



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



Baromètre de la Co-crédation en Suisse

Laurent Houmard, Anka Pilauer, Gabriel Simonet, Olivier Fruchaud, Fabienne Odermatt, Stephanie Schmidt

Hes·so

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

L'enquête Baromètre de la *Co-creation* en Suisse a été réalisée par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) et Ashoka Suisse.



La mise en œuvre de l'enquête en Suisse a été soutenue par les sponsors suivants :

RAIFFEISEN

boyden

DE PURY PICTET TURRETTINI & CIE SA

Hes·SO
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**

 Lunt
Foundation

Publié en mars-juin 2018 par :

Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale
Chemin du Musée 4
CH - 1700 Fribourg
+41 (0) 26 429 63 67

www.heg-fr.ch

Ashoka Suisse
c/o Happy City Lab
Rue Rothschild 50
CH - 1202 Genève

<https://www.ashoka.org>

Copyright © Haute école de gestion Fribourg et Ashoka Suisse 2018

Citation :

Houmard, L., Pilauer, A., Simonet, G., Fruchaud, O., Odermatt, F., Schmidt, S. (2018).
Baromètre de la Co-création en Suisse. Fribourg : Haute école de gestion Fribourg.

ISBN 978-2-940384-46-4

Table des matières

Editorial	6
Avant propos	7
Synthèse de l'étude	8
1. Contexte, objectifs et portée de l'étude	10
2. Engagement sociétal des entreprises	13
3. <i>Co-creation</i> : Advantages, success factors and obstacles	19
4. Competencies and measures to encourage <i>Co-creation</i>	26
5. Perception de l'impact de la <i>Co-création</i> pour l'entreprise et volonté d'engagement.....	28
6. Conclusion	31
Index des figures	32
Index des tableaux.....	33
Bibliographie	33

Editorial

L'un des développements dans le monde des entreprises aujourd'hui est la *Co-crétation* entre les organisations à vocation sociale et les entreprises traditionnelles. L'idée de la *Co-crétation* est que les entreprises traditionnelles s'associent à des partenaires experts, des entrepreneurs sociaux, pour s'attaquer aux défis économiques, sociaux et écologiques.

Les entreprises sont responsables de leurs activités commerciales, tant à l'interne qu'à l'externe vis-à-vis de la société. Bien que la croissance et le profit soient des facteurs déterminant de la survie d'une organisation, l'objectif social et environnemental et la rentabilité ne s'excluent pas mutuellement, au contraire.

Le fait que le mot « social » soit associé à l'entrepreneuriat indique qu'un sentiment de responsabilité allant au-delà de la rationalité purement entrepreneuriale et lucrative émerge. Les entreprises ne voient pas seulement l'opportunité de contribuer à la résolution de problèmes sociétaux majeurs tels que la pauvreté, le chômage, l'exclusion sociale ou la pollution de l'environnement, mais voient aussi cela comme leur devoir.

En tant que coopérative avec 1,9 million de membres, Raiffeisen est une entreprise sociale depuis sa création et s'engage pour un environnement de travail et de vie sain en Suisse. Les quatre valeurs de proximité, d'entrepreneuriat, de crédibilité et de durabilité sont vécues quotidiennement. Raiffeisen se compose de 255 banques Raiffeisen indépendantes, qui connaissent les défis des PME et échangent des idées avec des entrepreneurs sur un pied d'égalité. En créant des centres d'affaires régionaux Raiffeisen (Raiffeisen Unternehmerzentren RUZ), Raiffeisen a également créé une plate-forme pour les entrepreneurs locaux afin de promouvoir une coopération active et un soutien mutuel. Nous considérons cela comme une condition préalable fondamentale pour vivre l'entrepreneuriat social.

Le présent baromètre de la *Co-crétation* Social et Business est le premier en son genre et met en lumière ce qui se passe dans le monde des entreprises suisses et son rapport avec la *Co-crétation*. La *Co-crétation* est encore peu connue en Suisse, mais les résultats pour ceux qui se sont déjà lancés dans cette nouvelle forme de coopération sont très positifs.



Urs P. Gauch

Chef du département Clientèle entreprises et membre de la Direction générale, Raiffeisen Suisse

Avant propos

La mission de la Haute école de gestion de Fribourg est de soutenir et préparer les dirigeants et les entrepreneurs internationaux à appliquer des compétences exécutives pour répondre aux défis globaux rencontrés dans les entreprises et la société. Nous investissons dans l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale et entretenons un partenariat de longue date avec Ashoka.

Le partenariat avec Ashoka est une symbiose idéale qui permet de renforcer nos intentions et de concrétiser notre vision. De plus, nous sommes fiers d'avoir publié avec Ashoka le premier baromètre de la *Co-création* sociale et business pour la Suisse. L'esprit d'ouverture, l'innovation et les processus de management sont essentiels pour explorer de nouveaux modèles d'affaires et mettre en œuvre des solutions sociales.

Nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de dialoguer sur les concepts de *Co-création* et de « change-maker » programmes dans le monde universitaire et dans la pratique. Nous espérons que les résultats du baromètre aideront les entrepreneurs, les entreprises, les décideurs, les étudiants et les chercheurs à trouver de nouvelles façons de comprendre et de développer des modèles d'affaires durables.



Prof. PhD Rico J. Baldegger
Directeur, Haute école de gestion Fribourg

Cette enquête marque l'engagement du monde des affaires dans la suppression des cloisonnements entre les secteurs social et privé. Depuis 35 ans, Ashoka est un pionnier dans le domaine de l'entrepreneuriat social en sélectionnant et soutenant des entrepreneurs sociaux dans le monde entier.

Afin d'accélérer les innovations des entrepreneurs, Ashoka a investi de manière significative dans l'engagement d'entreprises visionnaires et la construction de nouveaux types d'alliances destinés à résoudre des problèmes de société à grande échelle. Nous croyons que la participation à la résolution de problèmes sociaux n'est plus seulement une simple responsabilité des entreprises mais c'est une condition préalable à la croissance.

Je suis ravi de partager avec vous les résultats très prometteurs des questions que nous avons adressées à 140 grandes et moyennes entreprises: ce baromètre nous permet de comprendre les leviers de la *Co-création* et les résultats sont très encourageants. Les entreprises reconnaissent la nécessité de jouer un rôle actif dans la gestion des divers obstacles internes et externes à la *Co-création* afin de stimuler l'innovation et la croissance à long terme.

Nous espérons que cette étude aidera les entreprises à développer et renforcer la *Co-création* au sein de leurs organisations.



Olivier Fruchaud, Directeur Ashoka Suisse

Synthèse de l'étude

Le baromètre de la *Co-création* a été créé pour mieux comprendre les perceptions et les pratiques des entreprises vis-à-vis des organisations et des entrepreneurs à vocation sociale avec une question centrale. La *Co-création* selon Ashoka est un nouveau type d'alliances mutualisant les compétences complémentaires et les expertises des entrepreneurs sociaux, des entreprises et des pouvoirs publics pour relever des défis qu'aucun de ces acteurs n'aurait pu résoudre seul.

Un échantillon de 1200 entreprises des régions suisse allemande et suisse romande a été sélectionné provenant des grands secteurs de l'économie suisse. 140 entreprises ont répondu.

L'étude démontre que les entreprises sont attentives à leur responsabilité quant à leurs impacts sociaux et environnementaux et la majorité reconnaît une forte compatibilité entre profit et impact positif sur la société. Mais devant les défis sociétaux actuels et les difficultés à y répondre, elles affirment qu'aucun acteur ne peut agir seul. L'enquête démontre que les engagements des entreprises sont souvent menés à travers leurs missions et leurs activités. Mais de nombreuses entreprises ont un engagement multiple incluant le soutien financier à des organisations à vocation sociétale, la mise à disposition de compétences ou des projets spécifiques en partenariat avec des acteurs de la société. Un des enjeux est de comprendre si leurs engagements à travers leurs activités propres ont pour but de résoudre des enjeux sociétaux à plus long terme ou si leur engagement est plus philanthropique voire réactif face à une pression légale ou de la société civile.

Près de la moitié des entreprises interrogées affirment pratiquer activement la *Co-création* et une autre partie souhaite sérieusement développer ce type d'approche. Pour les grandes entreprises, l'un de leur objectif est de promouvoir une image responsable, et pour les PME, il s'agit de répondre aux attentes des clients. Ce sont encore des approches réactives.

En effet, selon les entreprises déjà engagées dans la *Co-création*, ce type d'approche permet d'obtenir un impact plus fort et d'avoir accès à des savoir-faire différents. Mais une des conditions importantes pour s'engager est la culture et les valeurs de l'entreprise qui doit s'accompagner d'une détermination forte de la direction et d'une volonté réelle de placer l'intérêt général devant l'intérêt particulier de l'entreprise.

L'étude identifie aussi certains obstacles internes au développement de la *Co-création* comme le manque de budget et de compétence ou l'absence de volonté de la direction. A l'externe, les différences de culture avec les entrepreneurs sociaux et la recherche du bon partenaire sont les éléments critiques à surmonter pour toutes les entreprises. Pour celles non-engagées, la complexité induite par la *Co-création* est aussi un facteur difficile à appréhender.

Que faut-il faire pour surmonter ces obstacles ? L'étude démontre qu'une fois lancée dans la *Co-création*, beaucoup de barrières tendent à se réduire. La créativité et la prise de risques seraient des facteurs importants pour déclencher le processus de *Co-création*.

