

MSc HES-SO en Business Administration

Orientation :
Prospective

Comment favoriser l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises dans le secteur de l'horlogerie à l'horizon 2030?

Réalisé par
Timéa Meyer

Sous la direction du
Prof. Laurent Cornaglia

Genève, le 21 août 2022

| | |
|--|----|
| Remerciements | 4 |
| Liste des figures..... | 5 |
| Liste des tableaux..... | 6 |
| Liste des annexes | 7 |
| Liste des abreviations..... | 8 |
| Résumé..... | 9 |
| 1 Introduction..... | 10 |
| 2 Contexte | 11 |
| 2.1 Structure du tissu économique neuchâtelois | 11 |
| 2.2 Petites et moyennes entreprises suisses et neuchâtelaises..... | 12 |
| 2.3 Développement durable dans le canton de Neuchâtel..... | 13 |
| 3 Revue de la littérature | 16 |
| 3.1 Changements climatiques, impacts environnementaux et importance du développement durable | 16 |
| 3.2 L'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises | 20 |
| 3.3 L'importance des PME dans la stratégie de développement durable | 28 |
| 4 Aspects méthodologiques | 31 |
| 4.1 Problématique | 31 |
| 4.1.1 Contextualisation - théories et hypothèses actuelles | 32 |
| 4.1.2 Question de recherche..... | 33 |
| 4.1.3 Objectif de recherche..... | 34 |
| 4.2 Veille informationnelle | 35 |
| 4.3 Etude qualitative..... | 36 |
| 4.4 Parties Prenantes | 41 |
| 4.5 Scénarios prospectifs..... | 41 |

| | |
|--|----|
| 4.6 Recommandations stratégiques et conclusion | 41 |
| 5 Analyse des parties prenantes..... | 42 |
| 5.1 Acteurs-clés et sphère d'influence | 42 |
| 5.2 Analyse des parties prenantes sur les acteurs-clés | 45 |
| 5.3 Synthèse des enjeux | 47 |
| 5.4 Enjeux et objectifs de développement durable concernés | 49 |
| 6 Elaboration et évaluation des scénarios | 54 |
| 6.1 Définition des scénarios | 54 |
| 6.1.1 Scénario 1 – Quand la réalité nous rattrape..... | 55 |
| 6.1.2 Scénario 2 – Résilience du passé, progression du futur..... | 56 |
| 6.1.3 Scénario 3 – Citoyens du monde – La transition incontournable..... | 57 |
| 6.2 Evaluation des scénarios..... | 58 |
| 6.3 Comparaison PME neuchâteloises en 2022 vs PME neuchâteloises en 2030 | 59 |
| 7 Recommandations stratégiques..... | 62 |
| 7.1 Introduction..... | 62 |
| 7.2 De l'économie linéaire à l'économie circulaire..... | 62 |
| 7.3 Stratégie et plan d'action pour les PME du domaine horloger | 63 |
| 8 Conclusion..... | 66 |
| 9 Sources..... | 69 |
| 10 Annexes..... | 74 |

REMERCIEMENTS

La participation et le soutien précieux de nombreuses personnes pour la réalisation de ce travail sont importants à souligner.

Mes remerciements vont en premier lieu à mon directeur de thèse, Monsieur Laurent Cornaglia, qui a toujours été disponible pour me guider lors de la rédaction de mon travail. Je souligne particulièrement la qualité de son expertise dans le domaine, grâce à laquelle des conseils précieux m'ont été donnés.

Je remercie aussi tout naturellement les nombreux intervenants qui, à travers un intérêt prononcé pour le sujet, ont fait part de leurs connaissances et expertises dans le domaine, me permettant de récolter de précieuses informations et de déboucher ainsi sur de belles réflexions sur ma thématique.

Finalement, je remercie également mes proches qui m'ont soutenue durant l'écriture de ce travail, avec une reconnaissance toute particulière pour ma maman Sylvie et ma sœur Thaïs, qui ont été des épaules sur qui compter du début à la fin ainsi que ma grand-tante Nicole pour sa précieuse relecture.

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----------|
| <i>Figure 1 : aspects de la durabilité les plus importants selon les marques horlogères</i> | <i>26</i> |
| <i>Figure 2 : raisons d'investissement des marques horlogères dans la durabilité</i> | <i>27</i> |
| <i>Figure 3 : schéma synthétisant la méthodologie</i> | <i>35</i> |
| <i>Figure 4 : relation des entreprises interrogées</i> | <i>38</i> |
| <i>Figure 5 : représentation graphique des parties prenantes</i> | <i>42</i> |
| <i>Figure 6 : sphère d'influence</i> | <i>43</i> |
| <i>Figure 7: matrice des parties prenantes selon leur légitimité et pouvoir d'influence</i> | <i>46</i> |
| <i>Figure 8: matrice de matérialité des enjeux</i> | <i>48</i> |
| <i>Figure 9: les 17 objectifs de développement durable</i> | <i>49</i> |
| <i>Figure 10: les objectifs de développement durable concernés par les PME horlogères</i> | <i>50</i> |
| <i>Figure 11: boussole bernoise du développement durable – scénario 1</i> | <i>60</i> |
| <i>Figure 12: boussole bernoise du développement durable – scénario 2</i> | <i>60</i> |
| <i>Figure 13: boussole bernoise du développement durable – scénario 3</i> | <i>61</i> |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----------|
| <i>Tableau 1 : synthèse des entretiens avec les chefs d'entreprises.....</i> | <i>39</i> |
| <i>Tableau 2 : synthèse des entretiens avec les experts du domaine de l'économie circulaire</i> | <i>40</i> |
| <i>Tableau 3 : liste explicative des parties prenantes</i> | <i>43</i> |
| <i>Tableau 4 : identification des enjeux liés aux PME dans le secteur horloger par parties prenantes</i> | <i>47</i> |
| <i>Tableau 5 : représentation de l'ODD 7 en lien avec les parties prenantes et les objectifs</i> | <i>51</i> |
| <i>Tableau 6 : représentation de l'ODD 8 en lien avec les parties prenantes et les objectifs</i> | <i>51</i> |
| <i>Tableau 7 : représentation de l'ODD 9 en lien avec les parties prenantes et les objectifs</i> | <i>52</i> |
| <i>Tableau 8 : représentation de l'ODD 12 en lien avec les parties prenantes et les objectifs.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Tableau 9 : représentation de l'ODD 13 en lien avec les parties prenantes et les objectifs.....</i> | <i>53</i> |
| <i>Tableau 10 : représentation de l'ODD 17 en lien avec les parties prenantes et les objectifs</i> | <i>53</i> |
| <i>Tableau 11 : représentation des scénarios et de leur trame</i> | <i>54</i> |
| <i>Tableau 12 : synthèse des scénarios</i> | <i>58</i> |
| <i>Tableau 13 : stratégie.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Tableau 14 : plan d'action au niveau de l'entreprise.....</i> | <i>64</i> |
| <i>Tableau 15 : plan d'action au niveau du cycle de vie du produit</i> | <i>65</i> |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|------------|
| <i>Annexe 1 – Guide d’entretien</i> | <i>74</i> |
| <i>Annexe 2 – Compte rendu de l’entretien avec M. Koller – Kyburz & Cie SA</i> | <i>76</i> |
| <i>Annexe 3 – Compte rendu de l’entretien avec M. Guye – Globalite Management</i> | <i>79</i> |
| <i>Annexe 4 – Compte rendu de l’entretien avec M. Viennet – Azurea Technologie Horlogère</i> | <i>83</i> |
| <i>Annexe 5 – Compte rendu de l’entretien avec M. Pasche – Fédération de l’Industrie horlogère suisse FH</i> | <i>87</i> |
| <i>Annexe 6 – Compte rendu de l’entretien avec M. Broye - Panatere</i> | <i>90</i> |
| <i>Annexe 7 – Compte rendu de l’entretien avec Mme Chassot – La Mèche</i> | <i>95</i> |
| <i>Annexe 8 – Compte rendu de l’entretien avec M. Freudiger – ID Watch Genève</i> | <i>98</i> |
| <i>Annexe 9 – Tableau d’évaluation des entreprises interrogées</i> | <i>103</i> |
| <i>Annexe 10 – Grille d’évaluation durable – Kyburz & Cie SA.....</i> | <i>103</i> |
| <i>Annexe 11 – Grille d’évaluation durable – Azurea Technologie Horlogère.....</i> | <i>103</i> |
| <i>Annexe 12 – Grille d’évaluation durable – Panatere</i> | <i>104</i> |
| <i>Annexe 13 – Grille d’évaluation durable – ID Watch Genève.....</i> | <i>104</i> |
| <i>Annexe 14 – Boussole bernoise du DD pour le scénario – Quand la réalité nous rattrape.....</i> | <i>105</i> |
| <i>Annexe 15 – Boussole bernoise du DD pour le scénario – Résilience du passé, progression du futur.....</i> | <i>106</i> |
| <i>Annexe 16 – Boussole bernoise du DD pour le scénario – Citoyens du monde</i> | <i>107</i> |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|-----------------|--|
| ODD | Objectifs de développement durable |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| NECO | Service de l'économie du canton de Neuchâtel |
| SECO | Secrétariat d'État à l'économie |
| SERV | Assurance suisse contre les risques d'exportation |
| CO ² | Dioxyde de carbone |
| REMAD | Réseau de Management Durable |
| SIG | Services Industriels de Genève |
| GWh | Le gigawattheure |
| IPCC | International Panel on Climate Change |
| GES | Gaz à effet de serre |
| WCED | World Commission on Environment and Development |
| GIEC | Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat |
| DD | Développement durable |
| SDD | Stratégie de développement durable |
| RSE | Responsabilité sociétale des entreprises |
| ACV | Analyse du cycle de vie |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| AEnEC | L'agence de l'énergie pour l'économie |
| EDGE | Economic Dividends for Gender Equality |
| RJC | Responsible Jewellery Council |
| CET | Circular Economy Transition |
| CE100 | Circular Economy 100 |
| ADN | Acide du noyau des cellules vivantes |
| PET | Polyéthylène Téréphtalate |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| RJC | Responsible Jewellery Council |
| COY | Conference of Youth |

RESUME

Techniquement réalisable, écologiquement indispensable et économiquement judicieux, le passage d'une économie linéaire à une économie circulaire est nécessaire et urgent pour tous les acteurs. La demande croissante de matières premières et la rareté des ressources dans un monde en constante croissance, la dépendance envers les autres pays pour l'approvisionnement en matières premières, ainsi que l'augmentation de la consommation d'énergie lors de l'extraction des matières premières ne sont que quelques exemples de l'importance de l'économie circulaire.

Indépendamment du fait de répondre aux 17 objectifs de développement durable ainsi qu'à l'Agenda 2030, les PME neuchâteloises actives dans le secteur de l'horlogerie ont la possibilité de bénéficier du modèle de l'économie circulaire de plusieurs manières. En effet, l'implémentation de ce dernier, notamment grâce à l'amélioration du cycle de vie du produit, permet de réduire les coûts tout en réduisant l'impact écologique. L'amélioration de la sécurité de l'approvisionnement en matières premières, l'augmentation de la compétitivité, la stimulation de l'innovation et de l'économie avec par exemple la création d'emplois en sont d'autres bénéfices.

Un certain nombre d'initiatives et de PME sont actuellement déjà impliquées dans l'implémentation de l'économie circulaire. Cependant, plusieurs freins et risques empêchent encore passablement d'autres entreprises à effectuer leur transition vers un mode de vie et des pratiques professionnelles plus responsables.

Dès lors, il est important de rendre accessibles et concrets les principes de cette économie pour les PME et de les accompagner dans leur transformation avec des solutions stratégiques adaptées afin qu'elles soient, elles aussi, actrices de ce changement. À travers ce présent document, une stratégie, accompagnée d'un plan d'action, est proposée afin de leur faciliter l'implémentation de l'économie circulaire.

Mots-Clés: changement climatique, environnement, Convention des Nations Unies, développement durable, écosystème, gaz à effet de serre (GES), empreinte écologique, International Panel on Climate Change (IPCC), principe de l'équité, aménagement des territoires, biodiversité, écologie, émergence de nouveaux modèles, responsabilité sociétale des entreprises (RSE), engagement, normes, transparence, éco-responsable, économie circulaire, éco-conception, aspect social, économie de proximité, partage, planification territoriale, offres et demandes, emplois locaux, énergies renouvelables, transition énergétique, approvisionnement durable, consommation responsable, prise de conscience, crise sanitaire.

1 INTRODUCTION

Bâtir un avenir durable au milieu de crises qui s'entrechoquent, tel est le défi de notre planète et de ses habitants. La hausse constante de la pauvreté, de la faim, de la violence, de la difficulté d'accès au bien-être, de la crise énergétique grandissante, de la pandémie COVID-19, ainsi que des désastreuses conséquences de la guerre en Ukraine sur les vies humaines sont quelques malheureux exemples auxquels les humains font face aujourd'hui.

Le futur exige de réécrire les règles et d'implémenter des mesures d'urgence à court, moyen et long terme, créant parfois des opportunités pour mettre en place des stratégies vers un avenir durable, inclusif et résilient. Plusieurs objectifs à atteindre d'ici 2030 ne sont déjà plus envisageables telle que l'élimination complète de la pauvreté en raison des crises citées précédemment. Cependant, ces dernières ont permis de mettre en lumière l'importance des objectifs de développement durable (ODD) en tant que plan d'action pour construire un avenir viable, prospère et juste pour tous (United Nations Development Programme, 2022).

Tout un chacun, à son niveau, est un acteur indispensable de la transition énergétique. Cependant, aucune personne, association, organisation, ni aucun pays ne peuvent y parvenir seuls. C'est pourquoi la solidarité, la collaboration et l'entraide sont des éléments importants.

Il est primordial aujourd'hui d'entamer une mutation profonde des organisations tant au niveau local, régional que mondial, en incluant toutes les parties prenantes. C'est pourquoi le modèle de l'économie circulaire, axé sur une absence de gaspillage et une augmentation de l'intensité de l'utilisation des ressources tout en diminuant les impacts environnementaux est nécessaire. En effet, un futur raisonnable n'est pas envisageable avec le modèle d'affaire actuel, car les pays développés se contentent d'extraire, produire, consommer et jeter. En s'appuyant sur un réseau interconnecté d'entreprises formant des infrastructures et en combinant créativité et innovation, il est possible de repenser et redessiner notre avenir et d'obtenir ainsi des résultats concrets (Fondation Ellen MacArthur, 2013).

Le présent travail va, en premier lieu, introduire la situation actuelle du tissu économique neuchâtelois ainsi que la situation des petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur horloger en Suisse et dans le canton de Neuchâtel. La seconde partie, à travers la méthodologie, permettra d'expliquer en détails les différentes analyses effectuées pour la réalisation de cette recherche. La troisième partie du rapport sera alimentée par l'identification des parties prenantes-clés, la synthétisation des entretiens et l'analyse des différents scénarios, permettant ainsi de mettre en lumière certaines stratégies à adopter afin que les PME puissent être de puissants acteurs dans cette transition. La fin du rapport sera finalement dédiée aux recommandations stratégiques et à la conclusion.

2 CONTEXTE

L'étude effectuée dans le présent document porte sur les PME neuchâtelaises, et plus spécifiquement celles exerçant dans le secteur horloger.

Le canton de Neuchâtel, situé en suisse romande, officiellement appelé la République et canton de Neuchâtel, est actuellement peuplé d'environ 176'000 habitants et s'attend, à travers les perspectives démographiques, à dénombrer plus de 190'000 habitants d'ici à 2040 (République et canton de Neuchâtel, 2022a).

Le canton de Neuchâtel, en comparaison avec l'ensemble de la Suisse, est solidement spécialisé dans le secteur de l'horlogerie. En effet, la branche de l'horlogerie est incontestablement le secteur phare du canton avec plus de 12'000 emplois, en regroupant près de 14% des postes de travail du canton (République et canton de Neuchâtel, 2010).

2.1 STRUCTURE DU TISSU ÉCONOMIQUE NEUCHÂTELOIS

Ouvert aux nouvelles idées, canton industriel et exportateur, Neuchâtel est producteur de richesses et d'innovations. Ce dernier apporte une forte contribution à la richesse de la Suisse, notamment car la région de Neuchâtel est l'une des rares à compter plus d'emplois industriels qu'il y a 40 ans.

Par leur histoire industrielle, les entreprises ont souvent en commun le savoir-faire pour le développement de produits à haute valeur ajoutée nécessitant un haut degré de complexité, de miniaturisation et de fiabilité. Les entreprises du canton savent se montrer pionnières dans de nombreux domaines, devenant alors un avantage compétitif face à l'économie mondiale (LE NECO, 2019).

Le service de l'économie, aussi appelé NECO, partenaire privilégié des entreprises, contribue à l'élaboration, la mise en pratique et à l'évaluation de la stratégie économique, touristique et régionale du canton. Le but est de favoriser le développement du tissu économique de manière florissante et durable. Grâce à son important réseau de partenaires et une connaissance accrue de l'ensemble des acteurs économiques régionaux, le service de l'économie met tout en œuvre afin que les objectifs des entreprises se réalisent. Coordinateur entre les entreprises et les autorités cantonales et fédérales, le NECO offre notamment la possibilité d'un soutien financier ou technique si cela est requis pour leurs projets.

Une stratégie orientée « création de richesses » et « valeur ajoutée » a notamment été développée par NECO, permettant ainsi le maintien et la création de postes de travail ou de savoir-faire. Finalement, les prestations proposées par le service de l'économie du canton de Neuchâtel se réunissent autour du concept stratégique des 4 « i » qui sont respectivement : Innovation, Intégration, Implantation et Image (République et canton de Neuchâtel, 2022b).

2.2 PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES SUISSES ET NEUCHÂTELOISES

En Suisse, les PME représentent plus de 99% des entreprises, qui sont des entreprises marchandes comptant moins de 250 emplois. Elles génèrent les deux tiers des emplois en Suisse (Office fédéral de la statistique, 2021).

Bien qu'il n'existe aucune définition officielle de la notion de PME en Suisse, le Secrétariat d'État à l'économie, également appelé SECO, fait appel à un seul et unique critère principal : le nombre d'employés. En effet, toute entreprise marchande, indépendamment de sa forme juridique et de son activité, est considérée comme une PME, à condition qu'elle emploie entre 1 et 249 salariés. Il est cependant à noter que le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 50 millions de francs suisses et/ou le total du bilan ne doit pas excéder 43 millions de francs suisses.

