3.1 Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor

Avant toute chose, il convient de clarifier la notion de durabilité. La durabilité serait « un mode de développement qui répond aux besoins du présent et sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». (*Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies, 1987, p.40*).

Afin de proposer un futur meilleur et plus durable pour les générations actuelles et futures, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a défini des objectifs de développement durable (ODD). Ces objectifs, au nombre de 17 et subdivisés en 169 sous-objectifs, touchent de manière égale toutes les dimensions du développement durable soit sociale, économique et écologique (ONU, 2021). Les ODD offrent la possibilité aux entreprises de se questionner sur la durabilité de leurs pratiques et sur leurs stratégies internes. Ainsi, ils peuvent aider à définir le cadre d'une stratégie RSE (*responsabilité sociétale des entreprises*). L'ONU a ainsi créé un guide - *le SDG Compass* - autour de ces objectifs afin d'aider les entreprises dans cette démarche durable (Plane&Pijoan, 2020). Cet outil est composé de 5 étapes : compréhension des ODD, définition des priorités, définition des objectifs, intégration, reporting et communication.

De plus, différents référentiels (ISO 26000) ou labels (BCorp) ont été créés ces dernières années afin de mettre en avant les entreprises les plus durables. BCorp récompense des sociétés à but lucratif ayant au moins un an d'âge. Afin d'obtenir ce label, il convient de répondre à 200 questions autour des thèmes suivants : la gouvernance, les collaborateurs, les communautés, l'environnement et les clients ainsi qu'atteindre au minimum 80 points. Une longue phase de contrôle est ensuite organisée puis la certification BCorp pour 3 ans délivrée en échange d'un versement allant de 50 euros à 25000 euros en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le tableau de bord du BCorp (*SDG Action Manager*) se base sur les 17 objectifs ODD et les 10 principes du Pacte des Nations Unies.

En Suisse, quelques entreprises ont choisi d'être certifiées BCorp pour valoriser leur engagement. On peut citer Loyco, Baabuk, ou Opaline (*bcorporation.eu, 2021*).

Afin de mesurer l'impact de ses actions durables, il convient également de se fixer des buts précis, des deadlines et de mentionner les indicateurs de performance clés appelés KPI (Autissier, Bretones, Jaquillat, Martin & Sibieude, 2020). Le terme KPI se réfère aux « *Key Performance Indicators* » (Indicateurs Clé de Performance en français). La notion d'indicateur indique un élément permettant d'évaluer une situation. La notion clé renvoie au fait que l'indicateur en question se concentre sur un élément important et impactant. Finalement, la notion de performance se réfère au fait que cette mesure a un lien direct avec les accomplissements d'une entreprise ou d'une équipe. Les KPI sont liés à des objectifs et se déclinent en actions concrètes (*organisation-performante.com, 2020*).

EE	IG	TO
X		

#### 4. Les objectifs du travail

##### 4.1 Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ?

Comment une entreprise suisse peut-elle, le plus efficacement possible, planifier et réaliser des actions durables et suivre l'évolution de ses efforts dans ce domaine sur plusieurs années ?

##### 4.2 Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ?

- Mieux comprendre les théories autour de l'implémentation des ODD au sein d'une entreprise
- Avoir un diagnostic interne dans l'entreprise afin de définir quelles sont les actions implémentables
- Avoir un point de vue supplémentaire à propos de l'implémentation d'une stratégie durable.
- Avoir à disposition une feuille de route sur comment concrètement implémenter des stratégies autour des ODD dans leur entreprise
- Une marche à suivre et des indicateurs permettant à l'entreprise de mesurer et suivre l'évolution de ses actions durables

##### 4.3 Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ?

- Un état de l'art à propos de l'implémentation des ODD dans les organisations
- Une synthèse des enquêtes qualitatives réalisées
- Un diagnostic à l'interne de l'entreprise *Biofruits SA*
- Une charte de durabilité d'entreprise
- Une feuille de route (tableau de bord) et recommandations sur comment implémenter une stratégie durable autour des ODD
- Une marche à suivre avec indicateurs permettant à l'entreprise de suivre l'évolution de ses actions durables

##### 4.4 Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?

Grâce aux différents outils stratégiques proposés à la fin de mon travail, *Biofruits* pourra piloter sur le long terme ses actions durables et mettre à jour leur politique d'entreprise. En addition, mon avis couplé à celui de différents spécialistes interrogés, pourra compléter celui de *Swiss Triple Impact* et mon travail, leur apporter divers points de comparaison théoriques.