A une très grande majorité, les entreprises engagées sont très satisfaites de leur expérience de *Co-création*. Mais les entreprises non engagées ne perçoivent pas bien encore les bénéfices et sont encore pessimistes sur l'existence des conditions nécessaires au sein de leur organisation.

1. Contexte, objectifs et portée de l'étude

Contexte

La Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR) vise à devenir l'une des références en Europe dans l'offre et le développement de programmes de formation reconnus internationalement dans les domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Elle bénéficie d'une renommée internationale et, vécu au quotidien, son trilinguisme nous distingue des autres Hautes écoles. Nous sommes considérés en Suisse comme des précurseurs dans le domaine de la formation et de la recherche interdisciplinaires.

Dans ce cadre, l'école souhaite développer l'entrepreneuriat et l'innovation sociale. Elle veut sensibiliser ses étudiant-e-s aux grands défis sociétaux à venir. La HEG-FR a créé un institut dédié à l'innovation sociale dont l'objectif est à la fois de développer un savoir et des connaissances à travers la recherche et les mandats mais aussi de proposer des nouvelles formations dans le domaine de l'entrepreneuriat social au niveau bachelor et master mais aussi dans le domaine de la formation continue.

Avec Ashoka Suisse, la HEG-FR a mené plusieurs projets afin d'intégrer davantage l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale au cœur des formations.

L'objectif d'Ashoka est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux, où chacun peut être un acteur de changement - Everyone a changemaker™. Depuis 30 ans, Ashoka a identifié, soutenu et fait grandir plus de 3300 entrepreneurs sociaux pionniers de l'innovation sociale, contribuant ainsi à établir le secteur de l'entrepreneuriat social. Accompagner un nombre important d'entrepreneurs sociaux donne à Ashoka une position unique et une vision d'ensemble pour comprendre les problèmes sociétaux et identifier les tendances et leviers clés pour accélérer le changement sociétal. Le cœur de métier d'Ashoka est d'identifier, sélectionner, soutenir et faire grandir les pionniers parmi les entrepreneurs sociaux, qui apportent des solutions systémiques¹ aux enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Ashoka recherche des innovateurs, hommes et femmes, dont l'idée est suffisamment forte pour changer la donne dans le domaine où ils/elles interviennent et qui possèdent toutes les qualités de l'entrepreneur pour développer et essaimer leurs activités.

Ashoka et HEG-FR ont mandaté la société GFS.Bern pour mener cette première enquête pour comprendre les perceptions et les pratiques des grandes entreprises en matière de «Co-

¹ Capables de transformer en profondeur la société

création» avec des acteurs à but non lucratif ou lucratif limité ayant une mission sociale ou environnementale, notamment des entrepreneurs sociaux.

La *Co-création*, telle qu'elle est décrite par Ashoka, est un nouveau type d'alliances mutualisant les compétences complémentaires et les expertises des entrepreneurs sociaux, des entreprises et des pouvoirs publics pour relever des défis qu'aucun de ces acteurs n'aurait pu résoudre seul, et accéder en même temps à de nouvelles opportunités stratégiques. Ashoka est convaincu que la *Co-création* est un des leviers clés pour permettre le changement d'échelle des innovations sociales des entrepreneurs sociaux et encourager la création de modèles innovants à fort impact social.

La *Co-création* se distingue de la Responsabilité sociale en entreprise en ce sens qu'elle s'intègre dans le champ d'activité – core business – et permet de développer de nouveaux modèles d'affaires ou de nouveaux services à impact social ou environnemental positif.

Objectifs de l'étude

Une première étude a été menée par Ashoka en France sur l'entrepreneuriat social et le concept de *Co-création*. Elle a servi de base pour la construction de l'étude menée en Suisse. L'intérêt d'élargir le champ géographique est de pouvoir mener à terme des analyses comparatives entre plusieurs pays d'Europe. A noter que le présent rapport se concentre sur les données obtenues en Suisse uniquement.

L'objectif de l'étude est de comprendre dans quelle mesure les acteurs de l'intérêt général – les entrepreneurs sociaux - peuvent être des leviers de responsabilité sociale mais aussi de croissance et d'innovation permettant aux entreprises présentes en Suisse de concilier profits et impact sociétal.

L'étude a pour objectif en particulier de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi et comment les entreprises intègrent la volonté d'avoir des impacts positifs sociaux ou environnementaux dans leurs activités ?
- Pourquoi et comment les entreprises cherchent à développer des partenariats externes et font de la *Co-création* pour mieux répondre aux défis sociétaux ?
- Si les entreprises développent des partenariats et font de la *Co-création* :
 - Quelles sont les difficultés internes et externes de la *Co-création* ?
 - Quels sont les facteurs de succès de la *Co-création* ?
- Si les entreprises ne font pas encore de *Co-création* :
 - Quelles sont les raisons qui empêchent de faire de la *Co-création* ?
 - Quels sont les moyens et les compétences nécessaires pour développer la *Co-création* ?

Portée de l'étude et types d'entreprises sondées

L'étude a été menée par GFS Berne et réalisée en Suisse entre le 3 octobre et le 9 novembre 2017. Il s'agit d'une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises basées en Suisse allemande et Suisse romande. L'objectif était d'obtenir 100 questionnaires complétés d'entreprises PME et 50 questionnaires complétés de grandes entreprises². Certaines catégories (NOGA) d'entreprises ont été éliminées de l'échantillon. L'échantillon de base (n = 1200) a été tiré de manière aléatoire par l'Office fédéral de la statistique.

Les résultats ont été obtenus sur la base d'entretiens téléphoniques CATI (43%) et de réponses online (57%) auprès de CEO (42%), directeur financier (11%), directeur ressources humaines (11%), directeur RSE (4%), directeur communication (2%) et autres (30%).

En tout, 140 questionnaires ont été complétés (cf. Tableau 1) et la marge d'erreur est assez significative d'environ $\pm 8\%$.

La répartition entre région montre une légère surreprésentation des entreprises situées en Suisse romande. Comme mentionné précédemment, le nombre de grandes entreprises est volontairement important car plus à même d'offrir des solutions à grande échelle aux entrepreneurs sociaux.

A noter que les différences d'opinion entre entreprises suisse allemandes et Suisse romandes et entre petites, moyennes et grandes entreprises ne sont pas frappantes dans les résultats de l'enquête. Si c'est le cas, les différences d'opinion sont relevées et commentées.

Région	Taille	Nombre absolu d'entreprises	Proportion des entreprises en %
Suisse allemande	10 < 250	60	42.8%
Suisse allemande	>= 250	30	21.7%
Suisse romande	10 < 250	34	23.9%
Suisse romande	>= 250	16	11.6%
Total		140	100.0%

Tableau 1: Répartition des entreprises par région et taille

² Une surreprésentation des grandes entreprises a été décidée de manière délibérée car l'expérience démontre que les grandes entreprises sont plus disposées à s'engager dans la *Co-création*.

La répartition par branche est représentative des catégories d'entreprises en Suisse avec une grande majorité d'entreprises actives dans les services (61%) suivi de l'industrie (19%), du commerce (10%) et de la construction (10%) (cf. Illustration 1).

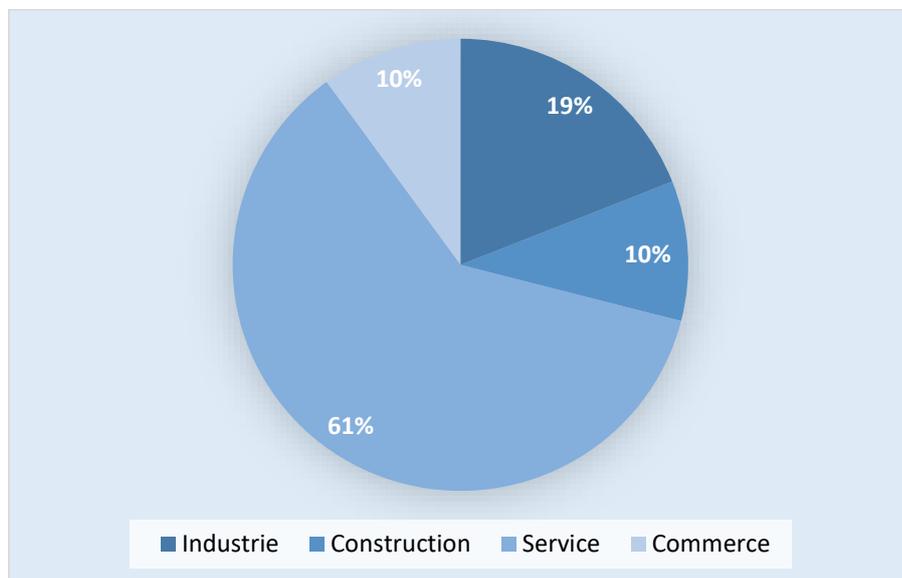


Figure 1 : Branche des entreprises

2. Engagement sociétal des entreprises

Au chapitre précédent, la structure de l'échantillon et les types d'entreprises qui ont participé à l'enquête ont été analysés. Dans ce chapitre, il s'agit de mieux comprendre les engagements sociaux et environnementaux des entreprises, et comment ces engagements peuvent être appréhendés de manière stratégique et non seulement philanthropique et, enfin, d'étudier si les entreprises contribuent activement et de manière positive sur la société en général.