La Confédération soutient activement les PME, ces dernières jouant un rôle fondamental dans l'économie suisse. C'est pourquoi, une contribution majeure à la créativité, la croissance et à la prospérité nationale est alors reconnue à travers elles. La Confédération leur prête alors une attention particulière en essayant au mieux de répondre à leurs besoins à travers plusieurs stratégies tels que : l'allègement de la charge administrative, l'amélioration des conditions de financement, la promotion de l'innovation ou encore l'aide à l'accès aux marchés (liste non exhaustive).

Dans la même optique, le SECO œuvre en étroite collaboration avec divers partenaires, comme Switzerland Global Enterprise ou l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV) et garantit ainsi les meilleures conditions-cadre possibles (Confédération Suisse, 2020).

De plus, afin de maintenir l'attrait et la compétitivité des entreprises suisses incluant les PME, la promotion économique de la Confédération a développé une stratégie pour la période 2020-2023 axée sur la digitalisation. En effet, il est important que les entreprises adaptent leur fonctionnement et opèrent une transformation numérique afin de rester compétitives. Sachant que les PME en Suisse représentent une part importante du tissu économique, la digitalisation de ces entreprises constitue alors un enjeu important pour permettre à la Suisse de rester concurrentielle sur le plan européen et international. En effet, la digitalisation, aussi appelée l'Industrie 4.0 ou Industrie 2025,

combinée à la formation et au savoir-faire technologique, permet d'optimiser l'efficacité de l'entreprise à plusieurs niveaux (stratégie, production et rapport à la clientèle) et occupe ainsi une place importante dans le positionnement économique du pays face à la concurrence internationale (Confédération Suisse, 2021a).

Indépendamment de cela, de nombreuses associations et plateformes de soutien accompagnent, tant au niveau fédéral que cantonal, les entreprises dans leur virage digital. En effet, les PME peuvent par exemple faire appel au niveau national à EconomieSuisse ou Swissmem/Industrie 2025 et au niveau cantonal au service de promotion économique qui fournit des renseignements aux entreprises et les met en lien avec le bon interlocuteur (Confédération Suisse, 2021b).

Finalement, le canton de Neuchâtel, en dépit des années difficiles en raison de l'impact du COVID-19, œuvre à la diversification et au renforcement de son tissu économique grâce à une approche personnalisée avec des entreprises étrangères à haute valeur ajoutée et des entreprises locales. Par exemple, avec la création en janvier 2019 de la société Microcity SA, le canton a accru ses capacités de soutien à l'innovation ainsi que ses programmes d'accompagnements spécifiques aux start-ups, PME et entreprises internationales. De nouveaux outils de soutien ont également été créés en faveur de l'économie de proximité (République et canton de Neuchâtel, 2020).

2.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE CANTON DE NEUCHÂTEL

La stratégie de développement durable dans le canton de Neuchâtel est inscrite au sein de la Constitution de la République et du canton de Neuchâtel depuis septembre 2000 et accorde un soin particulier aux demandes du développement durable et au maintien de la biodiversité.

Le canton suit notamment la loi nommée « *Agenda 21* » en conciliant les trois éléments suivants :

- Une croissance économique durable, équitable et qui profite à tous
- Une inclusion sociale
- La protection de l'environnement

Depuis 2014, le canton de Neuchâtel a rejoint le « *Cercle Indicateur* » pour évaluer l'état du développement durable au sein de l'administration cantonale ainsi que son évolution au cours du temps. Le cercle indicateur est composé de 18 indicateurs servant d'aide à la décision et d'outils de pilotage permettant de mettre en avant les axes sur lesquels l'État veut agir (République et canton de Neuchâtel, 2022).

De plus, le nouveau Conseil d'État neuchâtelois, entré en fonction en juin 2021, a annoncé que parmi les 53 objectifs stratégiques qu'il compte atteindre d'ici à 2025, le développement durable est un des axes prioritaires. En positionnant le développement durable au cœur de l'action du gouvernement tant au niveau environnemental, économique que social, le Conseil d'État s'engage pour un canton uni, attractif et innovant. L'incitation et l'encouragement, selon ce dernier, amènent les citoyens à contribuer pleinement à la transition écologique (RTS.CH, 2022a).

De plus, le plan climat du canton de Neuchâtel a été dévoilé en février 2022, prévoyant la neutralité carbone d'ici à 2050. Selon Laurent Favre, conseiller d'État, « Les mesures prévues sont ambitieuses, mais proportionnées pour obtenir une large majorité ». En effet, suite au refus de la loi fédérale CO₂ en juin 2021, il était primordial de faire des propositions qui soient acceptées. Désirant donner une impulsion forte et immédiate à l'action climatique, le canton s'implique particulièrement dans les domaines de l'énergie, du bâtiment, de la mobilité, de l'industrie, de l'agriculture et de la sylviculture ainsi que de l'aménagement du territoire. Les nouvelles mesures, réparties sur deux volets, sont au nombre de 27 dans le domaine de la réduction des gaz à effet de serre et de 20 dans celui de l'adaptation aux changements climatiques (RTS.CH, 2022b).

Dans le bas du canton, la ville de Neuchâtel est quant à elle fière de son passé actif dans le domaine de l'intégration et de la protection de l'environnement. Choisie en 1999 comme commune-pilote au niveau suisse pour l'élaboration de l'Agenda 21, Neuchâtel fut la première ville romande à recevoir le label « Cité de l'énergie ». En 2008, elle signe notamment la convention des maires, s'engageant ainsi dans la mise en place d'une politique énergétique durable et dans la lutte contre le réchauffement climatique (Collectivité pour un développement durable, 2022).

Toujours dans la ville de Neuchâtel, plusieurs associations et initiatives ont vu le jour, tel qu'Ecoparc, moteur important d'intégration du développement durable dans les entreprises. L'association se concentre sur deux axes principaux de la promotion du développement durable :

- Dans les lieux de vie (environnements construits)
- Sur les lieux de travail (entreprises et collectivités publiques)

Les membres d'Ecoparc sont des entreprises et des collectivités publiques, à l'image de l'État de Neuchâtel, représenté par son service économique. Plateforme d'échanges d'expériences, l'association fournit également des prestations de conseils (forums, séminaires, journées thématiques) et d'accompagnement de projets. Elle publie régulièrement des e-letters synthétisant l'actualité en matière de développement durable et dispose de son propre magazine intitulé « Projections » où l'on y découvre divers projets.

Par exemple, le projet REMAD est un réseau de management durable, facilitant notamment l'intégration du développement durable à la gestion des entreprises et des collectivités publiques

neuchâteloises et de l'arc jurassien, en fournissant des pistes d'actions, des exemples de bonnes pratiques et des outils. La check-list EcoEntreprise est également mise à disposition, permettant ainsi aux entreprises d'évaluer et d'améliorer leurs performances dans le domaine du développement durable. L'utilisation de cette dernière peut également déboucher sur une certification reconnue moyennant un certain degré d'application des principes du développement durable (Confédération Suisse, 2012).

Nous pouvons aussi citer « Neuchâtel Littoral Demain », qui cherche à mettre en valeur les multiples initiatives existantes en faveur du développement durable. En partenariat avec Ecoparc, les initiatives à but non lucratif en matière de développement durable sur le littoral neuchâtelois sont valorisées. D'autres initiatives tels que Ecoforum, Héros ordinaires, La ludiole, Neuchâtelroule ou encore Semaine de la durabilité Neuchâtel sont présentes dans le canton et leur but commun est la promotion du développement durable (Neuchâtel Littoral Demain, 2022).

Dans le canton de Genève, le programme « Eco21 » des Services Industriels de Genève (SIG) accompagne les particuliers, les entreprises, les collectivités, les indépendants, les partenaires professionnels ou encore les régies/propriétaires dans la démarche de réduction de la consommation d'énergie, grâce à des solutions concrètes, simples et rapides. De plus, avec un accompagnement personnalisé, des outils spécifiques ou encore des conseils et des formations, le SIG offre de nombreuses possibilités.

Les économies d'énergie représentent un des éléments centraux de la transition énergétique et contribuent à la préservation des ressources naturelles et du climat. Le SIG accompagne avec succès les habitants du canton de Genève dans la réduction de leur consommation d'énergie et de leurs émissions de CO². Afin d'être en accord avec les objectifs de la Confédération à travers la Stratégie Energétique 2050 ainsi que ceux du canton de Genève à travers la Société à 2000W, le SIG a pour ambition de faire de Genève un canton exemplaire. Finalement, en partenariat avec la plateforme Topten qui permet de trouver facilement et rapidement des produits efficaces au meilleur prix, ou encore avec l'État de Genève à travers GEnergie, les Services Industriels de Genève ont déjà fait une avancée extraordinaire :

- 205 GWh/an d'économisé, soit la consommation de 68'000 ménages
- 35 Mio CHF/an d'économie financière pour leurs clients
- 253'000 tCO² évitées, soit l'équivalent de 16 mois d'émission de CO² du parc automobile genevois
- 117 Mio CHF investis dans l'économie locale
- 552 emplois créés en Suisse

(SIG, 2022)

3 REVUE DE LA LITTERATURE

3.1 CHANGEMENTS CLIMATIQUES, IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET IMPORTANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Diverses études ont mis en évidence les terribles conséquences du réchauffement climatique, les effets néfastes sur l'homme et son environnement, mais aussi comment développer des stratégies afin de limiter les désastres et parvenir à des objectifs communs de développement durable. Les références ci-dessous proviennent d'articles retraçant la façon dont la problématique analysée dans cette recherche a déjà été (partiellement) traitée dans la littérature académique et non académique. La revue littéraire a été écrite selon la logique des thèmes, mélangeant ainsi articles scientifiques académiques et non académiques afin d'en faciliter la lecture.

La Conférence des Nations Unies (1992) sur l'environnement et le développement, qui a eu lieu du 3 au 14 juin 1992 à Rio de Janeiro, a permis de réaffirmer et s'assurer du prolongement de la Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement adoptée à Stockholm le 16 juin 1972. De plus, 27 principes touchant divers sujets comme la vie saine et productive, la protection de l'environnement, le respect d'autrui, la coopération et l'entraide y ont également été proclamés. L'établissement d'un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable entre les États, les secteurs-clés de la société et les peuples était primordial. Ces accords internationaux doivent respecter les intérêts de tous et protéger l'intégrité du système mondial de l'environnement et du développement (Nation Unies, 1992).

Plus de vingt ans après le sommet de Rio, l'Intergovernmental Panel On Climate Change (IPCC) a publié en 2001 de nouvelles données quant à l'ampleur du réchauffement climatique en 2100. Ladite publication met aussi en évidence l'évolution spectaculaire des gaz à effet de serre (GES) et des températures globales au cours des dernières décennies. Comme mentionné dans la publication de Charles et al. (2006), la représentation du problème est particulièrement nette, cependant les actions entreprises ou à entreprendre le sont moins et cela à tous niveaux confondus: international, national, régional ou local.

La stratégie de l'engagement collectif pour informer des implications présentes et futures du problème auprès des responsables politiques, de l'ensemble des décideurs, des États, des sociétés et des populations concernées est primordiale. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des évolutions en quelques décennies, la compréhension, la participation, l'adhésion et l'engagement de tous les acteurs constituent un enjeu majeur de démocratie et d'efficacité. Le

défi le plus important que constitue le réchauffement climatique est certainement d'inscrire toutes initiatives dans un très fort contexte d'incertitude. Ne pouvant continuer dans le schéma actuel, les sociétés devront nécessairement passer par des ruptures, dont il importe de comprendre et de mesurer progressivement les conséquences, mais surtout leurs importances dans le monde actuel (Charles, 2006).

La Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (World Commission on Environment and Development, WCED) publiait en 1987 le Rapport Brundland intitulé « Our Common Future », devenant le fil conducteur du développement durable, et ce encore aujourd'hui. Ce rapport met en évidence que les plus importants problèmes environnementaux à l'échelle du globe sont essentiellement dus à la grande pauvreté qui prévaut dans la partie Sud de la Terre, ainsi qu'aux modes de consommation et de production non durables pratiqués dans la partie Nord. Une stratégie permettant de combiner « développement » et « environnement » (développement durable) et répondant aux besoins du présent sans compromettre celui des futures générations est alors nécessaire (Confédération Suisse, sans date de publication).

Comme mentionné par « Selectra Climate », le réchauffement planétaire, plus communément appelé réchauffement climatique, est un phénomène qui se caractérise par l'augmentation du niveau moyen de la température à la surface de la Terre. Le climat se réchauffe à cause de l'accroissement de la concentration dans l'atmosphère des gaz à effet de serre liés aux activités humaines. A l'origine, c'était un phénomène qui contribuait au maintien du niveau moyen de la température. Cependant, le développement intensif des activités humaines néfastes a provoqué un réchauffement impactant les régions du monde. La température globale a alors augmenté de 1.1°C entre 1850 et 2017.

Des dérèglements climatiques sans précédent apparaissent et apportent des tensions autour des ressources naturelles disponibles, dont l'eau, renforçant les inégalités entre les populations. Le réchauffement climatique en 2022 ne montre aucun signe de ralentissement, c'est pourquoi la situation alarme les scientifiques, notamment en sachant qu'une hausse générale de plus de 2°C pourrait entraîner des conséquences irréversibles. Afin de lutter contre ce réchauffement climatique, les activités humaines, qu'elles soient au niveau du foyer, d'une entreprise ou d'un État, doivent prendre en compte l'évolution du climat et son réchauffement dans leur stratégie (Selectra, 2022).

« My Climate » mentionne également que les conséquences humaines et environnementales directes et indirectes sont mesurables à l'échelle planétaire et que la nécessité d'agir dans tous les secteurs (agriculture, énergie, infrastructures, tourisme etc.) est bien présente. Le climat mondial étant un vaste système interconnecté influencé par un grand nombre de facteurs, ses effets secondaires peuvent alors être soit positifs, soit négatifs. Le système climatique se voit de

plus en plus menacé par la hausse constante des températures. À un certain point, il sera impossible de revenir en arrière malgré tous les efforts mis en place par l'être humain (My Climate, 2022).

Selon le rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) datant d'avril 2022, en agissant sans plus attendre, il est encore possible de préserver notre avenir. Cependant, ce dernier sonne comme un avertissement très sérieux sur les conséquences de l'inaction, c'est pourquoi les mesures prises aujourd'hui aideront à l'adaptation des humains et de la nature aux risques climatiques grandissants.

À l'heure actuelle, il est urgent d'agir face aux risques croissants. En effet, la multiplication des vagues de chaleur, des sécheresses et des inondations est déjà supérieure au seuil de tolérance de la faune, de la flore et des humains. Des mesures sont requises pour s'adapter au changement climatique tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre si l'on veut réduire les pertes. À ce jour, les progrès sont inégaux et les écarts entre l'action engagée et ce qui est nécessaire sont trop importants. Les demi-mesures ne sont plus possibles.

Les scientifiques soulignent diverses catastrophes dues au changement climatique et qui compromettent le développement futur telles que : l'utilisation non durable des ressources naturelles, l'urbanisation croissante, les inégalités sociales ou encore les pandémies (GIEC, 2022).

Cependant, que ce soit : gouvernements, secteurs privés, sociétés civiles ou individus, ils doivent œuvrer ensemble pour permettre de concilier les intérêts, les valeurs et les visions du monde qui divergent. Les solutions seront plus efficaces si elles allient les connaissances scientifiques, les compétences technologiques et les savoirs autochtones et locaux de chacun. Faute d'un développement durable, exigeant des solutions locales, l'avenir de l'humanité et de la nature est grandement mis en danger.

L'urgence d'agir en faveur du climat est là, car si le réchauffement planétaire excède 1,5°C, le développement durable sera limité, et il sera impossible s'il dépasse les 2°C. C'est pourquoi, en alliant tous les efforts à travers un financement adéquat, le transfert de technologies, la volonté politique et la concertation, l'adaptation au changement climatique et la réduction des émissions seront d'autant plus efficaces.

Le changement climatique menace la santé de la planète ainsi que le bien-être de l'humanité. Afin d'avoir un avenir viable, tout retard dans l'action mondiale n'est plus admis. (IPCC, 2022).

Diverses études, en Suisse et dans le monde, ont mis en évidence l'importance du développement durable (DD) au sein des entreprises et cela s'est notamment accentué avec la crise sanitaire actuelle.

Les sociétés humaines doivent, pour un développement durable, répondre à leurs besoins sans compromettre ceux des générations futures. Selon « You Matter », il est impératif de trouver un modèle économique qui concilie croissance des marchés et de la production avec respect des limites naturelles et des droits de l'homme. C'est une façon d'organiser la société de manière à lui permettre d'exister sur le long terme, en prenant en compte les impératifs présents mais aussi futurs. La préservation de l'environnement et des ressources naturelles, ainsi que l'équité sociale et économique en sont des exemples. Le développement durable prend en compte 3 piliers : *l'économie, le social et l'environnement*. Ce dernier a rapidement pris de l'importance face à la multiplication des crises écologiques et de leurs conséquences sur les sociétés humaines, afin d'assurer les besoins sans détruire l'écosystème (You Matter, 2021a).

Selon Von Stokar et al. (2004) du bureau d'études et de conseils Infras engagé en faveur du développement durable, toutes les démarches que la Suisse entreprend en termes de durabilité reposent sur les 3 piliers mentionnés précédemment. Il est aussi évoqué qu'il est primordial de s'assurer que les besoins de tous les êtres humains soient satisfaits, tant aujourd'hui que dans le futur (Von Stokar et al., 2004).

A l'heure actuelle, en termes de développement durable, le Conseil fédéral prouve son implication à travers sa stratégie de développement durable 2030 (SDD 2030), ainsi qu'avec son plan d'action 2021-2023. Comme mentionné dans la publication de la Confédération Suisse, le Conseil fédéral définit dans sa stratégie, avec comme cadre l'Agenda 2030 ainsi que les 17 objectifs de développement durable (ODD), les lignes directrices de sa politique de développement durable et mentionne son importance pour toutes les politiques sectorielles de la Confédération. Cette stratégie est un outil de coordination entre les différents domaines politiques et fixe des objectifs et des axes stratégiques de politiques internes et externes à atteindre d'ici 2030. Elle démontre également comment tous secteurs confondus (formation, recherche, innovation) peuvent faire avancer le développement durable et quelles sont les conditions nécessaires pour y parvenir (Confédération Suisse, 2022).

En ce qui concerne le secteur de l'industrie horlogère et de la joaillerie, il génère des impacts écologiques et sociaux ne répondant pas toujours aux normes environnementales. La Suisse, dans ce cas précis, joue un rôle important car elle abrite des entreprises du domaine de renommée mondiale et est leader dans ce marché. En effet, la moitié des grandes marques de montres de luxe sont en Suisse et environ 65% de l'or extrait dans le monde entier transite par le pays pour être traité. C'est pourquoi il est primordial d'améliorer les performances de développement durable dans ce secteur en se concentrant sur les chaînes de valeur mondiale, en particulier sur l'approvisionnement en matières premières (Grünenfelder, 2018a).