EE	IG	TO
X		

Mon travail leur permettra également de faciliter l'atteinte de la certification B-Corp à court/moyen terme. Atteindre cette certification pourrait, entre autres, leur permettre d'augmenter leur valeur perçue auprès de leurs clients, de se différencier auprès de leurs concurrents, de toucher de nouveaux clients sensibles à cette cause et d'améliorer le bien-être de leurs employés.

## 5. Les méthodologies

### 5.1 Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ?

Tout d'abord, je me documenterai sur les notions essentielles (*état de l'art*: *BCorp*, « *SDG Compass* », *Analyse BCorp*, *KPI*, ...) autour de l'implémentation des *ODD* au sein d'organisations.

Je réaliserai également différentes enquêtes qualitatives à l'interne de l'entreprise *Biofruits* (membre de la direction *Biofruits*, directeur *Alfruits SA*, responsable *Maison Arlettaz*, employé de l'entreprise) et externes à *Biofruits*. Concernant ce dernier point, je contacterai *Loyco* voire *Baabuk* qui sont des entreprises déjà certifiées *BCorp* et ayant siège en Romandie. Notons également que je désire interroger *Barbara Chastellain* qui est responsable du programme *Swiss Triple Impact (STI)* en Valais, 2 experts en transition durable au sein d'entreprises et un membre du *B Lab Suisse (BCorp suisse)*. Au total, 10 entretiens qualitatifs sont prévus.

**Entretiens qualitatifs : Public cible :** membres de la direction de *Biofruits*, entreprises romandes certifiées *BCorp*, responsable programme *STI* Valais, experts en transition durable au sein d'entreprises, employé de l'entreprise

**Nombres de retours attendus :** 3 membres de la direction de *Biofruits*, 2 entreprises romandes certifiées *BCorp*, 1 responsable du programme *STI* Valais, 2 experts en transition durable au sein d'entreprises, 1 expert *BCorp suisse* et 1 employé de l'entreprise *Biofruits*.

Par après, je réaliserai un diagnostic à l'interne de l'entreprise *Biofruits* qui me permettra de comprendre ce qui est déjà actuellement fait et pointer les améliorations possibles. Le diagnostic pourrait se faire à partir de l'outil d'évaluation du *BCorp* et du programme *STI (SDG Action Manager)*. Toutefois, en fonction de mes recherches théoriques et des retours des différents experts, je demeure ouvert à l'utilisation d'une autre démarche.

A la suite de ce diagnostic, je rédigerai une stratégie d'implémentation des *ODD* adaptée à la situation de *Biofruits*. De plus, une feuille de route avec des *KPI* permettra également de suivre l'évolution des actions durables de *Biofruits* sur plusieurs années.

Finalement, dans la dernière partie, je partagerai mes dernières recommandations personnelles (points d'attention, ...) et donnerai mon avis sur la stratégie partagée en amont.

## **5.2 Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité**

Les données nécessaires à mon travail seront collectées à travers des entretiens qualitatifs. Pour garantir la qualité des informations collectées, il conviendra de bien réfléchir aux personnes que je souhaite interroger (*Fragnière, Moresino, Tuberosa, & Turin, 2013*). De plus, afin de réaliser les meilleurs entretiens qualitatifs possibles, je me baserai sur mon expérience personnelle à la Team Academy (divers mandats autour de la réalisation d'entretiens qualitatifs) et mon travail académique autour de la lecture (*l'ethnographie au service de l'entreprise de Valérie Bauwens et Laure Kloetzer*). Afin de collecter ces données, je compterai sur l'aide de *Biofruits*, mon mandant, pour faciliter les rendez-vous avec les diverses personnes internes à l'entreprise et *STI*. Pour les entreprises certifiées *BCorp*, je m'appuierai sur mon réseau *Team Academy*. Finalement, les personnes restantes (experts domaine de durabilité) seront également contactées à l'aide de mon réseau *Team Academy*.