La notion d'impact positif de l'entreprise sur la société s'entend comme une contribution de l'entreprise au-delà de la création d'emplois ou du développement économique classique liée à son activité. Par exemple, cela peut être une contribution à des projets d'intérêt général : un accès facilité donné à des produits ou services essentiels pour des populations précaires, l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, de la sous-traitance auprès d'entreprises sociales à but non lucratif, des projets de réduction des émissions de CO₂, le *tradedare*, etc...

Une série de questions est posée au préalable sur l'intégration de la Responsabilité sociétale en entreprise (RSE). Ces questions nous permettent de comprendre s'il existe un lien entre la présence d'un département ou d'une personne en charge de la RSE et le fait de pratiquer la *Co-crédation*. Les résultats montrent que seulement 12% des entreprises répondent avoir un département RSE et 29% répondent avoir une personne spécifiquement en charge de la RSE. Sur le total des entreprises (72) ayant répondu positivement à la question de savoir si elles pratiquent la *Co-crédation*, une majorité des entreprises ayant un département RSE (77%) ou

ayant une personne en charge (52%) ou ayant le thème de la RSE réparti dans plusieurs départements (63%) affirment pratiquer la *Co-création*. Un lien existe entre ces deux variables mais la taille de l'échantillon ne permet pas de conclure à une forte corrélation.

Par ailleurs, il ressort que la RSE est plus naturellement intégrée au sein des grandes entreprises. La RSE est en effet un concept que les grandes entreprises se sont appropriés dans les années 90 afin d'intégrer de manière plutôt réactive les préoccupations sociales et environnementales dans leurs interactions avec leurs principales parties prenantes. Comme mentionné dans le premier chapitre, la *Co-création* selon Ashoka est plus ambitieuse que la RSE car elle suppose d'intégrer dans le cœur du métier de l'entreprise la recherche d'un impact sociétal positif en créant des partenariats forts avec des acteurs de l'intérêt général. C'est sur cette question que porte l'étude.

Une question a également été posée aux entreprises sondées afin de savoir si elles étaient d'accord avec l'affirmation que leur entreprise est un acteur de changement. Pour celles qui pratiquent la *Co-création*, une grande majorité le confirme et ceci tend à démontrer que les entreprises déjà actives ont une volonté au-delà de la RSE d'avoir un impact positif afin de répondre aux enjeux sociétaux actuels.

Compatibilité entre activités de l'entreprise et engagement sociétal

Les entreprises confirment en grande majorité que profit et impact positif sur la société sont compatibles depuis leur cœur de métier (cf. Illustration 2). En effet, un total de 78% des entreprises en sont convaincues et ceci indépendamment de leur taille et de leur origine géographique. Mais la proportion est encore plus forte au sein des grandes entreprises avec 92% d'entre elles qui plébiscitent le lien entre profit et impact positif sur la société.

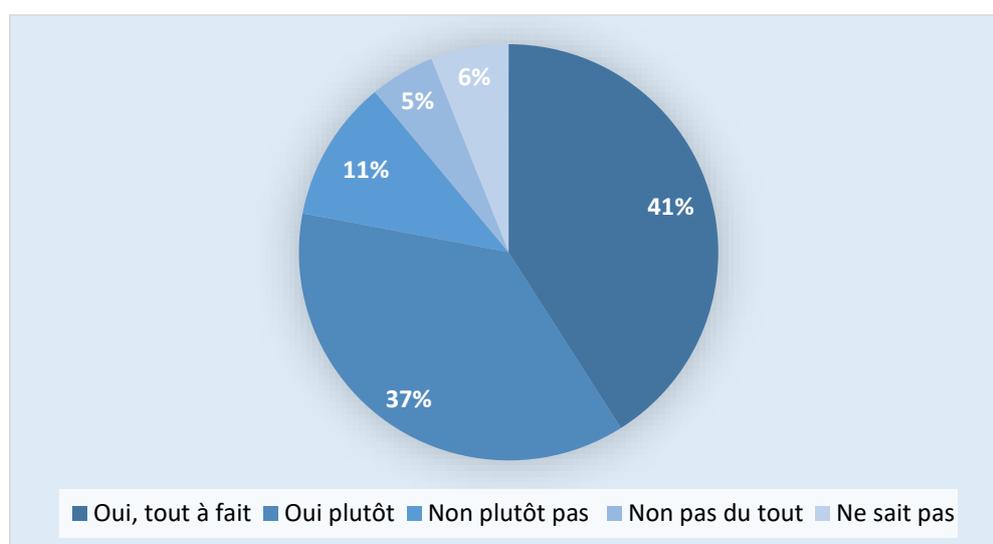


Figure 2 : Pensez-vous que profits et impacts positifs sur la société soient compatibles pour votre entreprise depuis son cœur de métier ? (n = 140)

Les entreprises sondées déclarent aussi que ce sont d'abord l'ensemble des acteurs de la société qui doivent s'engager pour résoudre les défis sociaux et environnementaux (cf. Illustration 3). Les entreprises seules (10%) ne sont pas efficaces, ni les autorités (6%) et ni les associations ou les ONG (5%). Cette tendance va se confirmer quand les questions aborderont les moyens de résoudre ces défis. Face aux enjeux sociétaux complexes auxquelles la société est confrontée, une réponse incluant tous les principaux acteurs est nécessaire.

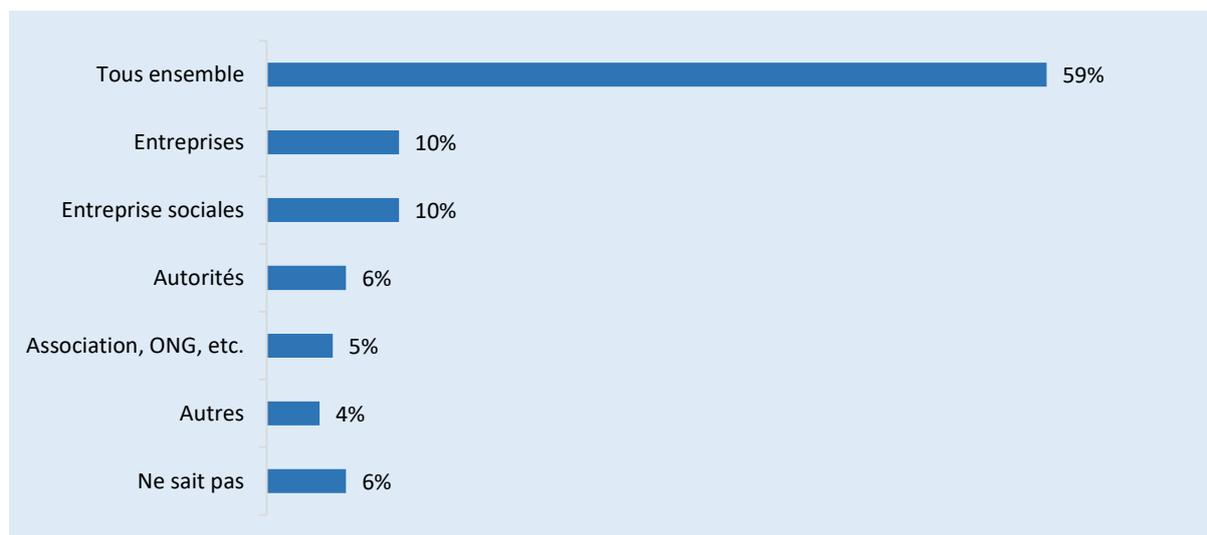


Figure 3 : Quel acteur est le plus efficace dans la résolution des problèmes sociétaux ?
(une seule réponse possible / n = 140)

Mais il est important de savoir si l'entreprise elle-même est directement impliquée dans des projets qui ont un impact positif social et environnemental sur la société. Une majorité (52%) des entreprises répondent par l'affirmative ce qui laisse encore une marge de progression potentielle importante. Les grandes entreprises sont même plus impliquées dans des projets à impact positif sur la société. Ces réponses sont intéressantes et ouvrent le champ à une recherche sur le type d'activité et l'existence ou non de partenariat en *Co-création*, ce qui est l'objet même de cette enquête baromètre (cf. Illustration 4).

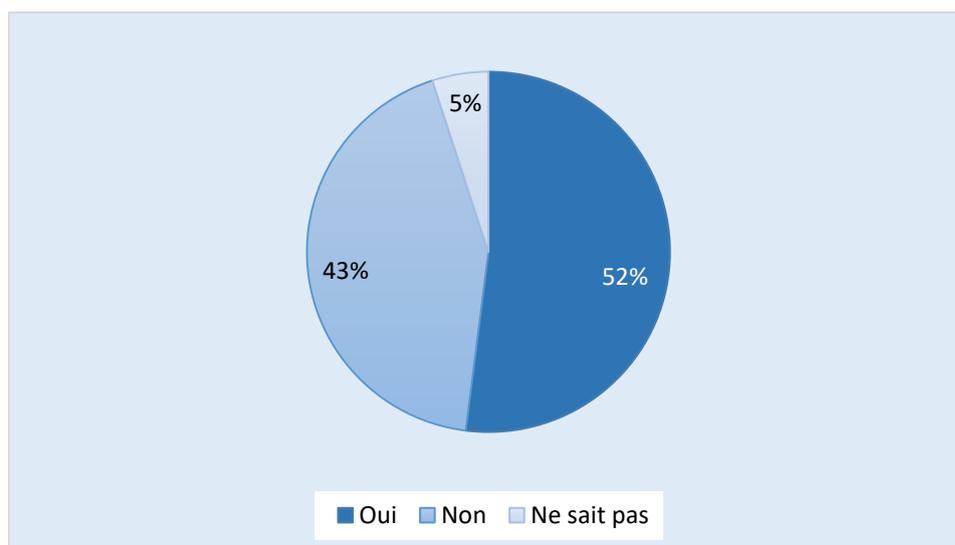


Figure 4 : Est-ce que votre entreprise est impliquée dans un ou des projets à impact positif environnemental ou social sur la société ? (n = 140)

Types d'engagement sociétal, objectifs poursuivis et partenariats

Parmi les entreprises qui ont répondu par l'affirmative à la question de savoir si elles ont des projets à impact positif sur la société, nombreuses sont celles qui ont répondu que leurs activités et leur mission sont les principaux leviers pour leur engagement. Une partie importante des entreprises interrogées (25%) ont des activités à impact positif comme l'enseignement, la santé ou l'intégration sociale. Certaines autres entreprises avancent qu'elles ont un rôle positif par la création d'emploi.