3.2 L'ÉMERGENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Le développement durable a aussi sa place dans les entreprises à travers la *responsabilité sociétale des entreprises* (RSE). Cette approche regroupe l'ensemble des stratégies au sein d'une société, dans le but de respecter les principes de développement durable (économiquement viable, impact positif et respect de l'environnement). La RSE commence à s'imposer dans de plus en plus d'entreprises dans le monde et instaure une véritable réflexion quant à leur rôle social.

Plusieurs outils en font partie, comme l'analyse du cycle de vie (ACV) ou encore l'analyse des parties prenantes. Aucune loi n'oblige les entreprises à pratiquer la RSE, mais certains États ont créé des réglementations en incitant les entreprises à devenir de plus en plus responsables. Selon « You Matter », la RSE ne s'applique que très peu aux PME car elle est plutôt destinée aux grandes entreprises. Le manque de ressources financières, humaines et d'investissement s'avère être un frein pour les PME. Cela est dommage, car la RSE peut s'avérer être un outil de gestion de performance très efficace (anticipation des enjeux, identifier les parties prenantes, etc.) (You Matter, 2021b).

Selon l'étude de Gueroui et al. (2016) de l'université de Genève, les entreprises dans le monde actuel sont sujettes à beaucoup de jugements à travers une communauté plus connectée et informée, faisant notamment pression sur des sujets telle que leur responsabilité sociale. Mais évoluer au gré des mutations est sans aucun doute une question de survie au sein des entreprises et cela leur garanti même une certaine pérennité.

C'est pourquoi la responsabilité sociétale des entreprises est devenue incontournable dans le monde économique d'aujourd'hui, et même un avantage compétitif pour certaines sociétés. S'intéresser à la RSE amène automatiquement à intégrer les parties prenantes. Afin qu'une entreprise soit qualifiée de socialement responsable, elle doit respecter les deux dimensions que représente la RSE, à savoir : l'une sociale, et la deuxième, environnementale. Selon les résultats obtenus lors de l'étude citée, les consommateurs suisses demeurent optimistes quant à une plus grande sensibilisation à la RSE. Très sensibles à cette cause, leur scepticisme au sujet de la sincérité et de l'altruisme des entreprises sur leur responsabilité sociale a été mentionné à plusieurs reprises (Gueroui, 2016).

Obtenir un label permet de mettre en lumière les mesures prises par l'entreprise ayant un impact significatif. Ces dernières permettent de justifier, prouver et rendre visible ce que l'entreprise met en place en termes de développement durable.

Ci-dessous, une liste non exhaustive de normes, certifications et référentiels sur le développement durable sont présentés :

Les normes générales pour l'entreprise

- *ISO 26000* : invite les entreprises à façonner leur démarche autour de 7 questions-clés (gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs et communautés et développement local)
- *Global Reporting Initiative (GRI)* : élabore des rapports sur le développement durable, mettant l'accent, avec l'aide des parties prenantes, sur leurs enjeux et leurs ordres de priorités (référentiel le plus utilisé dans le monde)
- *EcoEntreprise* : certification suisse de références en matière de développement durable et de responsabilité sociétale

Les normes environnementales

- *ISO 14001* : outils destinés aux entreprises pour maîtriser leur responsabilité environnementale et aider notamment à atteindre des modes de consommation et de production durables (ODD 12) à travers des actions précises
- *ISO 14044* : spécifie les exigences et fournit les lignes directrices pour la réalisation d'analyses du cycle de vie (ACV)
- *AEnEC* : agence de l'énergie pour l'économie qui soutient les entreprises dans leurs efforts pour accroître leur efficacité énergétique
- *ISO 14064* : est une guideline qui permet de détecter les points faibles d'une entreprise à travers un bilan carbone
- *ISO 50001* : propose des lignes directrices pour déployer un système de management de l'énergie efficace

Les normes sociales

- *Label 1+ pour tous* : favorise le retour en emploi des personnes discriminées sur le marché du travail pour diverses raisons (âge, handicap, longue absence dans le milieu du travail)
- *Equal-Salary* : procédure permettant aux entreprises de vérifier si leur politique salariale est équitable
- *Friendly Work Space* : label qui définit le standard de qualité suisse en ce qui concerne la santé en entreprise
- *EDGE* : certification internationale pour les entreprises ayant créé un cadre de travail optimal en matière d'égalité professionnelle homme-femme (Yazgi, 2019)

De plus, la Responsible Jewellery Council (RJC) est une certification qui couvre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de la joaillerie et de l'horlogerie en favorisant son engagement et sa confiance (Responsible Jewellery Council, sans date de parution).

L'article de Giuseppina Bruna (2019) retrace plusieurs thèses récentes sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les PME, et la résultante confirme l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes dans cette démarche. En effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées à assumer leurs responsabilités et leur redevabilité envers la société. C'est pourquoi un certain nombre d'entre elles commencent déjà à intégrer les enjeux de développement durable dans leur stratégie. Cependant, comme précédemment cité, malgré leur volonté sans précédent, les PME se trouvent souvent face à deux problématiques : ressources limitées et manque de connaissances en termes de développement durable.

A contrario, elles sont dans une position favorable en ce qui concerne la forte proximité avec leurs parties prenantes ou leur flexibilité organisationnelle, ce que les grandes entreprises n'ont pas. Les PME, représentant une part majeure du tissu économique, doivent définir un système de responsabilités envers leurs parties prenantes afin de rester sur le marché compétitif. Le peu d'études sur la façon dont les PME perçoivent et mettent en œuvre le concept, spécialement dans les pays en développement, est un désavantage pour son implémentation (Giuseppina, 2019).

Pour aller plus loin dans la démarche, Bourdin et al. (2020) comparent deux modèles : l'économie linéaire et l'économie circulaire. L'économie d'aujourd'hui, dite linéaire, repose sur un processus de création de richesses basé sur la modification des ressources naturelles. Dans ce modèle traditionnel, les biens sont fabriqués, consommés et finalement jetés. Ce processus, qui a notamment des conséquences nocives sur l'environnement en contribuant à l'épuisement de ses ressources naturelles, sera impossible à adapter à l'entièreté de la planète dans les années futures. Au contraire, le modèle de l'économie circulaire concilie croissance et protection de l'environnement. Ce modèle, convenant à tous types d'acteurs et se déclinant à différentes échelles, cherche à minimiser l'impact négatif des activités humaines en appliquant le principe des « 3R » qui sont : Réduire, Réutiliser et Recycler. En effet, la politique d'économie circulaire vise à maximiser le recyclage des matériaux et à optimiser l'utilisation des ressources, tout en limitant les déchets (Bourdin, 2020).

D'après l'article de Baloul (2020), la pandémie Covid-19 a notamment montré les effets positifs du ralentissement et parfois même de l'arrêt de l'industrie sur la pollution atmosphérique et la biodiversité. Cette réalité, partagée par beaucoup, démontre par exemple que le passage à l'économie circulaire est devenu extrêmement urgent afin de minimiser les impacts sur l'environnement. L'article mentionne notamment une douzaine d'objectifs de développement durable (ODD) impactés négativement par la pandémie. Près d'un européen sur deux classe le changement climatique comme le premier défi auquel il fait face. La pandémie COVID-19 pourrait être l'occasion d'une transformation de la société qui nous conduirait à protéger les générations d'aujourd'hui et de demain en incluant tous les acteurs (États, universités, entreprises, organisations, employeurs et travailleurs, communautés et individus) (Baloul, 2020).

La démarche de l'économie circulaire s'inscrit directement dans le cadre plus général du développement durable. Une fois de plus, selon « You Matter », l'économie circulaire apporte sa réponse aux enjeux du monde de demain à travers de nombreux avantages environnementaux (diminution du gaspillage, réduction des gaz à effet de serre) et socio-économiques (réduction et rationalisation des dépenses des entreprises, sécurisation des approvisionnements en matières premières, opportunités de développement sur de nouveaux secteurs d'activités, création d'emplois) (You Matter, 2021c).

Selon Bühler (2019), on compte désormais 150'000 places de travail en Suisse en relation à la réduction de l'impact polluant des sociétés et des collectivités, et d'ici à 2030, 24 millions d'emplois vont être créés dans l'économie verte. En Suisse, ce sont les PME qui démontrent qu'un business model peut être écologique et efficace. Des centaines d'entreprises suisses investissent dans le vert (PME comprises) et ce de différentes manières, comme à travers la compensation des émissions de CO² par des projets de protection du climat (Myclimate). Cet article mentionne également plusieurs sociétés pour leur stratégie de développement durable : l'entreprise Soleol a investi 6 millions de francs dans son bâtiment, permettant de générer de l'électricité pour 127 ménages pour un mois. L'entreprise d'investissements genevoise Quadi finance près de 40 entreprises engagées dans une démarche de durabilité. Cette dernière mentionne que les 17 objectifs de développement durable et l'Agenda 2030 sont devenus un fil rouge pour les investisseurs. Cette entreprise investit notamment dans les PME profitables entrant dans une économie circulaire (Bühler, 2019).

Selon l'article de Philippe Lebet (2019), l'économie circulaire (en réunissant l'offre et la demande et en instaurant une consommation sobre et responsable des ressources naturelles) est plus que jamais d'actualité face au réchauffement climatique. Selon Leila Pamingle, directrice de l'Association Ecoparc à Neuchâtel, il s'agit d'aider les entreprises à penser différemment, en intégrant le concept de circularité. Les besoins des entreprises doivent être locaux et ceux des consommateurs doivent être stimulés par le cadre. Cette nouvelle approche amènerait une fidélisation des clients soutenant l'idée éco-responsable et ceci en faisant appel au partage et en misant sur la durée de vie des produits. De plus, Laurent Maeder, responsable de l'initiative Circular Economy Transition (CET), essaie de faire passer les PME de la théorie à la pratique à travers les 5R (refuser, réduire, réutiliser, recycler et retourner à la terre). Si l'on pense comme l'industrie horlogère en proposant qualité et durabilité, nous passons alors d'une économie linéaire à une économie de recyclage, pour enfin arriver à une économie circulaire. Nous sommes ici dans une économie qui prône la mutualisation et la collaboration. Tout le monde peut agir à sa manière en pensant global tout en agissant localement (Lebet, 2019).

En ce qui concerne le cycle de vie des produits au sein des entreprises, et plus particulièrement dans les PME horlogères dans le présent travail, l'économie circulaire peut être combinée à la démarche innovante de l'éco-conception qui permet aux entreprises d'intégrer les critères environnementaux dès la phase de conception d'un produit. Qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, l'éco-conception, en amont de toutes les autres démarches, permet de diminuer l'impact environnemental d'un produit à travers la réduction de la quantité de ressources utilisées, la quantité de déchets produits ou encore la diminution de la quantité d'énergie nécessaire à la fabrication, l'utilisation ou la fin de vie du produit par exemple. Le but de l'éco-conception est de développer des produits en prenant en compte les enjeux écologiques et économiques, d'optimiser les produits ayant un moindre impact, d'analyser les cycles de vie afin de les intégrer au mieux à l'économie circulaire, d'améliorer et d'optimiser les coûts de production ou encore d'apporter une vision globale et une structure adaptée à l'entreprise en termes de développement durable.

Respectueuse de l'environnement, cette démarche peut avoir des impacts sociaux positifs notamment à travers la création d'emplois locaux et peut alors se révéler très rentable pour l'entreprise (Génie.ch, 2022a).

La norme NF X 30-264 intitulée « Management environnemental », aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception. En effet, c'est une approche méthodique qui prend en considération les aspects environnementaux en partant du processus de conception et de développement dans le but de réduire, tout au long du cycle de vie d'un produit, les impacts néfastes pour l'environnement.

De plus, les entreprises peuvent aussi utiliser divers outils tel que « Bilan Carbone ». Il permet notamment de se sensibiliser au réchauffement climatique et à ses effets, d'établir un périmètre d'analyses, de collecter des informations à prendre en compte, d'exploiter des données collectées, de définir un plan d'action afin de réduire les émissions et de mettre en pratique des mesures précédemment trouvées. C'est un excellent moyen d'identifier des pistes d'amélioration dans la stratégie environnementale d'une entreprise (You Matter, 2021d).

Lorsque l'on parle de l'Europe, l'objectif est d'atteindre le « zéro émission nette » en 2050. Est-ce possible ? Selon Tutenuit (2018), l'horizon de 2050 peut sembler lointain, mais les transformations à mettre en place sont si importantes que cet objectif peut même s'avérer court lorsqu'il s'agit d'établir une révolution énergétique et industrielle. De cette manière, il est possible de développer et d'instaurer des solutions de ruptures qui auraient été compliquées dans un scénario plus court. L'atteinte de la neutralité carbone en 2050 requiert une action de tous les acteurs, car ces derniers font partie intégrante de cette nouvelle stratégie. Afin de réduire les émissions de chacun des secteurs, plusieurs stratégies (technologiques ou comportementales) sont à mettre en place.

L'article explique aussi comment, au niveau planétaire, les sociétés se sont approprié le sujet pour le transformer en opportunités (innovations, investissements, création d'activités diverses). Mais la prise de conscience, l'acceptation au changement, ainsi que la venue de solutions innovantes ne seront que plus importantes si un plus grand nombre d'acteurs y participent ou en font des sujets de débat (Tutenuit, 2018).

Il est important de souligner que plusieurs fondations et associations à travers le monde ont vu le jour ces dernières années. Nous avons notamment la Fondation Ellen MacArthur, qui a pour objectif, à travers différents moyens, d'accélérer la transition vers l'économie circulaire en stimulant l'innovation en effectuant par exemple :

- Des recherches et des analyses en partenariat avec des experts internationaux et universitaires
- En communiquant le concept de sa fondation
- En enseignant l'économie circulaire grâce à une plateforme internationale d'enseignement
- En créant des partenariats auprès des entreprises et gouvernements en s'appuyant sur différents cabinets de conseils et bureaux d'études

Plusieurs problématiques sont mises en avant telles que les pertes économiques, les difficultés d'approvisionnement, la dégradation des écosystèmes ainsi que l'évolution de la réglementation environnementale. Aussi, plusieurs projets comme « New Plastics Economy Initiative » ou « Circular Economy 100 » (CE100) ont vu le jour grâce à cette fondation (Fondation Ellen MacArthur, 2022).

En Suisse, Génie.ch facilite par exemple le déploiement de projets concrets dans les entreprises et sert de vitrine aux projets écologiques industriels. C'est un outil qui permet d'apporter des réponses concrètes aux entrepreneurs genevois souhaitant s'inscrire dans une logique de respect environnemental, tout en répondant à leurs objectifs de performance économique. Génie.ch a notamment rejoint le « Réseau des plateformes collaboratives de l'économie circulaire » qui réunit plus de 18'000 membres et valorise près de 12'000 retours d'expérience (Génie.ch, 2022b).

A côté de cela, plusieurs outils disponibles permettent de découvrir, comprendre et apprendre au sujet du développement durable et plus précisément sur l'économie circulaire. Le « Donut des frontières sociales et planétaires » de Kate Raworth en est un très bel exemple. La théorie de ce dernier permet de définir l'espace sûr à atteindre ou en d'autres termes, les besoins humains de base, représentés par le « plancher » et la préservation de l'environnement, représenté par le « plafond ». Les zones rouges de l'économie actuelle y sont aussi indiquées, que ce soit à l'intérieur du donut – les besoins essentiels qui ne sont pas encore assurés pour l'ensemble de l'humanité – ou à l'extérieur – les équilibres planétaires déjà mis sous pression. Les signes de dépassements des limites sociales et planétaires se sont multipliés au cours des dernières années. En effet, la

multiplication et l'amplification des vagues de chaleur et des incendies, les intensifications des inondations, les mobilisations sociales partout dans le monde face à l'explosion des inégalités, la pauvreté et la faim qui repartent à la hausse en sont la preuve. À moins que les émissions ne chutent considérablement, le budget carbone mondial sera complètement épuisé à l'horizon 2033. De plus, l'actuelle pandémie de Covid-19 a autant révélé qu'amplifié les fractures sociales et économiques existantes de nos sociétés.

Ce schéma met également en avant l'importance de développer des actions de réduction et de ruptures innovantes mais aussi de développer la capacité d'adaptation et la résilience des territoires (Raworth, 2022).

Finalement, selon le dernier rapport de Deloitte de 2021 concernant l'industrie horlogère suisse, la durabilité est désormais prise au sérieux. L'industrie horlogère, comme beaucoup d'autres, est grandement affectée par l'évolution des comportements des consommateurs, de la surveillance des médias ainsi que des nouveaux cadres réglementaires.

Le 72% des marques horlogères interrogées investissent davantage dans la durabilité pour réduire leur empreinte carbone et répondre aux demandes de plus en plus nombreuses des consommateurs. Les consommateurs d'aujourd'hui prennent leurs décisions d'achat en étant conscients de l'impact des industries et des produits sur l'environnement.

Pour le 60% des interrogés, la durabilité est un critère important lors de la décision d'achat. Selon eux, les aspects de durabilité qui ont le plus d'importance sont les suivants :

Figure 1 : aspects de la durabilité les plus importants selon les marques horlogères

| | |
|-----------------------------|---|
| Aspects les plus importants | Approvisionnement éthique des matériaux |
| | Impact environnemental des matériaux utilisés |
| | Matériaux utilisés dans le produit final |
| | Réduction des emballages |
| | Matériaux utilisés dans l'emballage |
| | Traçabilité des matériaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement |
| | Longévité des produits |
| | Recyclage des matériaux existants |
| | Chaîne d'approvisionnement résiliente |
| | Utilisation de matériaux non animal |
| | Audit des rapports de développement durable |
| | Rapport sur les progrès en matière de développement durable |

Source : figure de l'auteur, 2022

La transformation de l'industrie s'est accélérée ces dernières années et la pandémie du COVID-19 n'a fait que l'accentuer. Les pénuries de main-d'œuvre et de matières premières affectent les chaînes d'approvisionnement et leur rareté est un problème majeur. Par exemple, Hermès a cessé de s'approvisionner au Japon et a désormais son fournisseur d'acier en Autriche, permettant ainsi de réduire son empreinte carbone. Néanmoins, le scepticisme à l'égard de la durabilité persiste dans le secteur horloger, dû notamment aux nombreuses opérations de greenwashing.