## 6. La planification

6.1 Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ?

Workpackage	Heures	Période
<b>WP 1 : Exploration</b>		
Etat de l'art		
Création des questionnaires qualitatifs	<b>50</b>	<b>Février</b>
Rédaction et mise en page		
<b>WP 2 ; Etat de l'art + entretien qualitatifs</b>		
Etat de l'art		
Réalisation des entretiens qualitatifs semi-dirigés		
Retranscription des entretiens	<b>100</b>	<b>Mars – Avril</b>
Analyse des données		
Partage au mandant		
Rédaction et mise en page		
<b>WP 3 : Diagnostic à l'interne</b>		
Documentation diagnostic		
Diagnostic entreprise	<b>30</b>	<b>Avril</b>
Rédaction et mise en page		

EE	JG	TO
X		

<b>WP 4 : Développement</b>		
Mes recommandations à la suite du diagnostic		
Définition de la stratégie à adopter		
Création d'une charte de durabilité	<b>110</b>	<b>Mai - Juin</b>
Création d'un tableau de bord		
Création d'une marche à suivre avec indicateurs afin de suivre l'évolution		

<b>WP 5 : Recommandations managériales</b>		
Recommandations sur la stratégie ODD partagée		
Recommandations et points d'attention pour le suivi	<b>70</b>	<b>Juin – Juillet</b>
Présentation au mandant et validation		
Rédaction et mise en page		

### 6.2 Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?

Echéances	Dates
Dépôt du formulaire sujet et mandat définitif	17.12.2021
Validation du thème	17.12.2021 - 25.01.2022
Début officiel du travail de bachelor	07.02.2022
Remise du travail de bachelor	11.07.2022
Défense orale	22.08.2022 au 03.09.2022 - selon planning fait par l'administration

EE	IG	TO
X		

## 7. La liste des références

### 7.1 La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA

- Plane&Pijoan. (2020). *Approches critiques des organisations : Mélanges en l'honneur du professeur Alain Briole*. EMS Editions.
- United Nations Global Compact, W. (2016, Septembre). *SDG Compass - Le guide des ODD à destination des entreprises*. Récupéré sur [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compact\\_Guide\\_France.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compact_Guide_France.pdf)
- Sellier, E. (2020). *Engager son entreprise dans la transition*. Actes Sud Nature
- Autissier David, B. L. (2020). *Entreprises à mission et raison d'être*. Dunod .
- Selmer, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord*. Dunod.
- Millie-Timbal, M.-H. (2020). *Construire un tableau de bord vraiment utiles*. Gereso .
- ONU. (2021). *17 objectifs pour sauver le monde* . Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Corp.(2021). <https://bcorporation.net/>. Récupéré sur A global community of leaders: <https://bcorporation.net>

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelor**

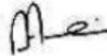
FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : le 9.12.2021.....  


Signature de l'étudiante-e : .....

Date : le 9.12.2021.....

Signature du professeur/de la professeure :  .....

Date : le 15.12.2021.....

Signature du mandant/de la mandante :  .....

Date : 31 JAN. 2022

Validation du Responsable de filière :  .....

Pierre Hubert

## Annexe XXV : Commentaires du jury sur le mandat du travail de Bachelor

Girod **Lehmann** Béatrice



À : Hubert Pierre

Mar 25/01/2022 09:15

Cc : Daniel Amrein <daniel.amrein@hevs.ch>

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté sans commentaire.

**Cet e-mail devra être intégré dans les annexes du TB.**

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 07.02.2022. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,

## Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du responsable de filière et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- M. Daniel Amrein, Professeur responsable du travail de Bachelor
- M. Fabien Hallenbarter, co-initiateur du projet
- M. Gilles Delalay, co-initiateur du projet