C'est un élément positif dans la mesure où les entreprises perçoivent l'engagement sociétal comme étant indispensable à la réussite à long terme de l'entreprise mais on peut se demander si cet engagement est envisagé au-delà des activités classiques (distribution de produits ou services, achats, etc. qui sont réalisés de toute façon), avec un véritable objectif de résolution d'un problème social ou environnemental et comment cet engagement pourrait être optimisé.

La question sur les impacts positifs ont permis aussi de faire ressortir les impacts à travers des activités comme le soutien financier ou les projets spécifiques en lien avec le domaine social ou environnemental (cf. Illustration 5). Parmi les réponses *autres*, le bénévolat est mentionné plusieurs fois. Il s'agit probablement de bénévolat *classique* proposé par des individus ou des entreprises pour des causes sociales ou environnementales. Les résultats de l'enquête ne permettent pas de l'affirmer. Mais on peut faire un lien avec la mise à disposition de compétences Pro Bono (gratuitement) qui semble être exercée notamment par les grandes entreprises.

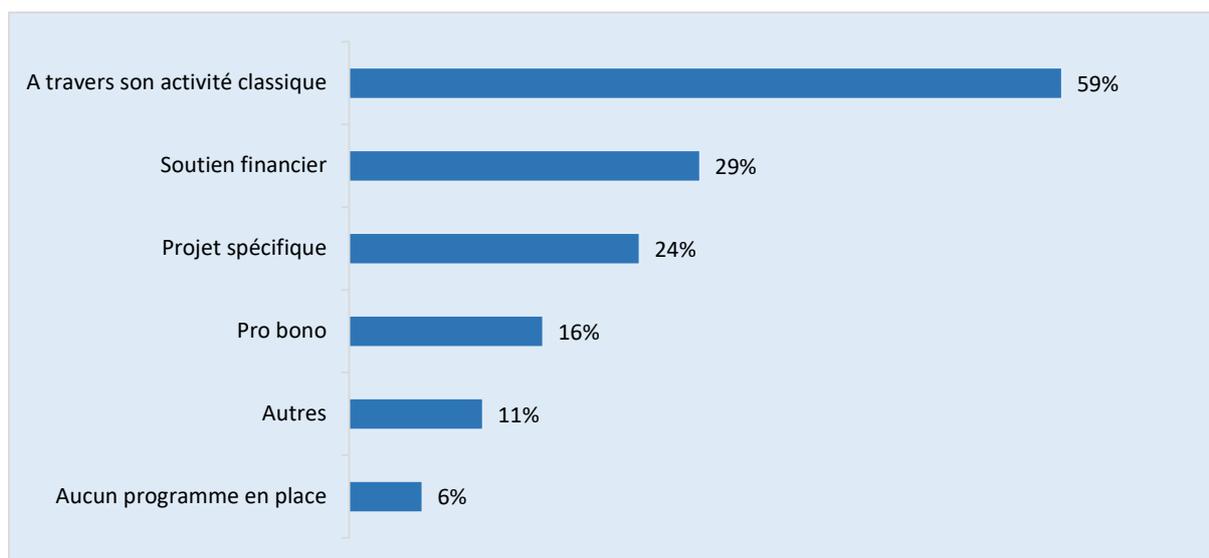


Figure 5 : Par quels moyens votre entreprise a-t-elle un impact sociétal positif ?
(Plusieurs réponses possibles / n = 73)

Lorsque les entreprises sont interrogées sur les objectifs de leurs engagements sociaux et environnementaux, elles confirment en poursuivre plusieurs simultanément. Elles s'engagent d'une part afin de créer une image responsable auprès du grand public et d'autre part afin de répondre aux attentes des clients (cf. Illustration 6). Ces résultats démontrent encore une attitude encore très réactive face aux pressions externes confirmant ainsi que les entreprises ont encore de la difficulté à intégrer ces enjeux sociétaux dans leur stratégie comme des facteurs d'innovation et de croissance.

En analysant plus finement, les préoccupations liées aux attentes des clients sont particulièrement fortes pour les entreprises de Suisse romande et les PME, alors que la préoccupation d'une image responsable est plus importante aux yeux des grandes entreprises qui font face à une pression croissante des consommateurs qui favorisent de plus en plus des achats responsables. Avec l'arrivée des milleniums sur le marché du travail, les entreprises sont confrontées à des défis nouveaux comme le sens donné au travail et son impact durable sur la société.

On note aussi l'émergence des thèmes comme la pérennisation des activités et les enjeux de concurrence qui sont des préoccupations stratégiques et qui nécessitent une volonté réelle d'intégrer les enjeux sociétaux dans l'agenda.



Figure 6 : Quels sont les principaux objectifs attendus des actions sociétales de votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles / n = 73)

Pour réaliser leurs engagements sociétaux, une grande majorité des entreprises développent des collaborations externes, en particulier les grandes entreprises (88%). Elles développent ces collaborations sous la forme d'une mise en place d'un dialogue visant à mieux intégrer les besoins et les intérêts des parties prenantes et sous la forme de projets communs de *Co-création* (cf. Illustration 7). Le partenariat Joint venture qui est le plus exigeant, car c'est l'aboutissement final d'un partenariat entre deux entreprises, est également mentionné par une partie des entreprises.

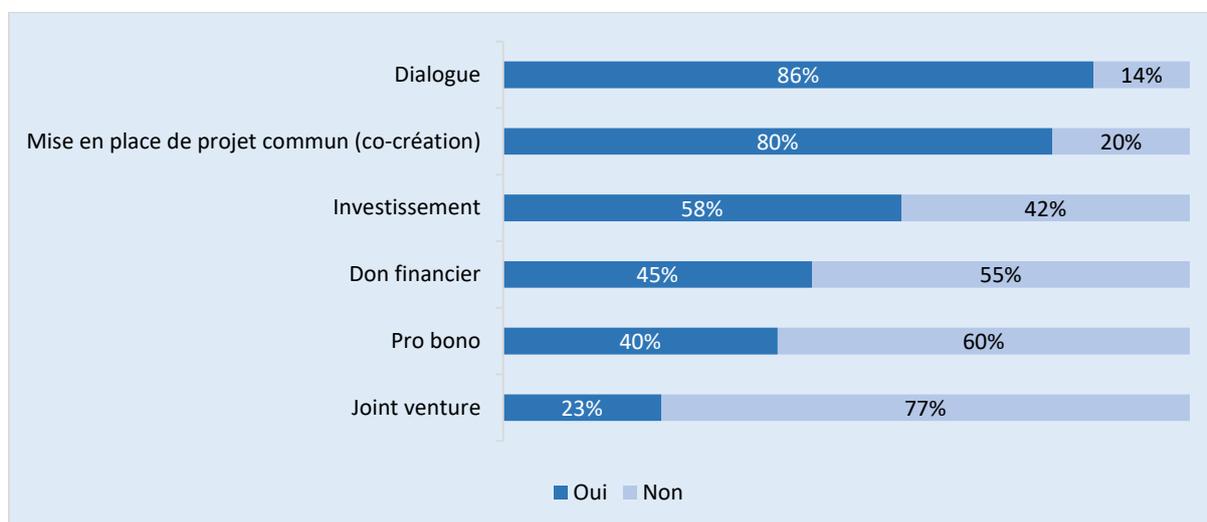


Figure 7 : Sous quelle forme votre entreprise développe-t-elle des collaborations externes ? (n = 73)

3. *Co-création* : Avantages, facteurs de succès et obstacles

Au chapitre précédent, les facteurs liés au partenariat à travers la mise en œuvre d'un dialogue et de projet commun sont parmi les principaux moyens poursuivis pour avoir un impact positif sur la société. Dans ce chapitre, les résultats de l'enquête permettent d'analyser plus en détails les conditions de leurs engagements et de comprendre si les entreprises sondées ont une bonne connaissance de la notion de *Co-création* selon la définition d'Ashoka et si elles sont engagées dans la *Co-création* et de quelle manière.

La *Co-création* est définie comme une collaboration entre une ou plusieurs entreprises et une ou plusieurs organisations à but non lucratif (associations, entreprises sociales, etc.) visant à développer de nouvelles solutions aux problèmes sociaux ou environnementaux, tout en créant de la valeur économique pour l'entreprise. Cela peut se traduire par le développement de nouvelles offres de produits, services ou modèles d'affaires permettant un impact social important et durable.