L'étude démontre que la plupart des marques horlogères investissent dans la durabilité pour les raisons suivantes :

Figure 2 : raisons d'investissement des marques horlogères dans la durabilité

| | |
|-----------------------------|--|
| Raisons d'investissement | réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise |
| | objectif de la stratégie d'entreprise |
| | image de la marque |
| | nouvelles exigences des consommateurs |
| | se conformer aux réglementations |
| | fidéliser les employés |
| | innover un produit |
| | augmenter son avantage concurrentiel |
| | suivre et mesurer leurs données de développement durable pour le reporting |

Source : figure de l'auteur, 2022

Finalement, il est important d'aborder la durabilité de manière collective, c'est-à-dire en considérant l'ensemble de l'écosystème et non seulement les actions individuelles. Le secteur horloger de luxe, dans son ADN est une industrie durable, fabriquant des produits faits pour durer, être vendus, réparés et réutilisés à nouveau.

Les pénuries qui touchent l'approvisionnement en matières premières représentent un risque pour l'industrie, c'est pourquoi l'utilisation de matériaux recyclés doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, comme le fait la marque horlogère Oris, qui a lancé une nouvelle montre réalisée à partir d'emballages plastiques PET recyclés, créant des motifs aléatoires et des cadrans uniques. Si l'industrie horlogère suisse souhaite s'assurer un avenir durable, il lui faudra augmenter la part de durabilité dans tous les aspects du cycle de vie du produit qu'elle propose. Le secteur horloger réalise des progrès dans le domaine, mais il reste beaucoup à faire en matière de traçabilité des matériaux, de circularité et de communication sur les lacunes et les mesures prises pour y remédier (Deloitte SA, 2021).

3.3 L'IMPORTANCE DES PME DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il est primordial que chaque acteur de la planète mette en place une stratégie, c'est pourquoi les petites et moyennes entreprises neuchâteloises (PME) doivent intégrer le développement durable dans la leur. La problématique « Comment favoriser l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises à l'horizon 2030 » prend alors tout son sens dans le monde actuel.

Les PME sont des acteurs incontournables du changement, puisqu'elles représentent le 99% des entreprises en Suisse. Comme mentionné précédemment, l'économie circulaire étant une solution relativement efficace pour lutter contre la problématique environnementale, sa mise en pratique reste peu accessible pour une grande partie des PME. En effet, pour la plupart, leur modèle d'organisation est un frein pour intégrer ces principes, dû à un manque de temps, d'expertise, de ressources et de confiance dans le marché. Tous ces facteurs ne favorisent donc pas cette transformation vers un modèle plus durable (La Fabrique Circulaire, 2021).

Selon Richterich (2018), la Suisse brille par le dynamisme de son économie (forces d'innovations, qualité de son système de formation), mais n'arrive pas à aller de l'avant pour atteindre ses objectifs de développement durable. Cette dernière arrive au 7ème rang du classement de l'Organisation des Nations Unies (ONU) sur la mise en pratique des 17 objectifs de développement durable, notamment en raison de l'inégalité salariale et du niveau de consommation et de production peu durable. Une des raisons principales à ce manquement est la structure de la plupart des entreprises suisses. En effet, 98,5% des entreprises emploient moins de 50 collaborateurs. Ces petites structures disposent de peu de ressources financières et humaines pour implémenter une structure de RSE sans affecter leurs marges et ne savent pas par où et par quoi commencer (Richterich, 2018a).

De plus, toujours selon Richterich (2018), les PME suisses ressentent de plus en plus de pression venant des multinationales, soumises aux audits et aux labels, qui se fournissent auprès des PME suisses. Dans l'idéal, la Confédération ainsi que les plus grandes structures devraient soutenir et accompagner les plus petites entreprises en mettant par exemple leurs ressources à disposition (Richterich, 2018b).

Selon Samuel Jaberg et al. (2021), l'industrie suisse est l'une des plus grandes consommatrices de métal en Europe, avec près de 120'000 tonnes d'acier inoxydable par an utilisé. Toutefois, des filières comme l'horlogerie commencent à mettre en place des stratégies pour recycler et valoriser localement cette matière première. La déchetterie Precycling de Reconvilier compte notamment dans ses activités le désassemblage de centaines de milliers de « composants horlogers » d'une vingtaine de marques de la région. Les matériaux de ces pièces sont triés puis déchiquetés, afin

d'être revalorisés au travers de circuits courts. Des copeaux issus de l'usinage de pièces métalliques sont également entreposés et ces derniers peuvent être utilisés pour la fabrication de pièces horlogères et médicales. L'acier récupéré est transporté pour être fondu et transformé en barres, qui seront alors réutilisées dans l'industrie suisse. Le sous-traitant horloger Panatere est à l'origine de cette démarche d'acier inoxydable recyclé (qui émettrait six fois moins de CO²), une première en Suisse. L'acier est la matière première la plus utilisée dans l'horlogerie (9000 tonnes par année) et il était autrefois envoyé en Chine pour être fondu et recyclé, ce qui était désastreux en termes d'écologie et d'économie. Le but de Panatere est qu'à long terme la régionalisation de la production soit le mot d'ordre, afin que cet acier recyclé ne quitte jamais la Suisse. Cette nouvelle stratégie est la bienvenue pour les entreprises du monde horloger suisse, qui font face à la hausse du prix et à la difficulté de se fournir en matières premières, ceci dû notamment à la crise sanitaire. Dans cet article est également mentionnée la start-up ID Watch Genève, qui vient de mettre sur le marché une montre fabriquée à partir de cet acier recyclé (Jaberg, 2021).

En proposant un produit sur la base de l'économie circulaire, cette start-up innovante bouscule les codes de la fabrication horlogère, considérant cela comme une révolution dans le secteur des montres de luxe. Les boîtiers de leurs montres sont fabriqués en acier 100% recyclé et collecté chez Panatere. L'économie circulaire est alors en marche, grâce à l'utilisation de matières plus respectueuses de l'environnement et provenant de ressources locales, favorisant ainsi les circuits courts. Leur projet est né d'une volonté de créer un produit reflétant valeurs et nouvelle identité dans le monde du luxe d'aujourd'hui, en revalorisant les déchets et ainsi changer la perception des consommateurs face aux matériaux recyclés. Le mot d'ordre de la marque ID Watch Genève est l'économie circulaire, en proposant un produit éthique et fabriqué de manière responsable. Ce n'est pas que le cycle de vie du produit qui est important, mais l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Leur idée est d'analyser chaque composant horloger par rapport à son empreinte carbone, sans toutefois tomber dans le greenwashing. Leurs montres sont des bijoux éthiques et abordables et sont une marque « Circular Swiss Made », ne faisant aucun compromis sur la qualité. Leur but à présent est de trouver des solutions encore plus innovantes et d'avoir des circuits d'approvisionnement encore plus courts. La crise sanitaire a aussi fait accélérer les changements de mentalité (manière de vivre et de consommer) à travers le soutien aux commerces locaux et l'utilisation de produits plus respectueux de l'environnement (Hofstetter, 2021).

Finalement, selon l'article d'Olivier Müller (2018), les choses commencent gentiment à se mettre en place. Dans le monde de l'horlogerie, la plupart des marques sérieuses ont une « Direction du Développement Durable » et l'arrivée des nouvelles générations X et Y, très investies pour cette cause, semble avoir fait avancer le processus, avec la volonté de créer un avenir meilleur. Selon Stéphane Truchis, président de l'institut de sondage IFOP, si la responsabilité environnementale ne fait pas encore vendre à l'heure actuelle c'est parce qu'elle est mal comprise. L'enjeu est d'associer désirabilité et durabilité. Il faut en effet prouver aux consommateurs que le luxe est autant durable que désirable. Ainsi, pour que la responsabilité environnementale se développe dans l'horlogerie, il faut allier désirabilité, authenticité et accessibilité. Certaines entreprises comme Tag Heuer ou Hublot ont par exemple installé des panneaux photovoltaïques sur leurs toits afin de réduire leurs émissions de CO² et augmenter leur efficacité énergétique. D'autres entreprises ont disposé leurs bureaux de manière à profiter de la lumière naturelle (Müller, 2018).

Cette revue littéraire nous a permis de souligner plusieurs exemples de situations réelles. La majorité de ces observations laisse à penser qu'il y a une réelle stratégie à adopter pour les entreprises suisses, plus spécifiquement pour les PME neuchâteloises, dans le cadre de cette présente étude.

4 ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

4.1 PROBLÉMATIQUE

« Comment favoriser l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises, plus spécifiquement dans le secteur horloger au niveau des matériaux des montres à l'horizon 2030 ? »

Berceau de l'horlogerie, le canton de Neuchâtel regroupe artisans et manufactures qui produisent depuis plus de trois siècles des montres uniques au monde. Avec quelques-unes des plus prestigieuses et luxueuses marques horlogères du monde, le secteur de l'horlogerie est l'un des piliers de l'économie du canton de Neuchâtel, offrant notamment de nombreuses opportunités d'emplois (Boillat, 2009).

Selon l'outil de codage pour la classification de l'Office Fédéral de la Statistique (OFS), le secteur de l'horlogerie fait partie du commerce de détail d'articles d'horlogerie comportant le commerce de détail de montres, d'horloges, de bijoux et d'orfèvreries (OFS, sans date de parution). De plus, selon la statistique structurelle des entreprises (STATENT), l'horlogerie fait partie du secteur tertiaire dans le commerce et la réparation, qui comptait 1786 établissements en 2019 (République et canton de Neuchâtel, 2021).

L'impact écologique et social de l'industrie horlogère et joaillière est plus important qu'il n'y paraît à première vue, principalement en raison de son approvisionnement en matières premières. En effet, l'or par exemple, est responsable d'importantes empreintes environnementales, notamment la pollution de l'air et de l'eau, la dégradation des sols, les mouvements de masse terrestre et la déforestation. Les énormes apports de substances toxiques et la transformation des terres sont responsables de la fragmentation et de la destruction des écosystèmes et ont d'immenses effets négatifs sur l'eau douce, les forêts et la faune. C'est pourquoi la demande de grandes quantités de matières premières précieuses et le manque de transparence de la plupart des entreprises sont très préoccupants.

Le premier objectif est d'accroître la transparence et des démarches de développement durable plus ambitieuses doivent alors apparaître en tête de liste des priorités des entreprises du secteur de l'horlogerie et de la joaillerie (Grünenfelder, 2018b).

La présente étude permet de mettre en lumière certaines stratégies à adopter afin que les PME neuchâteloises dans le secteur de l'horlogerie puissent être acteurs à leur tour dans le développement durable à travers une implémentation de l'économie circulaire. Celle-ci répond à un double objectif : le premier, celui de renforcer la résilience des territoires et optimiser l'usage

des ressources qu'ils recèlent. La globalisation a fragilisé des secteurs entiers, en faisant disparaître des savoir-faire précieux ainsi que des biens et services de qualité. C'est pourquoi une relocalisation fonctionnant avec des règles du commerce équitable est primordiale.

Le second objectif est de sortir d'une société dite du « prêt-à-jeter » et de la réflexion de production, de consommation, et de déchetterie à une société qui entretient, réemploie et répare. Un déchet est une ressource placée au mauvais endroit et s'inscrit dans une hiérarchie des besoins, selon l'économie circulaire. Il s'agit alors d'acheter moins de neuf, de mieux utiliser les objets, de les réparer et de fortement augmenter les taux de tri et de recyclage. De plus, l'échange et la coopération devraient être les mots d'ordre afin de partager les outils ou machines peu utilisés par chacun. Aujourd'hui, les acteurs de la circularité se mobilisent et le secteur est en train d'émerger, tout comme l'intérêt du public, avec à la clé de nombreux emplois non délocalisables (TdG, 2022).

C'est pourquoi il est primordial, à l'heure actuelle, d'entamer une mutation profonde des organisations tant au niveau local, régional ou mondial, ainsi que des modes de vie. Pour implémenter cela, la plupart des PME font face, et ce à l'échelle planétaire, à certains freins et pour plusieurs raisons : changement organisationnel important, manque de sensibilisation aux enjeux environnementaux, manque de ressources financières et humaines ou encore manque de connaissances et de compétences (Tremblay, 2014). En effet, à l'heure actuelle, le processus d'implémentation reste compliqué ou non connu de tous.

La problématique de recherche a pour but de venir enrichir les études faites antérieurement sur ce sujet et d'offrir un nouvel angle d'approche et un nouveau contexte de recherches qui permettent de développer une nouvelle stratégie de « prospective durable » pour ces PME.

4.1.1 CONTEXTUALISATION - THÉORIES ET HYPOTHÈSES ACTUELLES

Plusieurs théories et hypothèses ont été relevées dans la revue littéraire. Ci-dessous sont mentionnées certaines théories sous-jacentes ou hypothèses concernant le développement durable, l'économie circulaire ou encore l'implication des entreprises par rapport à leur conscience durable.

- Développement durable : la sincérité des entreprises remise en jeu

En termes de communication et de marketing, de plus en plus d'entreprises misent sur l'écologie et le respect de l'environnement, créant ainsi un lien entre leur activité et la nature. Selon le sondage téléphonique de IFOP-KPMG réalisé en 2008, 64% des entreprises utilisent fréquemment dans leur stratégie de communication des arguments environnementaux et sociaux. Or, ces dernières sont-elles réellement responsables et respectueuses de l'environnement comme elles le laissent entendre ? Dans le cas contraire, elles seraient considérées comme pratiquant du « greenwashing ». Ce terme dénonce les communications des entreprises qui mettent en avant des

arguments de développement durable à des fins d'images positives. Cela impact négativement les entreprises pratiquant réellement le développement durable, car face à ce comportement, le scepticisme des consommateurs grandit envers celles qui se proclament socialement responsables. Ainsi, la perception de la publicité verte est aujourd'hui polluée par le greenwashing et peut entacher l'attitude des consommateurs envers les entreprises qui communiquent leurs véritables engagements sociaux (Cordelier, 2000).

- Le développement durable est seulement adapté aux grandes entreprises possédant des ressources financières et humaines

Concrétiser le changement vers la durabilité peut être un défi certain pour les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. Plusieurs fausses perceptions sont souvent évoquées, comme le fait que le développement durable ne peut pas être implémenté au sein des PME dû par exemple au manque de ressources financières et humaines. Toutefois, les PME peuvent elles aussi tirer profit du développement durable en intégrant une stratégie innovante et durable, permettant ainsi de se différencier de leurs concurrents. Les employés peuvent également en bénéficier, tout comme les parties prenantes externes (acheteurs et consommateurs) (Paradas, 2011).

- L'économie circulaire n'est pas intéressante financièrement parlant pour les entreprises

L'économie circulaire est une opportunité et présente un intérêt tant pour les entreprises, les consommateurs que pour l'économie nationale dans son ensemble. Pour les entreprises, cela peut néanmoins requérir d'importants ajustements auxquels il faut être prêt à faire face (Charrière, 2021).

Ces quelques exemples représentent la situation actuelle du développement durable dans le monde entier et spécialement au sein des entreprises et des PME. En effet, pour certaines d'entre elles les stratégies ont été adaptées en conséquence, alors que pour d'autres, le manque de temps, de ressources, de connaissances ou l'influence des préjugés ont un impact sur leur dévouement.

Ces théories et hypothèses seront soit confirmées, soit démenties lors de la présente étude, en s'appuyant sur les différentes méthodologies utilisées.

4.1.2 QUESTION DE RECHERCHE

- Comment passer d'un modèle d'économie linéaire à un modèle d'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises dans le secteur horloger, plus précisément en ce qui concerne le cycle de vie du produit à l'horizon 2030 ?

4.1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE

L'objectif de cette étude est de comprendre au mieux les évolutions et les enjeux possibles en ce qui concerne l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises dans le secteur de l'horlogerie, plus spécifiquement autour du cycle de vie des produits de l'entreprise.

A travers ce rapport, une approche structurée, prospective et durable aux PME neuchâteloises enclines aux changements est proposée, grâce à des outils et des ressources à prendre en compte afin de s'adapter au mieux à leurs spécificités. Le but est de proposer une stratégie, avec un plan d'action clair, de manière à ce que les entreprises de la région bénéficient des apports prospectifs afin de réduire leur impact environnemental.

L'amélioration continue est un objectif permanent dans une entreprise mais la plupart d'entre elles n'ont pas encore modifié leur stratégie en conséquence et ressentent le besoin de le faire, notamment à travers leurs parties prenantes. Bien évidemment, d'autres PME de la région, toutes activités confondues, ont déjà commencé la transition, c'est pourquoi il sera aussi intéressant de comparer leur stratégie lors des entretiens prévus à cet effet. Chaque entreprise est différente et il n'existe pas de réponse toute faite. Certains points permettent toutefois d'aider à s'orienter et d'alimenter la réflexion stratégique.

Ce travail permet de répondre à la question de recherche suivante : **« Comment passer d'un modèle d'économie linéaire à un modèle d'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises et plus spécifiquement dans le secteur de l'horlogerie à l'horizon 2030 ? ».**

Cette recherche qualitative est de type descriptif et explicatif au niveau individuel (entretiens d'experts du domaine et de chefs d'entreprises) à travers des cross sectional study. Elle est aussi de type prospectif et non expérimental à travers les deux catégories de personnes à interroger, soit les experts du domaine du développement durable, ainsi que les chefs d'entreprises au sein des PME neuchâteloises, afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cette étude a été réalisée une seule fois dans le cadre d'un Travail de Master sur une durée de 6 mois (du 1^{er} mars 2022 au 22 août 2022).

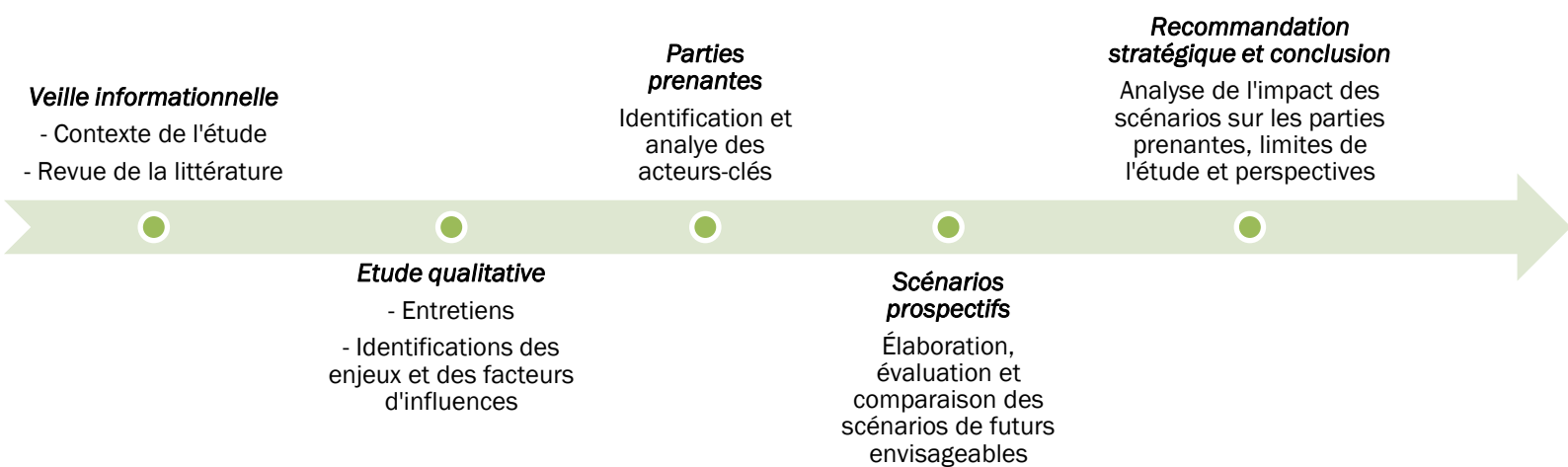
Une réflexion prospective est primordiale dans un monde qui devient de plus en plus incertain et complexe. En effet, pour les PME neuchâteloises, cette réflexion stratégique permet de nourrir leur stratégie actuelle et d'adopter des pratiques afin de mieux appréhender les changements. La société cherche notamment à définir des points de repère pour mieux s'adapter et organiser le changement qui survient de part et d'autre, afin d'anticiper le futur.

Cette nécessité de planifier est présente à tous les niveaux de notre société : individus, groupes, entreprises et gouvernements. La prospective permet d'avoir un regard sur l'avenir destiné à éclairer le fonctionnement actuel (Julien, P.-A., 1975).

Il est alors nécessaire d'anticiper les possibles évolutions du domaine horloger ainsi que de l'économie circulaire, en fonction des différents futurs scénarios de la situation économique et de l'avancée du développement durable, et plus précisément de l'économie circulaire dans la région neuchâteloise à l'horizon 2030.

Ci-dessous est présenté un schéma synthétisant la méthodologie adoptée lors de cette étude : la veille informationnelle, l'étude qualitative, les parties prenantes, les scénarios prospectifs ainsi que la recommandation stratégique et la conclusion.

Figure 3 : schéma synthétisant la méthodologie



Source : figure de l'auteur, 2022

4.2 VEILLE INFORMATIONNELLE

En premier lieu, une rapide analyse du contexte de l'étude a été faite. En effet, la structure du tissu économique neuchâtelois et la place des PME en Suisse et dans le canton de Neuchâtel a été définie, tout comme la place qu'occupe le développement durable.

Par la suite, une revue de littérature retraçant les 3 thèmes suivants a été effectuée :

- Le changement climatique, les impacts environnementaux, l'importance du développement durable dans sa généralité
- L'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises
- L'importance des PME dans la stratégie du développement durable

La veille informationnelle consiste en la collecte, le traitement, la diffusion et la conservation de l'information si nécessaire. Elle permet d'analyser les tendances à travers les dernières parutions, les rapports d'entreprises et d'institutions, les médias ou encore les analyses d'experts du domaine

pour connaître ainsi les nouvelles idées émergentes. Dans le cas présent, cette veille a permis d'obtenir des informations pertinentes, utilisées pour alimenter l'étude qualitative, l'analyse des parties prenantes ou encore la création des scénarios prospectifs.

4.3 ETUDE QUALITATIVE

En termes d'acquisition des données, une volée d'entretiens non-structurés et composés de questions qualitatives ont été effectués auprès de chefs d'entreprises de PME et d'experts du domaine en développement durable.

Afin de comprendre et connaître la situation actuelle de l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME, les avis des chefs d'entreprises sont importants. Ces échanges permettent de souligner les opportunités et les difficultés auxquelles ils font face. A la suite desdits échanges, une comparaison de leur implémentation a été effectuée afin de les situer dans le cadre du développement durable.

De plus, les entretiens des experts permettent d'identifier les points essentiels à prendre en compte lors de l'implémentation de l'économie circulaire. Les questions telles que : « quels rôles les entreprises peuvent-elles jouer dans un avenir durable » ou « quelles sont les étapes actuelles et futures en matière de développement durable » ont été posées. En effet, l'avis des experts du domaine est important car ils ont une vue globale de la situation, ce qui permet d'obtenir le plus de détails possibles pour continuer le présent rapport.

Cette étude qualitative a été choisie car elle permet une certaine liberté de discussion et une exploration en profondeur des questions et des réponses. Ces données seront des sources primaires, car elles viennent directement d'entretiens non structurés (Giannelloni, J.-L., 2019).

En termes de populations et d'échantillons, deux parties distinctes sont à prendre en compte. La première population concerne les experts du domaine du développement durable. L'échantillon est aléatoire/probabiliste de type « simple » à partir d'une liste énumérative permettant de favoriser la représentativité. Pour ce faire, les experts suivants ont été interrogés :

- Alain Guye, Directeur et Partenaire chez Globalite Management ainsi qu'EcoEntreprise
- Jean-Daniel Pasche, Président de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FHS)
- Marie Chassot, Fondatrice de la Mèche

La deuxième population concerne les responsables de l'implémentation de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises. L'échantillon est aussi aléatoire/probabiliste de type « simple » comme la première population. Pour ce faire, les chefs d'entreprises suivants ont été interrogés :

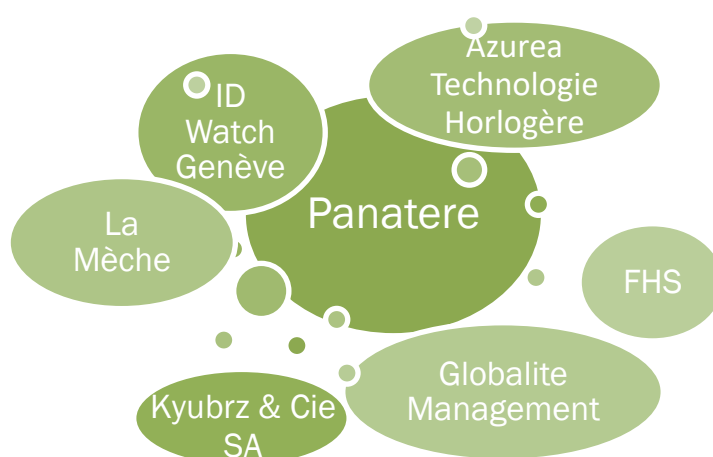
- Philippe Koller, Managing Director & Administrator, Kyburz & Cie SA
- Yohann Viennet, Directeur, Azurea Technologie Horlogère
- Raphaël Broyer, Directeur, Panatere
- Nicolas Freudiger, Co-Fondateur, ID Watch Genève

Pour la recherche, il y a deux populations à analyser afin d'être le plus complet possible. Ces deux études sont complémentaires, car sans les entretiens des experts, notre recherche ne serait pas optimale. En effet, ces derniers peuvent apporter des connaissances non négligeables pour la suite de l'étude (Dufour, C., 2012).

A l'aide des réponses collectées grâce aux entretiens avec les chefs, il est possible de trouver des pistes d'amélioration quant à leur positionnement dans le développement durable. En effet, ces informations combinées avec celles des experts du domaine permettent d'améliorer leur stratégie, d'identifier les parties prenantes-clés, ainsi que d'imaginer des scénarios de futur souhaitable leur correspondant en identifiant notamment les enjeux et les facteurs d'influences.

Finalement, l'aspect intéressant de ces entretiens est la relation qu'entretiennent les entreprises entre elles. En effet, Panatere est connue pour son traitement des matières premières et son dévouement quant à la mise en place de l'économie circulaire au service de la microtechnique. Elle a mis en relation l'entreprise Azurea Technologie Horlogère, connue pour son excellence et son savoir-faire dans l'usinage de précision, avec un de leur partenaire afin de lui proposer de la matière première issue de composants entièrement recyclés. De plus, la société ID Watch Genève, proposant les premières montres circulaires avec une totale transparence sur la chaîne de valeur, collabore directement avec Panatere pour une partie de ses matières premières. De son côté, La Mèche, qui a pour mission d'accompagner les organisations dans leur transition vers des pratiques professionnelles plus responsables, collabore avec ID Watch Genève pour de nombreux projets.

Figure 4 : relation des entreprises interrogées



Source : figure de l'auteur, 2022

Le tableau 1 ci-après synthétise les points-clés des différents entretiens en rapport avec leur domaine d'évolution, leur situation dans le développement durable et plus spécifiquement en ce qui concerne l'économie circulaire, le cycle de vie de leur produit ainsi que les freins et opportunités auxquels les PME sont confrontées. Le résumé de ces derniers se trouvent dans les annexes portant le titre « Annexe 2 à 8 – Compte rendu des entretiens ». Ce dernier est accompagné de l'évaluation de chaque entreprise interrogée sur leur niveau d'avancée en termes de développement durable. Pour cette partie, seules les entreprises horlogères ont été analysées : ID Watch Genève, Panatere, Azurea Technologie Horlogère et Kyubrz et Cie SA. Les annexes sont intitulées : « Annexe 9 - Tableau d'évaluation des entreprises interrogées et Annexe 10 à 13 – Grilles d'évaluations durables des entreprises interrogées ».

Tableau 1 : synthèse des entretiens avec les chefs d'entreprises

| Entreprise | Implémentation de l'économie circulaire | Cycle de vie du produit | Freins généraux | Opportunités générales |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Kyburz & Cie SA | Elle s'engage depuis plusieurs années pour la protection durable du climat. A la demande de leurs clients, elle fabrique les produits en matières recyclées, témoignant ainsi de sa volonté d'être acteur responsable dans l'économie circulaire. L'entreprise est pionnière au niveau de l'injection plastique, plus précisément du polymère recyclé et participe au programme de l'Agence de l'énergie et est labellisée CO2 & kWh réduits | <p>Matières premières: polymère 100% recyclé</p> <p>Fournisseurs: 80% suisses et le reste européens</p> <p>Distribution: clients à proximité et rassemblement des envois pour les clients internationaux (Chine/Japon)</p> <p>Recyclage/ réutilisation: une entreprise française récupère les déchets, les reconditionne et réinjecte la nouvelle matière première recyclée sur le marché</p> | <p>Coûts engendrés par l'implémentation de l'économie circulaire à court terme</p> <p>Attente intensifiée des clients sans pour autant qu'ils subissent l'augmentation des coûts des produits</p> <p>Rapport qualité/prix pour les matières premières recyclées</p> | <p>Garantir une certaine pérennité de l'entreprise</p> <p>Participation des clients aux objectifs de développement durable</p> <p>Evolution des états d'esprit (production locale)</p> <p>Création d'emplois, de synergie et d'échanges ainsi qu'un élargissement du réseau</p> |
| Azurea Technologie Horlogère | En tant que sous-traitant dans le métier du décolletage et de la fabrication de composants, l'entreprise réalise les produits à la demande des clients. Néanmoins, sensible à la problématique, l'entreprise n'a actuellement pas de stratégie ni d'action claire et définie | <p>Locaux: divers projets concernant l'économie d'énergie sont en cours</p> <p>Matières premières: en discussion avec un partenaire de l'entreprise Panatere pour l'achat de matières premières recyclées</p> <p>Collecte et recyclage: les déchets sont stockés, séparés, essorés et l'huile réinjectée dans la chaîne de production, tandis que les copeaux sont reconditionnés par une société externe et réintroduits sur le marché</p> <p>Normes: respect des normes imposées par le canton de Berne</p> | <p>Pas de garantie que la matière première recyclée permette de réaliser des pièces telles qu'en ont besoin certaines PME</p> <p>Choix technologique faible mis à disposition vis-à-vis de certains modèles d'affaires (forte consommation électrique par exemple)</p> | <p>Sollicitation des clients - la plupart sont engagés dans des démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</p> |
| Panatere | Société en rupture avec ses habitudes, elle produit de l'acier inoxydable 100% recyclé et recyclable en combinant le circuit court, ce dernier étant leur "light motiv". Leur production de bio composants est engagée auprès du mouvement « Circular Economy Switzerland » qui résulte en une diminution significative de l'empreinte carbone lors de la fabrication du produit. L'entreprise a obtenu une accréditation répondant aux normes strictes DIN et CE et a été récompensée par des labels tels que Swiss Made, The Luxury Innovation ou encore Energy Lab | <p>Matières premières: acier 100% recyclé grâce au processus permettant la récupération et la transformation des chutes</p> <p>Collecte et recyclage: création d'un réseau permettant de grouper et trier les déchets respectifs d'une quarantaine d'entreprises sur la base d'un tri sélectif. Le processus permet de reconditionner et recréer de nouvelles matières premières suisses et recyclées, créant ainsi une boucle</p> | <p>Perception écologique trop fermée des dirigeants (habitudes à changer) et lobotomisation des collaborateurs</p> <p>Manque de partage de connaissances au niveau de la concurrence</p> <p>Leaders cachés, dans la critique et non dans l'action</p> <p>Les financiers ont le pouvoir et réfléchissent sur le court terme</p> | <p>Mouvement des nouvelles générations inspirant</p> <p>Conscience écologique mais pas culpabilisante</p> <p>Prise de conscience et responsabilité individuelle du consommateur</p> <p>Création d'emplois importante</p> <p>Nouveau monde en total création, partages, collaborations et synergies</p> |
| ID Watch Genève | Première marque de montres à être issue exclusivement de l'économie circulaire. A travers sa mission, l'entreprise souhaite encourager l'industrie à une meilleure durabilité et à se poser plus de questions sensibles en reflétant les valeurs et les principes des personnes qui s'engagent en faveur du climat, de l'impact social et environnemental. C'est pourquoi tous leurs matériaux sont circulaires, avec des impacts carbone mesurés, donc quantifiables, inférieurs à la moyenne du secteur pour avoir un moindre impact. L'entreprise a obtenu The Luxury Innovation Award, le Design Preis Schweiz Nominee ainsi que le Circular Economy Award et est en attente de la certification BCorp | <p>Matières premières: collaboration avec Panatere pour l'acier 100% recyclé à travers une collecte du déchet, son stockage et sa traçabilité et le reste vient essentiellement d'Europe et de Grande-Bretagne</p> <p>Conception: le designer de l'entreprise a éco-conçu la montre pour optimiser et étendre sa ligne de vie le plus longtemps possible (verre, boîte, cadran, aiguilles, packaging)</p> <p>Distribution: institutions locales ou transports maritimes</p> <p>Consommation/utilisation et collecte/recyclage: plateforme digitale (pour les clients et les ambassadeurs) proposant de la maintenance, de la modularité ou du seconde main</p> | <p>Manque de communication sur l'économie circulaire</p> <p>Mauvaise perception des matériaux recyclés par les clients</p> <p>Coûts onéreux de l'analyse du cycle de vie du produit</p> <p>PME/start-up dans le viseur, doivent prouver leur démarche</p> <p>Initiatives survendues</p> | <p>Transparence donnée aux consommateurs et création de confiance</p> <p>Produit de haute qualité même avec du matériel recyclé</p> <p>Industrie suisse positive qui joue un rôle de plus en plus actif dans la transition écologique</p> <p>Développement de plusieurs projets et démarches innovantes</p> |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Tableau 2 : synthèse des entretiens avec les experts du domaine de l'économie circulaire

| Entreprise | Implémentation de l'économie circulaire | Freins généraux | Opportunités générales |
|---|---|---|---|
| Globalité Management/ EcoEntreprise | Elle conseille les entreprises et les particuliers en proposant des services et outils (OKpilot et EcoEntreprise) dans le domaine de la qualité et de la gestion durable. Acteur dans le milieu, elle met à disposition un "couteau suisse" de l'évaluation et du management de la durabilité à ses clients. L'entreprise s'appuie sur les références des normes ISO 2600, sur les 17 objectifs de développement durable (ODD), ainsi que sur la norme exploratoire française X30-901 créée par Afnor | L'implémentation ne doit être un frein pour aucune PME | Perspective de durabilité et de pérennisation de l'entreprise Implication/collaboration de l'innovation et de la recherche et développement pour le respect des critères minimum de durabilité |
| Fédération de l'industrie horlogère suisse (FHS) | Association faîtière qui contribue à la défense et au développement de l'industrie horlogère suisse, et fait valoir les intérêts de ses membres et représente la branche en Suisse comme à l'étranger. Elle harmonise aussi les intérêts des membres et coordonne les volontés politiques de la branche | Entreprises réfractaires aux recommandations même si l'ordonnance du Conseil fédéral est à respecter PME sont moins visibles que les grandes entreprises Exigences des clients à respecter pour les sous-traitants | Les PME/entreprises peuvent faire plus que le minimum législatif requis Concurrence grandissante et motivante, certaines entreprises sont plus avancées que d'autres |
| La Mèche | Société ayant pour but de rassembler et amplifier une communauté d'acteurs du changement, citoyens et organisations, désireux de comprendre, de collaborer et d'agir afin d'accélérer la transition vers un nouveau modèle de société, respectueux des hommes et de la nature. L'entreprise interagit avec son public à travers un magazine digital, un réseau social et une agence de conseils | Taille de l'entreprise (PME vs grandes entreprises) & non compréhension et collaboration Pensées négatives des PME envers la durabilité (coûts onéreux, prix des matières premières, innovation pas accessible, changements difficiles, ne sait pas par où commencer) Top management/direction difficile à convaincre Secteur de l'horlogerie extrêmement concurrentiel - guerre de l'innovation Logique de cloisonnement, de super concurrence et d'opacité trop présente, les entreprises ne communiquent pas leurs actions | Agilité des petites structures, expérimentant de nouveaux modèles Elargissement de l'écosystème (matières premières, produits, consommation, etc) Création d'emplois, de synergies et d'échanges Mentalité changeante dans le monde horloger |

Source : tableau de l'auteur, 2022

4.4 PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes, jouant un rôle-clé au sein des entreprises, doivent être identifiées et analysées afin de les intégrer à part entière dans les futures stratégies de durabilité. Une sphère d'influence ainsi qu'un tableau récapitulatif ont été créés pour mettre en lumière les relations de celles-ci.

Ensuite, une analyse des parties prenantes sur les acteurs-clés, ainsi qu'une synthèse des enjeux en lien avec les objectifs de développement durable ont été réalisées.

Plusieurs outils ont été sollicités pour cette partie, notamment une représentation graphique, une sphère d'influence, plusieurs tableaux ainsi qu'une matrice. De plus, la veille informationnelle et les divers entretiens ont permis d'apporter des détails pertinents.