A la question de savoir si l'entreprise pratique la *Co-création*, 43% des entreprises sondées répondent par l'affirmative et une partie (16%) déclare y réfléchir sérieusement. Les grandes entreprises s'engagent davantage avec un taux de 73% des sondées qui déclarent pratiquer la *Co-création* ou y réfléchir sérieusement, alors que pour les PME ce taux est à 47%. La différence entre les deux grandes régions linguistiques est faible avec une proportion légèrement supérieure d'entreprises suisse romandes déclarant pratiquer la *Co-création*.

Il convient maintenant de s'interroger sur la manière dont ces entreprises qui ont répondu par l'affirmative (n = 31) expérimentent et pratiquent la *Co-création* et quels sont les avantages qu'elles en retirent et les principaux obstacles auxquels elles sont confrontées.

Les entreprises qui ont répondu par la négative (n = 109) sont également appelées à répondre à une série de questions sur la *Co-création* et ses avantages potentiels ainsi que les obstacles qu'elles devraient surmonter.

Avantages de la *Co-création* et facteurs de succès

Avantages de la Co-création :

Les entreprises qui pratiquent la *Co-création* soulignent l'importance d'obtenir un impact sociétal fort et de mieux comprendre les populations fragilisées (cf. Illustration 8). Ce résultat démontre un engagement fort envers les populations fragiles et la société en général. Il est intéressant de noter que le développement de nouveaux modèles d'affaires n'est pas perçu comme un avantage significatif confirmant ainsi les résultats du chapitre précédent sur le fait que les entreprises sont encore très réactives face aux enjeux sociétaux.

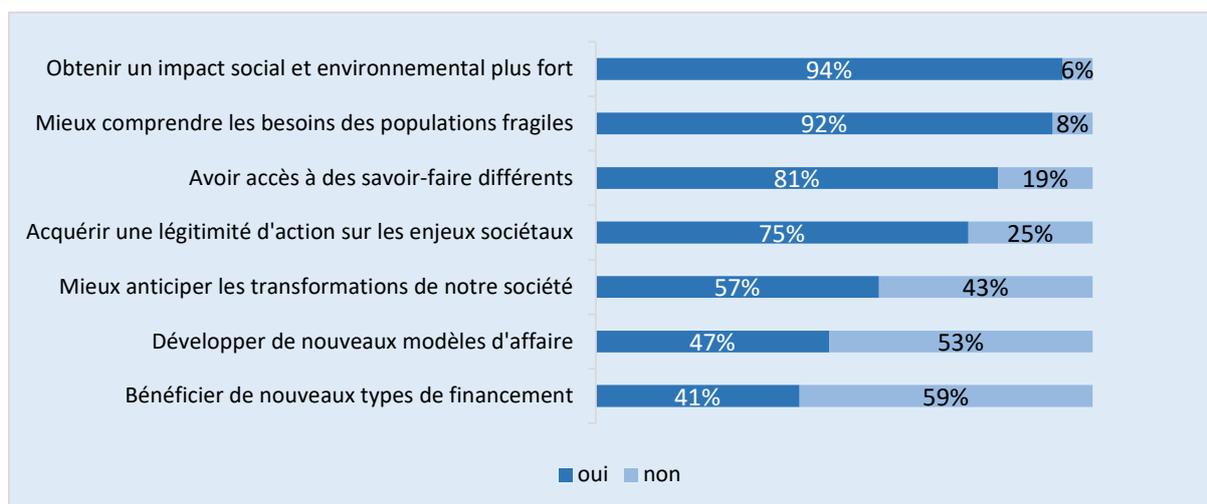


Figure 8 : Quels sont les avantages de pratiquer la *Co-création* ? (Entreprises engagées / n = 33)

Si l'on analyse plus en détail, on observe une différence entre les deux principales régions concernant les avantages perçus par l'engagement dans la *Co-création*. Les entreprises de Suisse romande attachent plus d'importance à l'obtention d'un impact social et environnemental plus fort alors que les entreprises de Suisse allemande souhaitent plutôt mieux comprendre les besoins des populations fragilisées.

Les entreprises qui ne sont pas engagées dans la *Co-création* ont sensiblement le même avis sur une question très similaire sauf qu'elles placent l'accès à des savoir-faire différents comme le principal avantage (cf. Illustration 9).

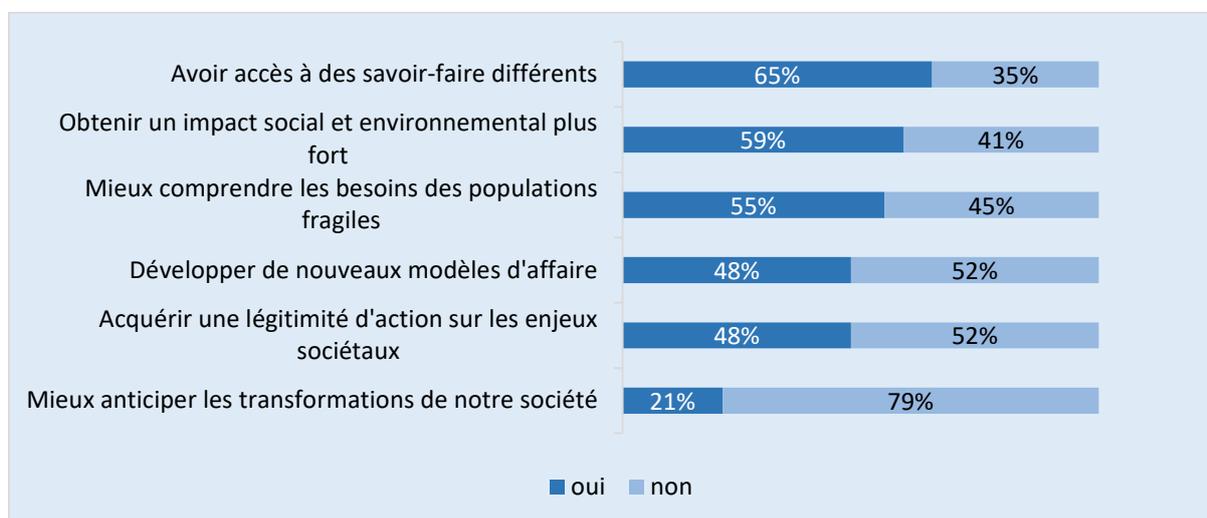


Figure 9 : Selon vous, est-ce que la *Co-création* avec les organisations à but non-lucratif permettrait de ? (Entreprises non engagées / n = 107)

Conditions d'engagement et facteurs de succès :

Les éléments intangibles comme les valeurs, la culture et l'engagement de la direction sont considérés par les entreprises pratiquant la *Co-crédation* comme les facteurs déterminants qui favorisent le processus de *Co-crédation* (cf. Illustration 10). La disponibilité d'un budget ou une prime aux résultats ne sont pas des facteurs déclenchants. De manière surprenante par rapport à la question des objectifs poursuivis évoqués dans le chapitre précédent, la pression externe n'est pas non plus un facteur déterminant pour les entreprises non engagées.

Les PME placent l'engagement de la direction comme la condition principale pour initier le changement et l'engagement dans la *Co-crédation*.



Figure 10: Quels éléments ont permis d'initier l'engagement dans la *Co-crédation* ?
(Entreprises engagées / n = 33)

Ces mêmes entreprises identifient la priorité à l'intérêt général, la culture de la collaboration et la capacité à expérimenter et innover (cf. Illustration 11) comme les facteurs clés de succès indispensables. Les grandes entreprises et les entreprises de Suisse romande en particulier sont d'avis que la capacité à expérimenter et innover est fondamentale pour le succès d'un processus de *Co-crédation*.

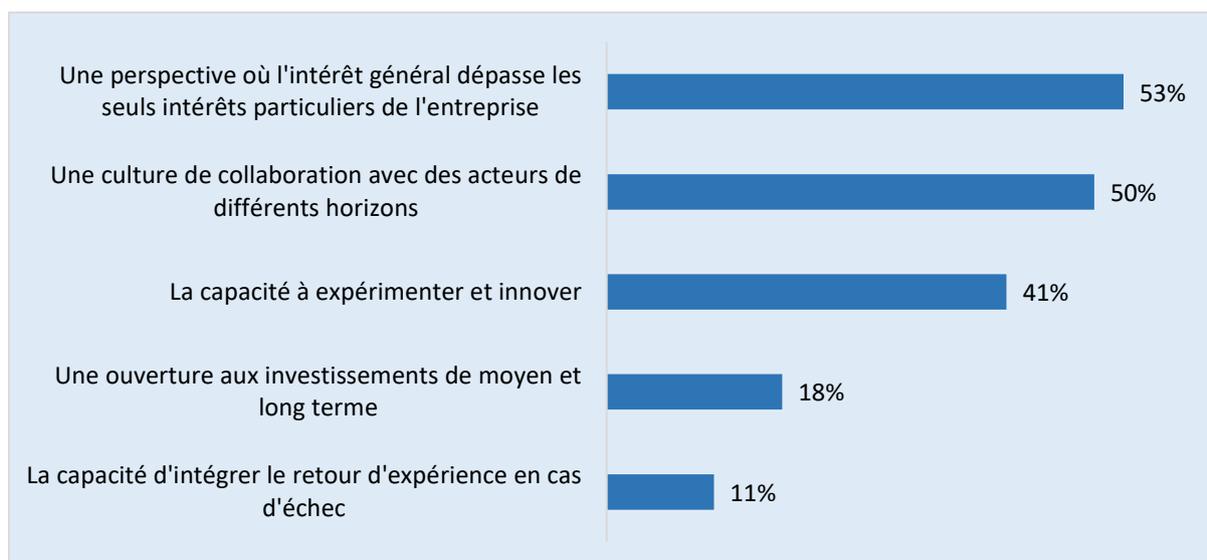


Figure 11 : Quels sont les principaux facteurs clés de succès ? (Plusieurs réponses possibles / entreprises engagées / n = 29)

Principaux obstacles à la *Co-création*

Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les entreprises lorsqu'elles développent et pratiquent la *Co-création* ? Nous avons différencié les obstacles liés à l'organisation interne comme la volonté de la direction de ceux liés à des facteurs externes à l'organisation comme la recherche de partenariat.