4.5 SCÉNARIOS PROSPECTIFS

En premier lieu, il a été important de délimiter la problématique et l'horizon temporel. Dans la présente étude, les PME dans le secteur horloger sont mises en lumière à l'horizon 2030.

Le scénario permet de décrire les alternatives possibles pour un futur probable, en prenant en compte les parties prenantes et les enjeux. Les principales incertitudes et facteurs d'influence ont été identifiés grâce à la revue de la littérature et aux entretiens effectués en amont. La pertinence, la plausibilité et les implications de chaque scénario sont importantes afin de refléter au mieux les différents futurs possibles. Dès lors, 3 scénarios ont été créés, soit :

- Collapse – « Quand la réalité nous rattrape »
- Business as usual – « Résilience du passé, progression du futur »
- Transition écologique – « Citoyens du monde, la transition incontournable »

Finalement, l'évaluation et la comparaison des scénarios ont été menées grâce au tableau de synthèse ainsi qu'à l'outil appelé « boussole bernoise ». Très intéressant, cet outil souligne les points faibles et forts des différents scénarios, permettant ainsi de baser la recommandation stratégique sur les points à améliorer.

4.6 RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES ET CONCLUSION

La recommandation stratégique sera l'aboutissement de ce rapport. Cette dernière, basée sur l'analyse de l'impact des différents scénarios, fera ressortir les opportunités et les nouveaux objectifs possibles des PME dans le secteur horloger, notamment en ce qui concerne le cycle de vie de leur produit. Une bonne recommandation se doit d'être réaliste et d'impérativement inclure toutes les parties prenantes ainsi que les enjeux, afin d'offrir une réponse stratégique aux PME. Pour terminer, les limites de l'étude ainsi que les perspectives seront expliquées.

5 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont représentées par différentes personnes ou groupes de personnes qui sont concernés par des actions directes ou indirectes d'une entreprise. Les actions ou les opérations d'une des parties concernées sont influencées ou peuvent influencer le fonctionnement d'une entreprise, d'une organisation ou d'un territoire.

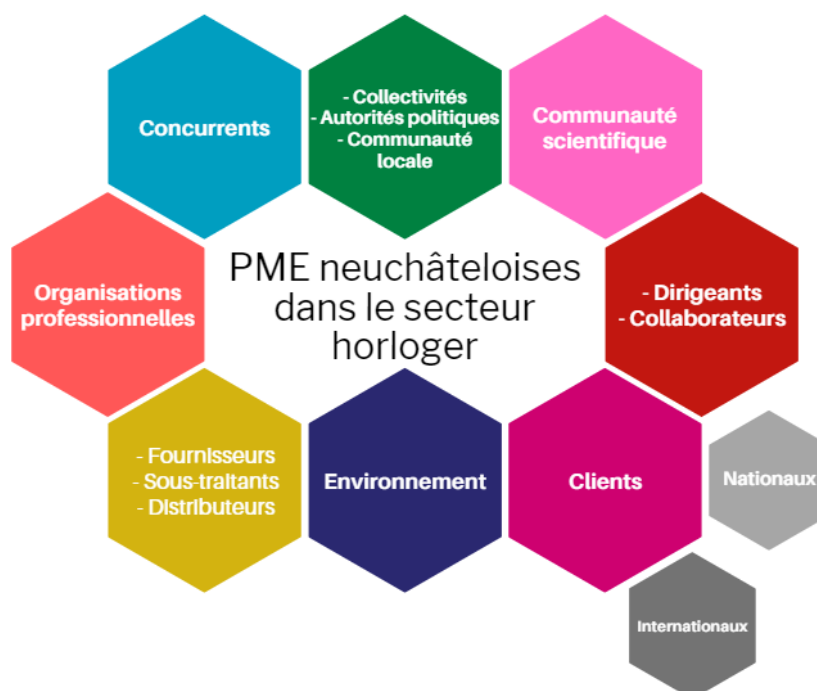
Les parties prenantes sont le moteur de l'intégration de la durabilité et sont intéressées par la valeur « durable » des produits ou des biens et services par exemple, mais elles représentent aussi des risques ou des opportunités pour ces derniers. La notion de partie prenante est large et englobe un nombre conséquent d'entités différentes.

L'identification des parties prenantes est analysée à un moment clé et se fait notamment par rapport à l'analyse des enjeux et risques de l'entreprise concernée (Michelin, 2015).

5.1 ACTEURS-CLÉS ET SPHÈRE D'INFLUENCE

Afin de développer une meilleure compréhension de l'environnement des PME, qui sera par la suite très utile dans la définition de la stratégie, un schéma des parties prenantes impliquées est présenté ci-dessous, expliquant ainsi le lien étroit qu'il est intéressant de tisser. À travers les parties prenantes, nous pouvons notamment dialoguer, informer, ainsi que répondre à leurs attentes de plusieurs manières différentes (Centre Patronal, 2010).

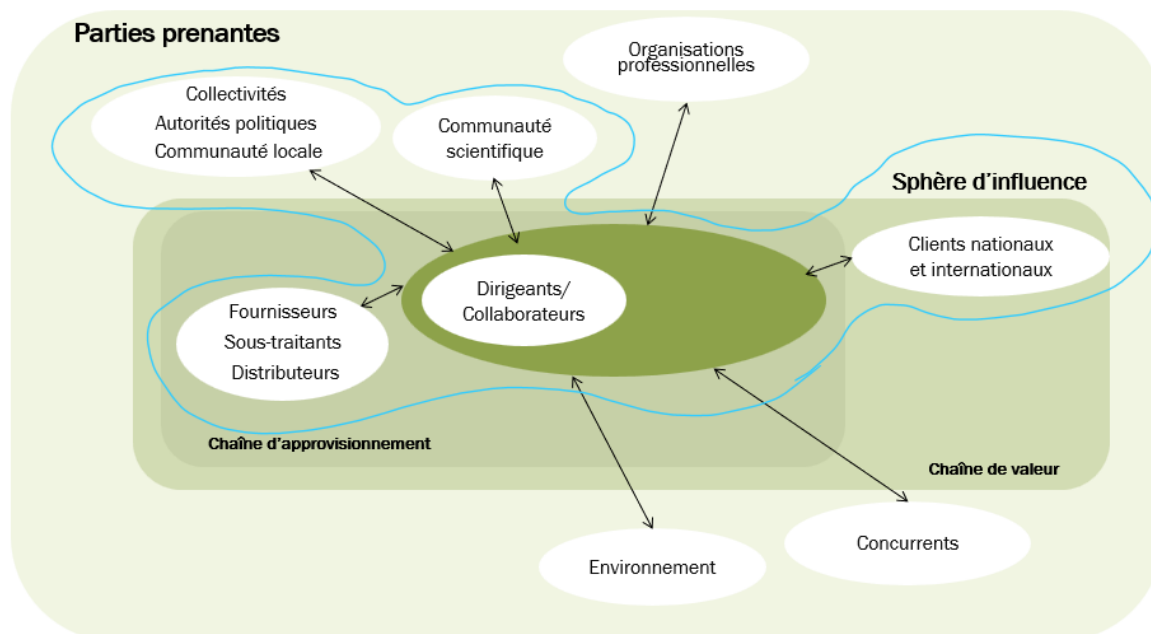
Figure 5 : représentation graphique des parties prenantes



Source : figure de l'auteur, 2022

Dans ce rapport, il n'y a pas de distinction entre les parties prenantes internes et externes. En effet, il s'agit ici d'une analyse macroéconomique, donnant une vue d'ensemble des acteurs sur lesquels les PME n'ont pas ou peu de contrôle. Ci-dessous sont présentées, à travers une sphère d'influence ainsi qu'une liste explicative, les parties prenantes-clés des PME :

Figure 6 : sphère d'influence



Source : figure de l'auteur, 2022

Le tableau ci-dessous permet de mettre en lien les parties prenantes et l'influence mutuelle qu'il y a entre elles et la PME. En effet, une influence certaine réside entre elles, tant du côté de la partie prenante concernée que de la PME dans le cadre de cette étude.

Tableau 3 : liste explicative des parties prenantes

| | |
|---|---|
| <p>Dirigeants</p> <p>Collaborateurs</p> | <p>Pour ces acteurs-clés, il est important de la part de l'entreprise de verser des salaires correspondant au marché, d'être à l'écoute des dirigeants et des collaborateurs et de les traiter de manière équitable en favorisant par exemple le recrutement, l'intégration et l'évolution des femmes, des jeunes, des personnes de plus de 50 ans ou encore des groupes ethniques minoritaires au sein de l'entreprise. Aménager le temps de travail, prévenir et diminuer autant que possible les causes du stress, garantir un environnement sûr et agréable ainsi que proposer des formations régulières font aussi partie des points-clés pour assurer le bien-être du personnel. Ces actions permettent aux dirigeants/collaborateurs d'éprouver du plaisir et de la motivation à venir travailler ainsi qu'une plus grande estime de soi et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Du côté de l'entreprise, une réduction de l'absentéisme, un taux de rotation en baisse ou encore une augmentation de la productivité sont visibles.</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Clients - nationaux - internationaux | <p>Pour ces acteurs-clés, il est primordial de respecter les engagements en termes de prix, de délai et de qualité tout en développant des produits et des services répondant à leurs préoccupations sociales et écologiques et veiller à ce que les sous-traitants et fournisseurs respectent le plus possible les mêmes normes et mêmes principes que la PME en question. De plus, la transparence sur la composition et la provenance des produits, notamment des matières premières et sur le service après-vente proposé est nécessaire. Ces actions permettent aux clients d'avoir confiance en leurs fournisseurs à travers une réelle satisfaction et d'obtenir ainsi des relations durables. Du côté de l'entreprise, cela apporte également une réputation positive ainsi que des avantages concurrentiels importants.</p> |
| Fournisseurs Sous-traitants Distributeurs | <p>Pour ces acteurs-clés, favoriser le dialogue est nécessaire afin de chercher les meilleures solutions de collaboration notamment si l'entreprise fait face à une augmentation ou une baisse éventuelle de commandes. Il est aussi essentiel de les payer dans les délais impartis et à des prix équivalents au marché. De plus, s'intéresser à leurs conditions sociales et de production est impératif afin de rester aligné avec les valeurs de l'entreprise. Ces actions permettent de garder une clientèle fidèle et de confiance ainsi que des conditions de travail durables et agréables.</p> |
| Environnement | <p>Pour cet acteur peu puissant mais légitime au sein de l'entreprise, il est primordial d'adopter certains comportements, tels que le recyclage des déchets ordinaires, la mise en place de mesures d'économie d'énergie et encourager l'utilisation des transports publics ou du covoiturage ainsi que la participation à des actions vertes. Lors de nouveaux achats, il faut privilégier les produits ayant un impact minimal sur l'environnement et choisir au mieux des fournisseurs locaux respectant des critères écologiques stricts. L'avantage de cette approche est la réduction de la pollution et la diminution de l'utilisation des énergies fossiles, permettant ainsi la préservation de l'environnement naturel. Cela permet aussi d'avoir une anticipation au niveau de la demande et des exigences de la clientèle.</p> |
| Collectivités Autorités politiques Communauté locale | <p>Pour ces acteurs puissants, il est important, face à la collectivité, de faire le nécessaire pour maintenir les emplois, faciliter la participation des collaborateurs à la vie locale ou encore privilégier autant que possible des investisseurs, fournisseurs et sous-traitants respectueux des critères sociaux et environnementaux. Grâce à ces actions, l'avantage principal est un soutien à l'économie locale et pour l'entreprise, cela permet un ancrage important dans la collectivité locale et une cohésion interne renforcée.</p> <p>Quant aux autorités politiques, il faut favoriser le dialogue entre l'entreprise et les autorités publiques, en les informant de changements structurels ou</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| | économiques importants par exemple. Cela permet aux autorités d'avoir une meilleure connaissance du tissu économique local qui favorise et renforce la cohésion et la collectivité et permet une potentielle collaboration pour trouver des solutions à des enjeux économiques, sociaux et/ou environnementaux. |
| Organisations professionnelles | Pour ces acteurs puissants, il est important d'impliquer l'entreprise en participant par exemple aux organisations faïtières ou patronales, permettant de bénéficier de leurs services et de les faire connaître davantage auprès des autorités politiques et des acteurs du tissu économique local. |
| Concurrents | Pour ces acteurs peu puissants mais légitimes, il faut que ces derniers se comportent de manière loyale sur le marché, sans porter atteinte à leur réputation. Ils doivent par exemple refuser le dumping salarial et pratiquer des salaires en cohérence avec le marché du travail. Cela permet d'avoir et d'encourager de bonnes conditions sur le marché. |
| Communauté scientifique | Pour cet acteur puissant, il est important que la PME se montre coopérative car la création du savoir et la compréhension à travers la science nous permettent de trouver des solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux et de favoriser ainsi le développement durable et les sociétés vertes. Aucun pays, aucune entreprise et aucun individu ne peut agir seul, c'est pourquoi la coopération scientifique y contribue, à travers sa connaissance. |

Source : tableau de l'auteur, 2022

5.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES SUR LES ACTEURS-CLÉS

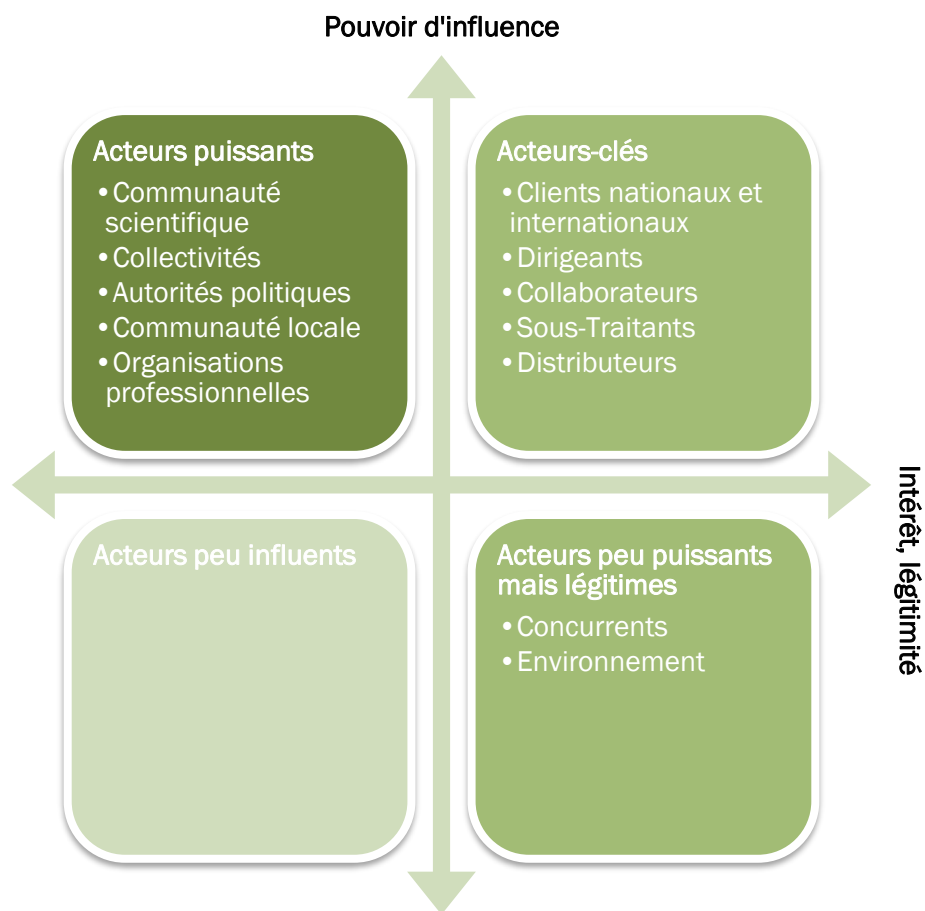
Finalement, afin de développer plus en profondeur la connaissance de l'environnement d'une PME, les parties prenantes internes et externes ont été placées dans une matrice selon leur légitimité et leur pouvoir d'influence, afin de permettre par la suite de prendre en compte ces informations dans les futures actions.

Ainsi, **les acteurs-clés** définis sont les clients, les dirigeants et collaborateurs ainsi que les fournisseurs, sous-traitants et distributeurs. Ils seront les plus importants à prendre en compte dans notre stratégie.

Les acteurs peu puissants mais légitimes sont les concurrents et l'environnement. Ils n'auront que très peu d'impact sur les décisions mais ont tout de même une très grande légitimité.

Les acteurs puissants sont les autorités politiques, la collectivité ainsi que les communautés locales et finalement les organisations professionnelles. Ils ne seront pas directement et fortement impactés par les actions de la société mais sont des acteurs de soutien avec une opinion positive. Pour terminer, **aucun acteur peu influent** en ce qui concerne les PME n'est à souligner.

Figure 7: matrice des parties prenantes selon leur légitimité et pouvoir d'influence



Source : figure de l'auteur, 2022

5.3 SYNTHÈSE DES ENJEUX

Tableau 4 : identification des enjeux liés aux PME dans le secteur horloger par parties prenantes

| Cycle de vie | Problématique et enjeux | Importance des enjeux | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|-----------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------|---|---------------|--|-----------------------------------|----------------------------|-------------|---------------|
| | Enjeux | Entreprise | Parties prenantes | | | | | | | | | |
| | | | Dirigeants Collaborateurs | Clients nationaux | Clients internationaux | Fournisseurs Sous-traitants Distributeurs | Environnement | Collectivités Autorités politiques Communauté locale | Organisations professionnelles | Communauté scientifique | Concurrents | Moyenne PP |
| Au niveau de l'entreprise | | | | | | | | | | | | |
| Capital humain | 1. Moyens de transport (déplacements) | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,2 |
| | 2. Sensibilisation / connaissances | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,1 |
| Utilisation des actifs | 3. Utilisation des outils / véhicules | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,4 |
| | 4. Locaux | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,6 |
| Communication | 5. Transmission d'informations | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3,2 |
| Généralité | 6. Cohérence globale avec l'économie circulaire | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,1 |
| Au niveau du cycle de vie du produit | | | | | | | | | | | | |
| Conception | 7. Lieu de fabrication (local) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Politique d'achats | 8. Appels d'offres | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Extraction des matières premières | 9. Lieu d'extraction (entreprises, fournisseurs, sous-traitants) | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | 10. Intégrité des produits, matériaux utilisés, normes de travail | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,3 |
| Tranformation | 11. Moyen utilisé pour le transport | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,6 |
| Fabrication | 12. Moyen utilisé pour la fabrication | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Distribution | 13. Moyen utilisé pour le transport | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,6 |
| Consommation et utilisation | 14. Satisfaction des clients | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4,4 |
| Fin de vie - Gestion des déchets | 15. Collecte et recyclage | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,1 |
| | 16. Rénovation | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,1 |
| | 17. Réparation | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,1 |
| | 18. Réutilisation | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,1 |
| | 19. Partage | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,1 |

Source : tableau de l'auteur, 2022

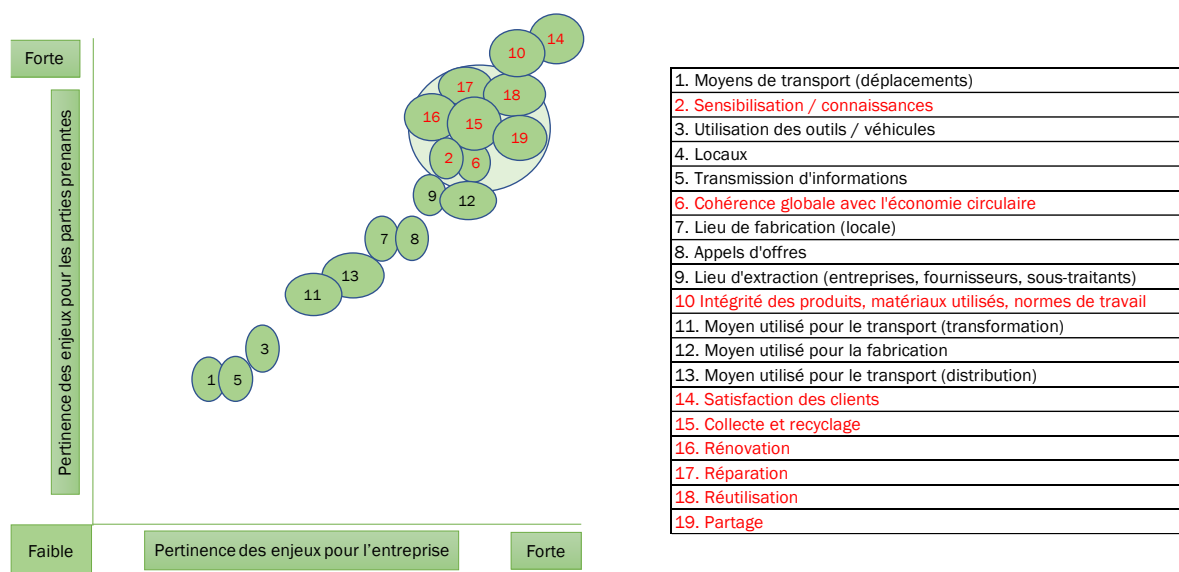
Le tableau ci-dessus est basé sur un découpage de l'entreprise sous plusieurs axes. Nous y trouvons la liste des enjeux avec leur importance par rapport aux différentes parties prenantes. Les notes ont été déterminées suivant leur importance, allant de 1 à 5, ce qui a permis d'obtenir une moyenne pour chaque enjeu.

Dans la colonne nommée « Moyenne PP », les enjeux les plus importants selon les notations appliquées sont mis en évidence en rouge. L'enjeu le plus important est alors la satisfaction des clients en termes de consommation et d'utilisation (4,4), suivi par l'intégrité des produits, les matériaux utilisés ainsi que les normes de travail mises en place au niveau de l'extraction des matières premières (4,3). Le reste des enjeux ont tous obtenu une moyenne de 4,1 et sont représentés par la collecte et le recyclage, la rénovation, la réparation, la réutilisation ainsi que le partage en ce qui concerne la fin de vie et la gestion des déchets des produits. De même que la

cohérence globale avec l'économie circulaire en ce qui concerne la PME en général et la sensibilisation/les connaissances dudit sujet au niveau du capital humain.

Les moyennes de toutes les parties prenantes du tableau précité ont ainsi permis de réaliser la matrice de matérialité ci-dessous. Elle permet de définir les enjeux selon deux axes : pertinence des enjeux pour les parties prenantes et celle des enjeux pour l'entreprise, en soulignant les plus importants en rouge. Les enjeux se trouvant dans le cercle sont présentés ainsi car ils ont tous obtenus la même moyenne.

Figure 8 : matrice de matérialité des enjeux



Source : figure de l'auteur, 2022

5.4 ENJEUX ET OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS

Notre planète est face à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs. Pour y répondre, les 17 objectifs de développement durable (ODD), représentés dans le tableau ci-dessous, définissent les priorités et aspirations mondiales pour 2030.

Figure 9: les 17 objectifs de développement durable



Source : <https://occitanie-europe.eu/adoption-des-17-objectifs-de-developpement-durable/>

Ils sont d'une importance notoire, surtout afin d'engager la Terre sur le chemin du développement durable. Les gouvernements étant déjà au clair sur les objectifs, il est maintenant temps que les entreprises les intègrent dans leur stratégie. Ces dernières sont des partenaires indispensables au succès de ces objectifs, il est alors important qu'elles évaluent leur impact et agissent en conséquence (SDG Compass, 2016).

Les 17 ODD sont le résultat de longs entretiens des parties prenantes des Nations Unies, représentées par les pays membres, les collectivités territoriales, le secteur privé et la société civile. Les entreprises s'inspirent de plus en plus de ces derniers pour orienter leur stratégie RSE car l'intérêt est multiple.

Premièrement, les entreprises jouent un rôle essentiel dans la transformation d'un monde meilleur et juste. Deuxièmement, cela permet de s'engager afin de répondre aux enjeux universels et communiquer plus clairement sur ses actions. Finalement, les parties prenantes (dirigeants, collaborateurs, clients, fournisseurs, sous-traitants pour n'en citer que quelques-uns) sont de plus en plus vigilantes quant à l'exemplarité des entreprises et invitent ces dernières à faire preuve de responsabilité dans les domaines-clés des ODD, au travers de leur stratégie et des opérations.

Il est indispensable de faire le lien avec la norme ISO 26000 qui repose sur des principes similaires à ceux des ODD, car elle mentionne notamment la transparence et la collaboration des parties prenantes. Cette norme est un outil de diagnostic et contribue à la mise en place de la démarche. L'enjeu pour les entreprises est alors de faire concorder leur stratégie RSE fondée sur l'ISO 26000 avec les enjeux des ODD (Positive Workplace, 2004).

Cependant, les 17 ODD n'auront pas tous le même niveau d'importance pour les entreprises, c'est pourquoi il a été nécessaire d'analyser au préalable les parties prenantes ainsi que les enjeux (positifs et négatifs) actuels et potentiels desdites PME. Dans le cadre de cette recherche, les enjeux des PME interrogées ont été identifiés mais ceux-ci correspondent seulement à une partie des ODD.

Dans le cas de la présente étude, les objectifs de développement durable identifiés pour les PME neuchâteloises dans le secteur horloger sont les suivants :

Figure 10 : les objectifs de développement durable concernés par les PME horlogères



Source : figure de l'auteur, 2022

ODD 7 : énergie propre et d'un coût abordable

Cet objectif met l'accent sur une énergie plus verte et plus accessible. Une gestion intelligente de l'énergie permet en effet de réduire les factures d'énergie des PME et de maîtriser l'empreinte écologique. Par ailleurs, le secteur de l'énergie verte génère une croissance économique importante et crée des emplois.

Tableau 5 : représentation de l'ODD 7 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Énergie propre et d'un coût abordable | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Accès à l'énergie et accroître les énergies renouvelables○ Efficacité énergétique○ Favoriser la recherche et le développement | Capital humain/utilisation des actifs <ul style="list-style-type: none">○ 1. Moyens de transport○ 3. Utilisation des outils/véhicules○ 4. Locaux Extraction des matières premières <ul style="list-style-type: none">○ 10. Intégrité des produits/matériaux utilisés/normes de travail Transformation/transport <ul style="list-style-type: none">○ 11. Moyen utilisé pour le transport Fabrication <ul style="list-style-type: none">○ 12. Moyen utilisé pour le transport Distribution <ul style="list-style-type: none">○ 13. Moyen utilisé pour le transport | <ul style="list-style-type: none">○ Coûts énergétiques réduits○ Politique énergétique tournée vers l'avenir○ Bâtiments certifiés basse consommation et haute qualité environnementale, véhicules propres○ Renforcer la coopération afin de faciliter l'accès à la recherche et l'innovation (énergie propre, énergie renouvelable, efficacité énergétique) |

Source : tableau de l'auteur, 2022

ODD 8 : travail décent et croissance économique

Cet objectif met l'accent sur l'importance d'une croissance économique soutenue, partagée et durable afin de permettre à chacun l'accès à un emploi décent et de qualité. Il vise notamment à éradiquer le travail indigne et à assurer une protection des travailleurs.

Tableau 6 : représentation de l'ODD 8 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Travail décent et croissance économique | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Croissance de l'emploi○ Développement des PME○ Utilisation efficiente des ressources○ Plein emploi et travail décent | Capital humain/utilisation des actifs <ul style="list-style-type: none">○ 2. Sensibilisation/connaissances○ 5. Transmission d'informations○ 6. Cohérence globale avec l'économie circulaire Extraction des matières premières <ul style="list-style-type: none">○ 9. Lieu d'extraction – entreprises/fournisseurs/ sous-traitants○ 10. Intégrité des produits/matériaux utilisés/normes de travail Distribution <ul style="list-style-type: none">○ 13. Moyen de transport utilisé | <ul style="list-style-type: none">○ Favoriser la diversification, la modernisation, la technologie et l'innovation○ Améliorer la chaîne de valeur pour réduire la dégradation de l'environnement○ Promotion de l'emploi pour tous les individus |

Source : tableau de l'auteur, 2022

ODD 9 : industrie, innovation et infrastructure

Cet objectif se veut de bâtir une infrastructure résiliente et de promouvoir une industrialisation durable profitable à tous et encourager l'innovation. Cet objectif a pour but le recul de la pauvreté et l'amélioration de la qualité de vie dans le monde en ayant un impact mineur sur l'environnement.

Tableau 7 : représentation de l'ODD 9 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Industrie, innovation et infrastructure | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Modernisation et durabilité des entreprises○ Encourager l'innovation et la recherche scientifique○ Accroître l'accès des PME aux services financiers, technologies et techniques | Capital humain/utilisation des actifs <ul style="list-style-type: none">○ 2. Sensibilisation/connaissances○ 3. Utilisation des outils/véhicules○ 4. Locaux○ 5. Transmission d'informations○ 6. Cohérence globale avec l'économie circulaire Consommation et utilisation <ul style="list-style-type: none">○ 14. Satisfaction des clients | <ul style="list-style-type: none">○ Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable et durable (moderniser les bâtiments, utilisation rationnelle des ressources et accès à la technologie)○ Soutenir la recherche-développement et l'innovation technologique et accroître l'accès aux technologies de l'information et de la communication |

Source : tableau de l'auteur, 2022

ODD 12 : consommation et production responsables

Cet objectif est l'un des plus importants pour les PME puisqu'il est un appel aux producteurs, consommateurs, communautés et gouvernements à réfléchir sur leurs habitudes et usages en termes de consommation, de production de déchets, d'impact environnemental et social de l'ensemble de la chaîne de valeur des produits.

Tableau 8 : représentation de l'ODD 12 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Consommation et production responsables | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ Gestion durable des ressources naturelles○ Gestion écologique des déchets tout au long du cycle de vie○ Responsabilité sociétale des entreprises○ Partage d'informations/connaissances○ Moyens scientifiques et technologiques | Conception <ul style="list-style-type: none">○ 7. Lieu de fabrication (local) Politique d'achats <ul style="list-style-type: none">○ 8. Appels d'offres Extraction des matières premières <ul style="list-style-type: none">○ 9. Lieu d'extraction – entreprises/fournisseurs/sous-traitants○ 10. Intégrité des produits/matériaux utilisés/normes de travail Fin de vie – Gestion des déchets <ul style="list-style-type: none">○ 15. Collecte et recyclage○ 16. Rénovation○ 17. Réparation○ 18. Réutilisation○ 19. Partage | <ul style="list-style-type: none">○ Utilisation rationnelle des ressources naturelles○ Encourager les entreprises à adopter des pratiques plus durables (économie circulaire)○ Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable |

Source : tableau de l'auteur, 2022

ODD 13 : mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Cet objectif vise à prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions, c'est l'un des plus grands défis du 21^{ème} siècle.

Tableau 9 : représentation de l'ODD 13 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ Résilience et adaptation○ Politiques climatiques○ Education et capacité d'action | Capital humain/utilisation des actifs <ul style="list-style-type: none">○ 2. Sensibilisation/connaissances○ 5. Transmission d'informations○ 6. Cohérence globale avec l'économie circulaire | <ul style="list-style-type: none">○ Renforcer les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques○ Intégrer des mesures pertinentes dans la politique, les stratégies et la planification○ Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles |

Source : tableau de l'auteur, 2022

ODD 17 : partenariats pour la réalisation des objectifs

Cet objectif met en avant les partenariats entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile au niveau mondial, régional, national et local. Ces derniers sont construits sur des principes de valeurs communes, plaçant les peuples et la planète au centre.

Tableau 10 : représentation de l'ODD 17 en lien avec les parties prenantes et les objectifs

| Partenariats pour la réalisation des objectifs | Enjeux des PME concernées | Objectifs |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ Coopération scientifique et technologique○ Transferts ciblés de technologies○ Système commercial équitable○ Stabilité économique mondiale○ Partenariat pour le développement durable○ Construction d'indicateurs de développement durable | Capital humain/utilisation des actifs <ul style="list-style-type: none">○ 2. Sensibilisation/connaissances○ 5. Transmission d'informations○ 6. Cohérence globale avec l'économie circulaire Politique d'achats <ul style="list-style-type: none">○ 8. Appels d'offres Extraction des matières premières <ul style="list-style-type: none">○ 10. Intégrité des produits/matériaux utilisés/normes de travail | <ul style="list-style-type: none">○ Renforcer l'accès à la science, la technologie, à l'innovation et la coopération○ Promouvoir la mise au point, le transfert et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement○ Système commercial équitable○ Renforcer la stabilité macroéconomique mondiale (coordination et cohérence des politiques)○ Renforcer le partenariat mondial pour le DD, mobiliser des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières○ Création d'indicateurs de suivi au sein des PME |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Concernant les références des enjeux des PME concernées, se référer au tableau 4 à la page 47 intitulé « Identification des enjeux liés aux PME dans le secteur horloger par parties prenantes ».

6 ÉLABORATION ET ÉVALUATION DES SCÉNARIOS

Afin de mieux s'adapter et surtout d'organiser le changement qui provient de part et d'autre, la société cherche à définir des points de repère. Ce besoin de planifier se fait sentir à tous les niveaux de notre société, que ce soit chez les individus, les groupes, les entreprises ou les gouvernements.




La prospective, qui est une démarche rationnelle et créative, s'est alors développée afin de répondre spécifiquement au besoin de planification à long terme. Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir, mais à élaborer des scénarios de futurs possibles sur la base d'analyses de données tels que des tendances lourdes, des phénomènes émergents ou encore des ruptures. La prospective ouvre des horizons pour mieux imaginer les changements futurs et inspirer une stratégie basée sur les défis à venir, en intégrant les acteurs-clés concernés.

Dans ce cadre-là, les scénarios permettent, étape par étape, de simuler une suite d'événements amenant à une situation future et présente alors une image d'ensemble de celle-ci (Julien, P.-A., 1975a).

Les trois scénarios présentés ci-après ont été construits à partir de recherches documentaires, mais également d'après la synthèse des sept entretiens effectués avec des chefs d'entreprises dans le secteur horloger, ainsi que des experts du domaine de l'économie circulaire. Ces scénarios de futurs envisageables représentent trois images très contrastées du futur dans lequel les individus et les entreprises telles que les PME peuvent être amenés à faire face. En effet, ces scénarios prennent en compte les éléments actuels, les objectifs futurs à réaliser ainsi que les acteurs-clés.

6.1 DÉFINITION DES SCÉNARIOS

Tableau 11 : représentation des scénarios et de leur trame

| Scénarios | Titre | Trame |
|---|--|---|
|  Collapse | Quand la réalité nous rattrape | Les recommandations quant à la transition vers la durabilité n'ont pas été suivies |
| Business as usual  | Résilience du passé, progression du futur | La transition vers la durabilité continue de suivre lentement le chemin entrepris en 2020 |
| Transition écologique  | Citoyens du monde, la transition incontournable | La transition vers la durabilité notamment l'économie circulaire a fait une avancée spectaculaire |

Source : tableau de l'auteur, 2022

6.1.1 SCÉNARIO 1 – « QUAND LA RÉALITÉ NOUS RATTRAPE »

Dans le scénario « Collapse », il est question de repli et d'égoïsme. Les nombreuses crises sociales et environnementales n'ont jamais cessé. Les recommandations quant à la transition vers la durabilité n'ont pas été suivies, engendrant ainsi l'échec de l'atteinte des objectifs et provoquant d'impressionnantes pénuries à travers le monde, ne laissant plus de grandes possibilités d'amélioration. Le scénario est présenté sous forme de message audio envoyé à une amie, rencontrée lors de la Conference of Youth (COY).

« Salut Elise, je te remercie pour ton message ça me fait plaisir d'entendre ta voix, ça faisait longtemps. Il est 6h30 ce mercredi 12 juin 2030 et je viens de me réveiller. J'ai tellement de choses à te raconter, mon vocal risque d'être un peu long désolée d'avance. Une chaleur étouffante traverse déjà les vitres de ma chambre. L'été n'est pas encore officiellement là et il fait déjà 28 °C.

Tu sais il y a quelques années, là où je vis à Neuchâtel, les étés étaient dits confortables et la période la plus agréable pour visiter le canton était de juin à septembre, mais ça c'était il y a 10 ans ! Alors pour répondre à ta question, je te conseille de venir me rendre visite plutôt cet hiver... Eh oui, désormais, canicules estivales régulières et prolongées, sécheresse et incendies à répétition rythment nos saisons, comme c'est le cas chez toi aussi n'est-ce pas ? Les impacts du changement climatique sont visibles chez nous en Suisse, mais sont d'autant plus sévères en Afrique ou en Asie. Alors toi qui viens de Cape Town où la désertification a été accélérée et les villes côtières submergées ces derniers temps, je n'ose pas imaginer... On ne parle même pas de la moitié de la forêt amazonienne qui a disparu, perdant ainsi un régulateur important pour le climat global. Non mais tu te rends compte ? Ça me donne envie de pleurer. Comment évoluer dans un monde où les sociétés ne remplissent pas leurs devoirs ? C'est catastrophique de voir les innombrables pénuries à travers le monde, l'augmentation du chômage et le gouffre encore plus important entre les individus et les territoires en raison des 17 objectifs du développement durable ainsi que ceux de l'Agenda 2030 qui n'ont pas été atteints... Aucun acteur n'avait réellement conscience ces dernières années de ce qui arriverait, c'est pourquoi les impacts de la crise écologique sont déplorables.