Les obstacles internes à l'entreprise :

Il ressort que les obstacles internes ont un plus faible impact selon les entreprises qui pratiquent la *Co-création*. Les résultats dans le graphique ci-dessous illustrent cette situation. Les difficultés à dégager un budget et le manque de structure et de compétence sont les principaux enjeux auxquelles les entreprises doivent faire face. La disponibilité d'un budget est particulièrement vrai pour les entreprises de Suisse romande.



Figure 12 : Quelles sont les difficultés internes rencontrées pour développer la *Co-création* ? (Entreprises engagées / n = 33)

A contrario, les entreprises qui ne pratiquent pas la *Co-création* soulignent les difficultés liées à des facteurs structurels comme le budget et à des facteurs intangibles que sont l'absence de volonté et le peu de soutien de la direction (cf. Illustration 13).



Figure 13 : Quelles sont les difficultés internes rencontrées pour développer la *Co-création* ? (Entreprises non engagées / n = 107)

Il est intéressant de comparer les résultats entre les entreprises engagées et non engagées dans la *Co-création*. Le tableau 2 ci-dessous illustre cette comparaison:

	Entreprises non engagées dans la <i>Co-création</i>	Entreprises engagées dans la <i>Co-création</i>
Difficulté à dégager un budget	63%	36%
Absence de volonté et de soutien de la direction	52%	27%
Difficulté à identifier des enjeux sociétaux	46%	16%
Manque de compétence à l'interne	44%	31%

Tableau 2 : Comparatif des principaux obstacles internes à l'entreprise dans le processus de *Co-création*

Le taux de réponse positive des entreprises engagées et non engagées diminue de 63% à 36% pour la difficulté à dégager un budget. Le taux de réponse positive diminue de près de la moitié pour les obstacles liés à l'absence de soutien et de volonté de la direction et la difficulté d'identifier des enjeux sociétaux. Ces résultats confirment qu'une fois les principaux obstacles au développement de la *Co-création* levés, les entreprises qui s'engagent le font sur le long terme avec le soutien de la direction et une organisation interne en adéquation avec l'objectif visé.

Les obstacles externes à l'entreprise :

Les **obstacles externes** sont par contre perçus comme des facteurs beaucoup plus difficiles à surmonter pour toutes les entreprises qu'elles soient engagées ou non dans la *Co-création* comme l'illustre le graphique ci-dessous.

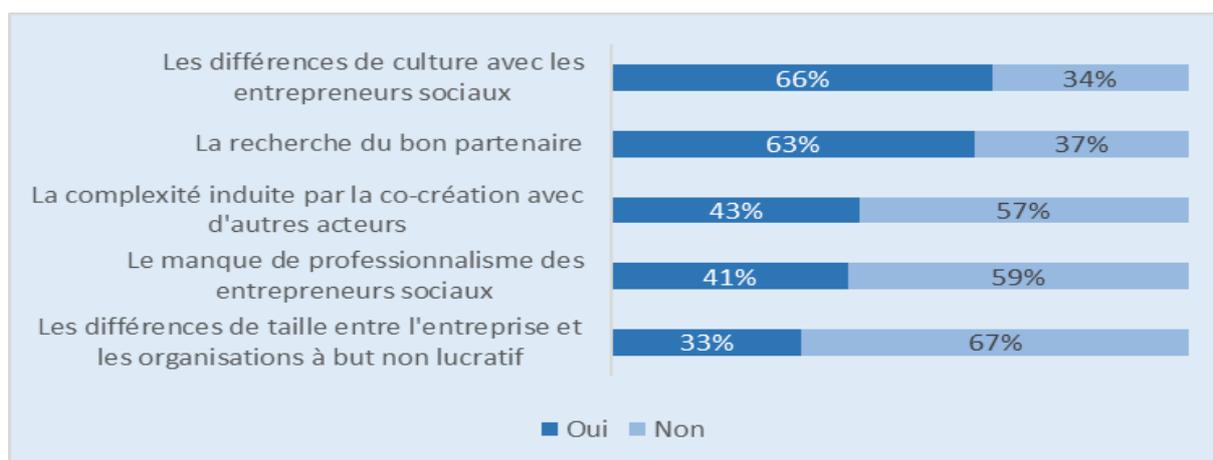


Figure 14 : Quelles sont les difficultés externes rencontrées pour développer la *Co-création* ? (Entreprises engagées / n = 33)

Les différences de culture entre partenaires de *Co-création* sont le principal obstacle pour les entreprises, mais en particulier les grandes entreprises. Les PME et les entreprises de Suisse romande sont plus concernées par la recherche du « bon » partenaire.

Pour les entreprises non engagées, la complexité induite par la *Co-création* et la recherche du bon partenaire avec d'autres acteurs sont les difficultés les plus importantes (cf. Illustration 15). Ce constat est valable pour les grandes entreprises et les PME et pour les deux régions principales de Suisse.

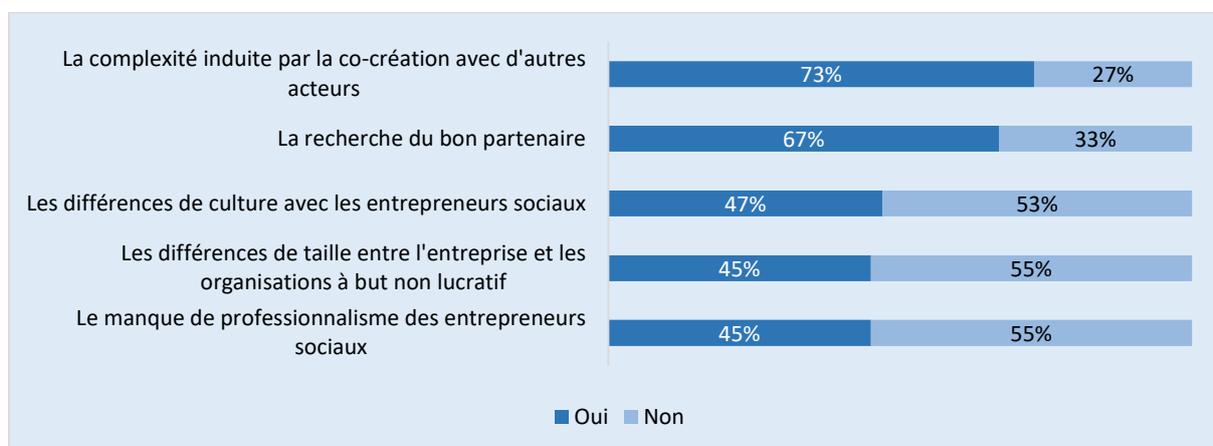


Figure 15 : What are the external difficulties encountered when developing *Co-creation*? (Companies not involved / n = 107)

En comparant de nouveau les opinions des entreprises engagées et non engagées dans la *Co-création*, nous observons que les barrières externes ont aussi tendance à diminuer une fois que l'on est engagée dans le processus. Mais cette tendance est nettement moins marquée par rapport aux obstacles internes vus précédemment. La différence de culture avec l'entreprise partenaire reste une barrière importante pour les entreprises engagées mais ne l'est pas pour les entreprises non engagées. Par contre, trouver le bon partenaire qui ait la même vision construite sur des valeurs proches est l'enjeu le plus délicat. La complexité induite par la *Co-création* diminue une fois l'entreprise engagée dans le processus comme l'illustre le tableau 3 ci-dessous.

	Entreprises non engagées dans la Co- création	Entreprises engagées dans la Co-création
Trouver le bon partenaire	67%	63%
La complexité induite par la <i>Co-création</i> avec d'autres acteurs	73%	43%
Les différences de taille entre l'entreprise et le partenaire	45%	33%
Les différences de culture avec les entrepreneurs sociaux	47%	66%

Tableau 3 : Comparatif des principaux obstacles externes à l'entreprise dans le processus de *Co-création*

4. Compétences et moyens pour encourager la *Co-création*

Ce chapitre présente les analyses et les résultats obtenus en lien avec les questions liées aux mesures et moyens à engager pour encourager la *Co-création*. Ces questions ont été soumises aux entreprises engagées et non engagées dans la *Co-création*.

Afin de stimuler la *Co-création*, l'aptitude à la collaboration avec des acteurs de profils différents est une compétence clé pour l'ensemble des entreprises engagées et non-engagées (cf. Illustration 16 et 17).

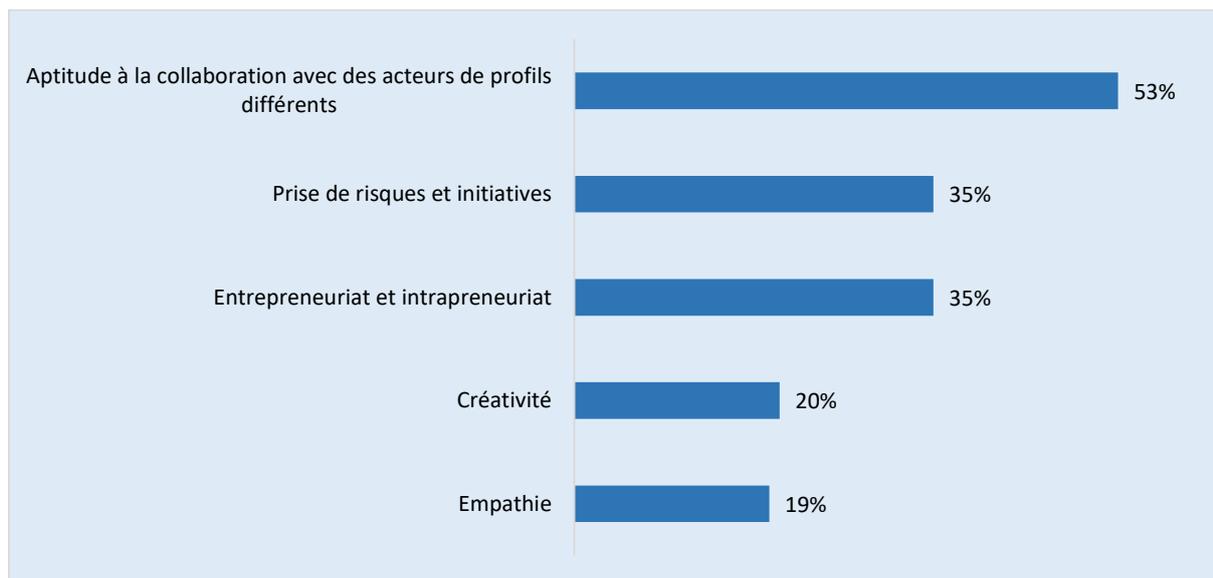


Figure 16 : Quelles sont les principales compétences nécessaires pour stimuler la *Co-création* ? (Plusieurs réponses possibles / Entreprises engagées / n = 33)

Mais en analysant plus en détail les données, on observe que l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat est le facteur le plus important pour les grandes entreprises engagées dans la *Co-création* alors que pour les entreprises non engagées, l'aptitude à la collaboration, la créativité et la prise de risque sont les éléments les plus importants pour favoriser le déclenchement. Ce résultat semble cohérent car les entreprises non engagées sont en phase de réflexion ou à la recherche de partenariat pour se lancer et elles ont donc besoin de personnes compétentes et créatives pour identifier des projets. L'esprit entrepreneurial est déjà présent mais il faut avoir les personnes compétentes.

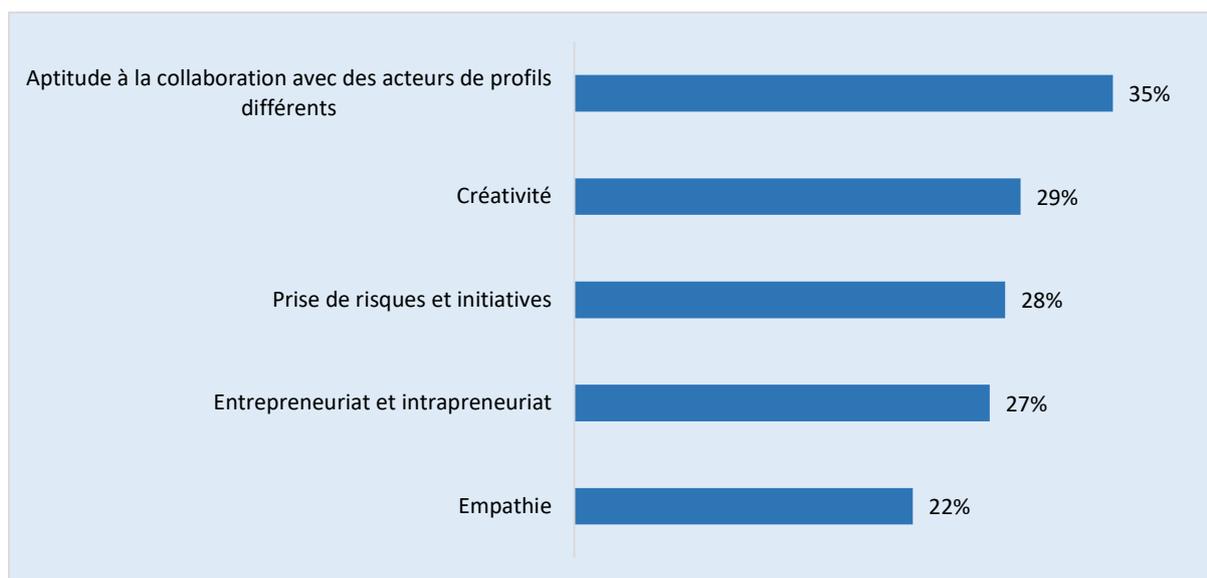


Figure 17 : Quelles sont les principales compétences pour stimuler la *Co-création* ? (Plusieurs réponses possibles / Entreprises non engagées / n = 107)

Cependant, une majorité des entreprises engagées dans la *Co-création* (55%) reconnaissent qu'elles n'ont pas les moyens et les ressources pour développer ces compétences (cf. Illustration 18).

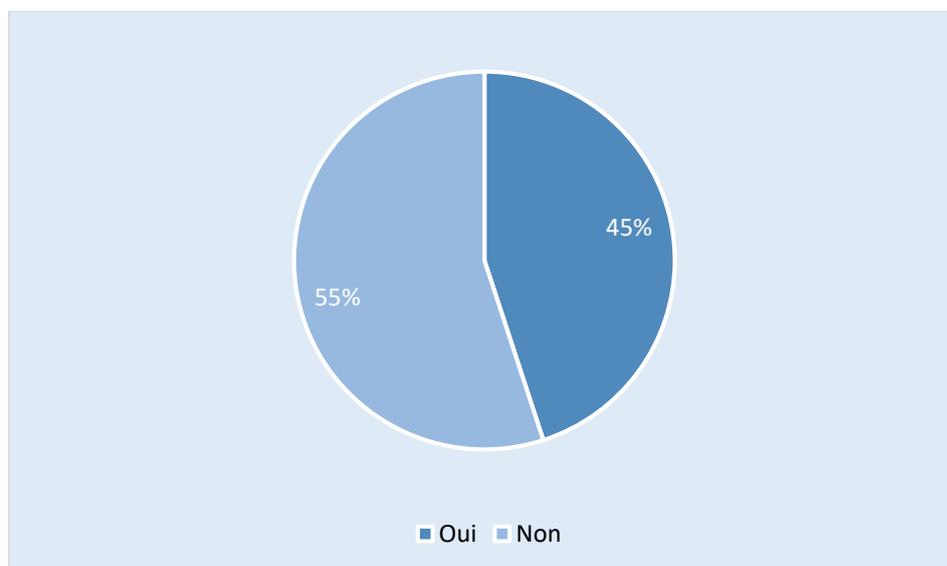


Figure 18 : Avez-vous les ressources disponibles pour développer les compétences ? (Entreprises engagées / n = 33)

Parmi les entreprises non engagées dans la *Co-création*, une très grande majorité (73%) affirment n'avoir pas mis en place les mesures nécessaires pour développer ces compétences (cf. Illustration 19).



Figure 19 : Avez-vous les ressources disponibles pour développer les compétences ?
(Entreprises non engagées / n = 107)

5. Perception de l'impact de la *Co-création* pour l'entreprise et volonté d'engagement

L'étude démontre qu'une grande majorité des entreprises engagées dans la *Co-création* (88%) est satisfaite de son expérience.

Cependant, pour les entreprises non engagées, les bénéfices de la *Co-création* et la notion même de *Co-création* ne sont pas encore très bien compris. Les résultats présentés dans l'illustration 20 ci-dessous illustrent ce constat avec plus d'un tiers des sondés qui pense que la *Co-création* n'aura pas d'impact positif et près d'un tiers qui ne sait pas.



Figure 20 : Pensez-vous que les activités de votre entreprise puissent être impactées positivement grâce à la *Co-création* ? (Entreprises non-engagées / n = 107)

Ce résultat négatif est encore renforcé par l'opinion plutôt défavorable (45%) voire très défavorable (19%) concernant les conditions pour faire émerger la *Co-création* dans l'entreprise (cf. Illustration 21). Ce résultat confirme le constat émis au chapitre 3 dans lequel plusieurs barrières internes et externes ont été évoquées par les entreprises non engagées dans la *Co-création*, à savoir, la disponibilité d'un budget, la disponibilité de personnes compétentes ou la difficulté à identifier un partenaire.

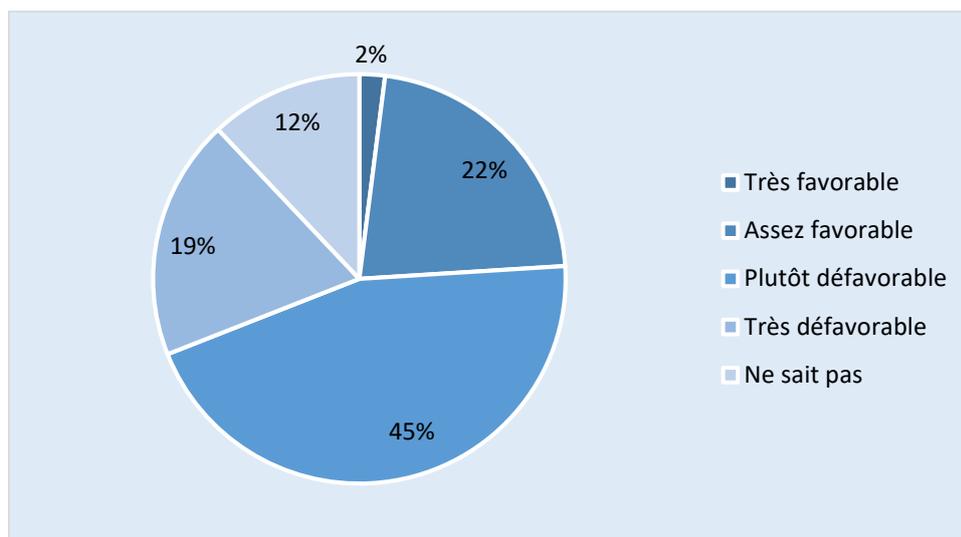


Figure 21 : Pensez-vous que les conditions pour faire émerger la *Co-création* dans votre entreprise sont : (Entreprises non engagées / n = 107)

A la question de savoir si l'entreprise est prête à s'engager, le résultat est équilibré avec une propension à un engagement avec une échéance à long terme (cf. Illustration 22).

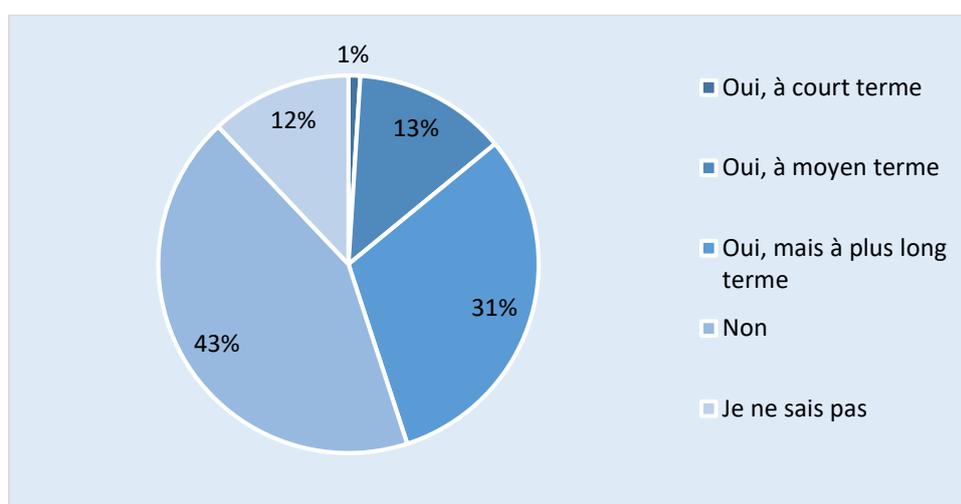


Figure 22 : Pensez-vous que votre entreprise est prête à s'engager dans la *Co-création* ? (Entreprises non engagées / n = 107)

Enfin, une question a été posée aux entreprises afin de savoir si elles pensent qu'elles sont des acteurs de changement. Cette notion est importante pour Ashoka car elle implique que l'entreprise est consciente de ses impacts sur la société et de sa capacité à agir positivement

à travers ses activités. Une majorité (53%) des entreprises engagées dans la *Co-création* affirme être totalement d'accord avec cette affirmation (cf. Illustration 23) alors que les entreprises non-engagées dans la *Co-création* sont encore pessimistes avec seulement 18% des entreprises en accord avec cette question.



Figure 23 : Êtes-vous d'accord avec cette affirmation « *Mon entreprise est un acteur de changement pour la société* » ? (Entreprises engagées / n = 31)

6. Conclusion

Les entreprises suisses recherchent les partenariats pour mieux intégrer les grands enjeux de société mais sont encore prudentes dans l'approche de la *Co-création*. Un quart environ des entreprises interrogées affirment pratiquer la *Co-création* mais une majorité dont une grande part des grandes entreprises reconnaissent avoir des activités à impact positif sur la société.

Un des enjeux de cette étude était de comprendre si les engagements sociaux et environnementaux des entreprises à travers leurs activités propres ont vraiment pour but de résoudre des enjeux sociétaux à plus long terme. Le constat est que les objectifs sont plutôt de type réactif avec une volonté de promouvoir une image responsable et de répondre aux attentes des clients. Près de la moitié des entreprises qui affirment pratiquer activement la *Co-création* prétend que cela permet d'obtenir un impact plus fort et d'avoir accès à des savoir-faire différents. Une des conditions importantes pour s'engager dans la *Co-création* est la culture et les valeurs de l'entreprise qui doivent s'accompagner d'une détermination forte de la direction et d'une volonté réelle de placer l'intérêt général devant l'intérêt particulier de l'entreprise.

L'étude identifie aussi certains obstacles internes au développement de la *Co-création* comme le manque de budget et de compétence ou l'absence de volonté de la direction. A l'externe, les différences de culture avec les entrepreneurs sociaux et la recherche du bon partenaire sont les éléments critiques à surmonter pour toutes les entreprises. Pour celles non engagées, la complexité induite par la *Co-création* est aussi un facteur difficile à appréhender.

L'étude démontre qu'une fois lancée dans la *Co-création*, beaucoup de barrières tendent à se réduire. La créativité et la prise de risques seraient les facteurs les plus importants pour déclencher le processus de *Co-création*.

Globalement, les entreprises engagées dans la *Co-création* sont très satisfaites de leur expérience et sont en grande majorité convaincues d'être des acteurs de changement. Les entreprises non engagées n'en perçoivent pas bien les bénéfices et sont encore pessimistes sur l'existence des conditions nécessaires au sein de leur organisation pour faire émerger la *Co-création*.

Malgré un échantillon d'entreprises restreint, le baromètre a permis de construire une image un peu plus précise de l'engagement des entreprises suisses en termes de *Co-création* et de conciliation entre profits et engagement social et environnemental. Certains sont conscientes d'être des acteurs importants de changement et convaincues qu'il faut travailler ensemble avec les entrepreneurs sociaux, les institutions publiques et tous les acteurs de l'intérêt général. La marge de progression en termes de *Co-création* est importante face aux nombreux défis sociétaux à relever.

Index des figures

Figure 1 : Branche des entreprises	13
Figure 2 : Pensez-vous que profits et impacts positifs sur la société soient compatibles pour.....	14
Figure 3 : Quel acteur est le plus efficace dans la résolution des problèmes sociétaux ?	15
Figure 4 : Est-ce que votre entreprise est impliquée dans un ou des projets à impact.....	16
Figure 5 : Par quels moyens votre entreprise a-t-elle un impact sociétal positif ?.....	17
Figure 6 : Quels sont les principaux objectifs attendus des actions sociétales de votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles / n = 73)	18
Figure 7 : Sous quelle forme votre entreprise développe-t-elle des collaborations externes ? (n = 73)	18
Figure 8 : Quels sont les avantages de pratiquer la <i>Co-création</i> ? (Entreprises engagées / n = 33)	20
Figure 9 : Selon vous, est-ce que la <i>Co-création</i> avec les organisations à but non-lucratif permettrait de ? (Entreprises non engagées / n = 107)	20
Figure 10: Quels éléments ont permis d'initier l'engagement dans la <i>Co-création</i> ?.....	21
Figure 11 : Quels sont les principaux facteurs clés de succès ? (Plusieurs réponses possibles / entreprises engagées / n = 29).....	22
Figure 12 : Quelles sont les difficultés internes rencontrées pour développer la <i>Co-création</i> ? (Entreprises engagées / n = 33).....	22
Figure 13 : Quelles sont les difficultés internes rencontrées pour développer la <i>Co-création</i> ? (Entreprises non	23
Figure 14 : Quelles sont les difficultés externes rencontrées pour développer la <i>Co-création</i> ? (Entreprises engagées / n = 33).....	24
Figure 15 : What are the external difficulties encountered when developing <i>Co-creation</i> ? (Companies not involved / n = 107)	24
Figure 16 : Quelles sont les principales compétences nécessaires pour stimuler la <i>Co-création</i> ? (Plusieurs réponses possibles / Entreprises engagées / n = 33).....	26
Figure 17 : Quelles sont les principales compétences pour stimuler la <i>Co-création</i> ? (Plusieurs réponses possibles / Entreprises non engagées / n = 107).....	27
Figure 18 : Avez-vous les ressources disponibles pour développer les compétences ?	27
Figure 19 : Avez-vous les ressources disponibles pour développer les compétences ?	28
Figure 20 : Pensez-vous que les activités de votre entreprise puissent être impactées	28
Figure 21 : Pensez-vous que les conditions pour faire émerger la <i>Co-création</i> dans votre.....	29
Figure 22 : Pensez-vous que votre entreprise est prête à s'engager dans la.....	29
Figure 23 : Êtes-vous d'accord avec cette affirmation « <i>Mon entreprise est un acteur de changement pour la société</i> » ? (Entreprises engagées / n = 31).....	30

Index des tableaux

Tableau 1: Répartition des entreprises par région et taille.....	12
Tableau 2 : Comparatif des principaux obstacles internes à l'entreprise dans le processus de Co-création.....	23
Tableau 3 : Comparatif des principaux obstacles externes à l'entreprise dans le processus de Co-création.....	25

Bibliographie

Kayser O., Budinich V. (2015), *Scaling up Business solutions to social problems*, Palgrave Macmillan

Drayton B., Budinich V. (2010), *A new alliance for global change*, Harvard Business Review, Septembre

Ashoka: www.ashokachangemakeralliances.org

Notes :