Chez nous, aucune action et aucun objectif mis en place dans les années 2020 n'ont été respectés. C'est de ça dont je voulais te parler. Je t'avais dit qu'après le lycée en 2027, je ne me voyais pas travailler dans ces grandes industries. Tu sais celles qui ne voient pas la gravité dans laquelle nous nous trouvons et continuent de travailler et vivre « *comme si de rien n'était* ». La perception écologique des dirigeants de nos sociétés est restée trop fermée et ces derniers lobotomisent leurs collaborateurs, c'est terrible à voir. Eh bien moi, pour éviter tout cela, j'avais rejoint l'entreprise familiale créée en 1973 par mes grands-parents maternels, mais, nous sommes contraints de la fermer dans le courant du mois de juillet... Je te promets, je n'en reviens pas.

Tu sais, leur PME est active dans le domaine de l'horlogerie. Ici c'est quelque chose ce secteur, car Neuchâtel est considéré comme le berceau de l'horlogerie depuis plus de trois siècles maintenant. Mais malgré les efforts de mes parents et de tous les collaborateurs dans cette transition de durabilité, l'égoïsme du monde et le manque de collaboration des autres grandes puissances ont fini par nous avoir. Nous avons essayé à travers notre conscience écologique et notre stratégie de durabilité de se fournir en matières premières pour nos composants en Suisse exclusivement. Bien évidemment, cela s'est traduit par une hausse des prix non négociable vu la conjoncture dans laquelle nous nous trouvons. Malheureusement les clients ont préféré, petit à petit, se fournir auprès d'autres sous-traitants, ne regardant même plus la provenance ni la traçabilité des matières premières, tant que leur produit était livré avec un rapport qualité/prix convenable. Il n'y a qu'un seul mot d'ordre dans notre monde actuel : « **Argent, argent, argent** » ! De nombreuses PME comme la nôtre, tous domaines confondus, n'ont pas survécu. Comme tu le sais, elles sont dépendantes de modèles économiques dépassés et de ressources naturelles atteignant des prix inabornables et elles n'ont par conséquent pas pu poursuivre leurs activités. Le modèle d'économie linéaire n'a pas suivi sa transformation en modèle d'économie circulaire et les prix des ressources et matières premières stratégiques ont fortement augmenté. Tu sais, la Chine et l'Inde par exemple, refusent désormais d'absorber le coût environnemental des modes de vie du Nord et intègrent progressivement aux prix de leurs matières premières le coût des conséquences environnementales de leur extraction et de leur fabrication.

Bref, je termine mon audio ici car tu en as déjà bien assez à écouter. On se voit à la prochaine Conference of Youth au Maroc en septembre. J'y vais avec le bateau européen EcoVoyage bien évidemment et toi ? Donne-moi de tes nouvelles d'ici là. A bientôt, bisous. »

6.1.2 SCÉNARIO 2 – « RÉSILIENCE DU PASSÉ, PROGRESSION DU FUTUR »

Dans le scénario « Business as usual », le monde a continué sa transition vers la durabilité de manière « soft » et démocratique. L'urgence climatique a été entendue, les chiffres ne se sont pas plus aggravés et les stratégies suivent peu à peu leur chemin, mais cela prend du temps. Le scénario est présenté sous forme de communiqué informatif interne du directeur d'une PME horlogère neuchâteloise.

Vendredi 13 décembre 2030

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

Malgré des zones d'ombre encore présentes dans certains domaines, la transition environnementale paraît définitivement engagée, contribuant à réinstaurer une forme de confiance en l'avenir au sein de la population. La transformation numérique alliée à celle écologique a gentiment redynamisé l'économie, ce qui est une excellente nouvelle.

Comme vous le savez, la décennie 2020 durant laquelle s'est opérée cette transformation a notamment été marquée par les plans successifs de « sobriété industrielle ». Alliant réglementations et incitations financières, l'État a facilité la transition vers une économie sobre en ressources et à l'empreinte environnementale radicalement allégée. En cette fin d'année où nous fêtons avec fierté les 30 ans de notre société, nous souhaitons par le biais de ce communiqué vous inviter à une rétrospective des stratégies mises en place ces dernières années.

Ci-après, les différents domaines dans lesquels des changements majeurs ont été entrepris, et ce notamment grâce à votre précieuse collaboration : *capital humain/utilisation des actifs, communication, conception du produit, extractions des matières premières et distribution*.

Grâce à votre collaboration, nous sommes devenus acteurs de cette transition, en implémentant notamment l'économie circulaire du mieux possible au sein de notre société. En premier lieu, le déménagement de notre bâtiment administratif fin 2025 dans notre nouvel espace de coworking nous a permis une économie d'énergie. Cependant, notre bâtiment de production lui, n'a pas pu être déménagé ni partagé avec d'autres entreprises, nos machines étant trop volumineuses et trop gourmandes en énergie. Toutefois, l'isolation des fenêtres ainsi que la pose de panneaux solaires a été fait courant 2026. La technologie actuelle disponible ne nous permet pas d'optimiser notre consommation d'énergie vis-à-vis de notre modèle de production actuel. La digitalisation s'est intensifiée au cours des dernières années, permettant ainsi d'améliorer notre système de communication pour une meilleure qualité de travail.

Le secteur de l'horlogerie est encore et toujours complexe et en tant que fournisseur de composants pour le mouvement horloger, il est parfois difficile d'avoir la maîtrise et la traçabilité de l'origine de la matière première. C'est pourquoi, en ce qui concerne notre cycle de vie du produit, un travail important reste à réaliser. Divers aspects ont tout de même été mis en place, notamment en ce qui concerne la distribution. Depuis 2028, nous faisons appel aux ateliers employant des personnes en situation de handicap dans le canton de Neuchâtel. Ces derniers font les livraisons à vélo ou en voiture électrique.

De plus, inspiré par la société Panatere, qui dans les années 2020 avait créé un réseau d'entreprises permettant de rassembler les déchets des uns et des autres pour les transformer et les réutiliser, nous avons décidé de procéder de la même manière dans notre espace de coworking avec les autres entreprises présentes. En partageant les outils informatiques ainsi que les espaces communs de travail et de repos, nous prônons l'échange et le partage. Les frais du bâtiment sont aussi partagés et cela a notamment permis d'optimiser notre consommation énergétique grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques et d'un nouveau système de chauffage adapté à notre activité.

Dans ce contexte général défavorable où la sincérité des entreprises est remise en question et l'économie circulaire difficile à implémenter, il faut que nous soyons unis. C'est pourquoi en 2031 les ateliers participatifs seront toujours d'actualité. Plusieurs aspects de notre entreprise notamment en ce qui concerne le cycle de vie de notre produit ne sont pas encore optimisés, c'est pourquoi notre collaboration est plus que nécessaire. Merci à tous pour votre collaboration. Nous vous souhaitons de belles fêtes de fin d'année.

Directeur, Jacques Delarttis



6.1.3 SCÉNARIO 3 – « CITOYENS DU MONDE – LA TRANSITION INCONTOURNABLE »

Dans le scénario « Transition écologique », la transition envers la durabilité et l'économie circulaire a pris une tournure inattendue. Les pandémies mondiales, les guerres, les sécheresses et les incendies ont sans aucun doute forcé le monde à faire un virage à 360°. La transition est réussie, les objectifs 2030 et le plan climat sont atteints. L'urgence climatique a finalement été comprise. Le scénario est présenté sous forme de monologue par Alice, experte du domaine de l'économie circulaire, envers son défunt grand-papa, Max.

Lundi, 30 septembre 2030

« Grand-papa, imagine un monde dans lequel le marché de la transition écologique domine, soutenu par la puissance publique et par les attentes des citoyens et des investisseurs. Tout simplement une société soudée et unie, prête à relever ensemble les défis planétaires et territoriaux. Eh bien, en cette année 2030, nous y sommes enfin ! J'aurais tellement aimé que tu sois là pour voir l'évolution qu'il y a eu depuis 2023, l'année où tu nous as quitté, toi pour qui cette cause était si importante. Face à la gravité des crises mondiales et des dérèglements climatiques, l'urgence du changement était au centre de toutes les préoccupations et la gouvernance écologique s'est alors centralisée. Tu sais, les protestations environnementales, l'activisme et les procès contre les entreprises les plus polluantes sont devenus monnaie courante, tu n'en aurais pas cru tes yeux.

Désormais, l'économie circulaire fonctionne à deux échelles : régionale, pour les ressources et produits de consommation courants pour les entreprises et les ménages, et européenne pour les terres rares et les composants avancés. Dans les deux cas, des partenariats publics/privés sont mis en place pour développer de nombreuses plateformes, facilitant ainsi les besoins qu'il s'agisse de réemploi, de recyclage ou de surcyclage. La collaboration, l'échange et la synergie sont les mots d'ordre.

Grand-papa, l'industrie 4.0 est en marche, la croissance des entreprises tout secteur confondu, même pour les PME, est de plus en plus liée à la performance environnementale, même s'il reste des entreprises où l'action n'est présente qu'en surface. Le prix des biens et des services a augmenté à la suite de la hausse des coûts de l'énergie, reflétant ainsi la réalité. Les prix étant devenus inabordables pour l'immense majorité de la population, cela incite à une consommation moindre, plus saine et plus durable. De plus, le marché a rendu coûteux les comportements dommageables à l'environnement. Le degré de contribution environnementale de chaque entreprise, est désormais un facteur fort d'attractivité et un atout critique pour le recrutement, notamment de la nouvelle génération, prônant une responsabilité orientée vision future. Nous sommes ici face à une réelle conscientisation sans toutefois qu'elle ne soit culpabilisante.

Le développement d'industries et de techniques de moins en moins polluantes ont vu le jour, grâce à la contribution environnementale qui est un facteur attractif et avantageux sur les marchés. Les entreprises qui ont le plus rapidement déplacé leurs activités vers les modèles environnementaux sont les plus grandes gagnantes. Leur pérennité est assurée et les clients sont ravis de participer aux objectifs de développement durable. Une réelle évolution des états d'esprit est en marche. Le nombre de plateformes d'économie circulaire a triplé entre 2025 et 2030 en Suisse ! Tu vois, par exemple, les PME que j'accompagne depuis l'ouverture de ma plateforme en 2022 ont eu raison, leur agilité a été une force et l'éco-conception leur nouveau modèle !

De nombreuses études sur l'ACV ont été menées de 2027 à 2030 afin d'être au plus proche de la réalité et ainsi aider les entreprises dans leurs démarches. Finalement, parlons un peu de ton domaine favori, l'horlogerie. L'éco-conception, la bio-conception ainsi que l'utilisation des matériaux nouvelle génération permettent de limiter au maximum la consommation des ressources matérielles et énergétiques. La collaboration, l'entraide et le partage sont les moteurs de cette nouvelle économie et les PME y ont trouvé leur place, répondant comme les grandes entreprises aux contraintes imposées sur le cycle de vie de leur produit. L'État détermine, de manière beaucoup plus offensive que par le passé, les taux d'émissions polluantes maximum, obligeant ainsi à des démarches de haute qualité en matière de recyclage et d'optimisation des ressources. Grâce à cela, les émissions carbone et la consommation de ressources stratégiques de la Suisse ont été divisées par 2 par rapport à 2020. Désormais, on s'attache à « réparer le monde » à travers de nombreux projets innovants, une transparence vis-à-vis des consommateurs, une collaboration et un partage sans faille. J'aurais été tellement heureuse que tu vois cela grand-papa ! »

6.2 ÉVALUATION DES SCÉNARIOS

Tableau 12 : synthèse des scénarios

| | Scénarios | | |
|--|--|---|---|
| | <i>Quand la réalité nous rattrape</i> | <i>Résilience du passé, progression du futur</i> | <i>Citoyens du monde, la transition incontournable</i> |
| PME horlogère | L'implémentation de l'économie circulaire n'ayant pas abouti, les PME ferment les unes après les autres | L'implémentation partielle de l'économie circulaire a pérennisé les PME mais le travail sur le cycle de vie du produit reste important | Les PME sont devenues des acteurs indispensables de la transition écologique |
| Enjeux économiques | Le développement des PME en décroissance (non-optimisation des coûts) et non utilisation efficiente des ressources | Croissance de l'emploi stable et croissance économique régulière. Relation saine entre les fournisseurs, sous-traitants et PME | Prise de conscience collective des PME, croissance de l'emploi et utilisation efficiente des ressources à travers une gestion durable et une utilisation rationnelle des ressources |
| Enjeux sociaux | Manque important de collaboration, d'écoute, d'entraide ou de synergie entre les PME et à l'intérieur de l'entreprise | Collaboration, écoute, entraide et synergie prennent petit à petit le dessus. Les PME se sentent soutenues dans leur démarche d'implémentation de l'économie circulaire | L'accès à l'emploi est facilité, les conditions de travail sont agréables, ce qui engendre un bien-être et une motivation des collaborateurs des PME |
| Enjeux environnementaux | Les émissions de gaz à effet de serre, la consommation de ressources, et la production de déchets ne sont plus mesurés | Intérêt grandissant pour l'écosystème dans lequel les PME évoluent | Le circuit court est la stratégie adoptée par la plupart des PME. Le cycle de vie du produit est pratiquement totalement adapté |
| Enjeux de la gouvernance | La gouvernance ne permet pas d'appliquer une démarche à la stratégie globale des PME | La gouvernance des PME permet de mettre en place des démarches afin d'atteindre des objectifs | Comité dédié au sein des PME et mise en place d'indicateurs extra-financiers et d'outils pour mesurer la performance et l'atteinte des objectifs |
| Implication des parties prenantes | Les PME ne prennent pas en compte leur environnement et n'identifient pas les parties prenantes concernées | Les PME comprennent relativement bien leur environnement et intègrent comme elles le peuvent toutes les parties prenantes à leur stratégie | Les PME intègrent les parties prenantes dans chaque décision stratégique |
| Opportunités | Tout est à entreprendre en termes de développement durable et d'économie circulaire | Possibilités de nouvelles collaborations et synergies entre les PME et les grandes entreprises | L'économie circulaire est désormais à la portée de toutes les PME et les cycles de vie des produits connaissent une nouvelle ère |
| Risques | Les PME déposent leur bilan les unes après les autres | Les PME ne pérennisent pas leur collaboration mise en place et sont sous l'emprise négative des grandes entreprises | Se reposer sur les nouveaux modèles qui fonctionnent en 2030 et ne pas continuer la réflexion stratégique pour les années 2040-2050 qui est indispensable |

Source : tableau de l'auteur, 2022

6.3 COMPARAISON PME NEUCHÂTELOISES EN 2022 VS PME NEUCHÂTELOISES EN 2030

Une analyse, à travers l'outil appelé « Grille d'évaluation de durabilité », a été faite pour les quatre entreprises interrogées lors de l'étude qualitative : ID Watch Genève, Panatere, Azurea Technologie Horlogère et Kyburz et Cie SA. Cet outil, regroupant les critères et enjeux-clés au sein de l'entreprise sur le cycle de vie du produit, a permis de classer les PME interrogées par rapport à leur niveau actuel de durabilité. L'entreprise ID Watch Genève grâce à son concept innovant éco-conception de montres, se place en première position avec un résultat de 92%, obtenant ainsi un excellent score. Panatere, expert du swiss made et pionnier dans la production d'acier inoxydable à 100% se place en deuxième position avec un résultat de 88%, obtenant un score « bon », avec des adaptations mineures nécessaires. L'entreprise Kyburz & Cie SA, pionnière elle dans la transparence au niveau de l'injection plastique propre les rejoint, avec un score de 71%, nécessitant les mêmes adaptations. Finalement, l'entreprise Azurea Technologie Horlogère se situe en dernière position, avec un score de 46% nécessitant des adaptations majeures notamment en ce qui concerne la matière première et les locaux, sujet difficile à mettre en place actuellement pour cette dernière, comme abordé dans notre entretien. Les résultats précis de l'utilisation de cette recherche se trouvent en annexe 9 : « Grille d'évaluation des entreprises interrogées ».

A partir de cette base-ci, il était intéressant d'utiliser un autre outil d'évaluation nommé « la boussole bernoise », afin d'imaginer ces quatre entreprises en 2030, ainsi que toutes les autres PME du domaine au travers des différents scénarios prospectifs proposés précédemment.

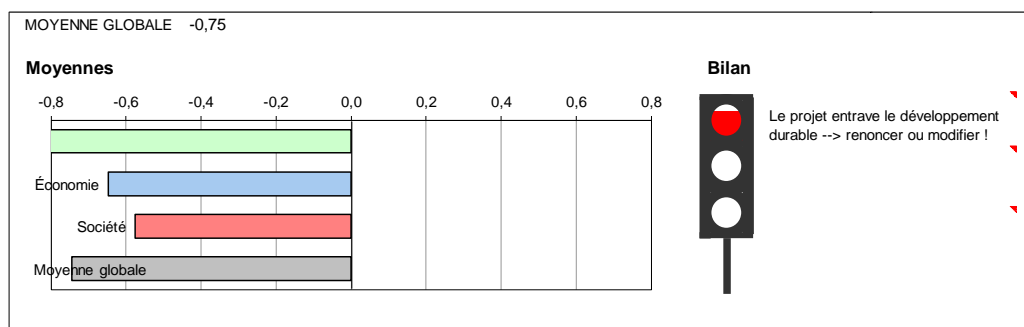
La boussole bernoise est un outil destiné à évaluer les effets d'un projet sur le développement durable à travers des indicateurs préétablis dans les domaines de l'environnement, de l'économie et de la société. Dans le cadre de ce projet, l'outil a été utilisé pour comparer les 3 scénarios créés et analysés en point 6.1 et 6.2. Le résultat affiche un profil des forces et des faiblesses du scénario en question, fournissant des informations sur le potentiel d'optimisation ainsi qu'une évaluation globale du développement durable.

L'évaluation des scénarios à travers la boussole bernoise s'effectue sur une grille. Pour chaque indicateur, une valeur, allant de -2 à +2 sur l'échelle des points a été attribuée. Si l'indicateur n'est pas pertinent pour le projet soumis à l'évaluation, la coche 0 a été appliquée.

Le diagramme de barres en couleurs indique les forces et les faiblesses de chaque scénario. Les valeurs positives, représentées en vert, indiquent les forces du scénario. Les valeurs négatives, en rouge, représentent les faiblesses de ce dernier. Finalement, les feux tricolores indiquent l'évaluation globale du projet.

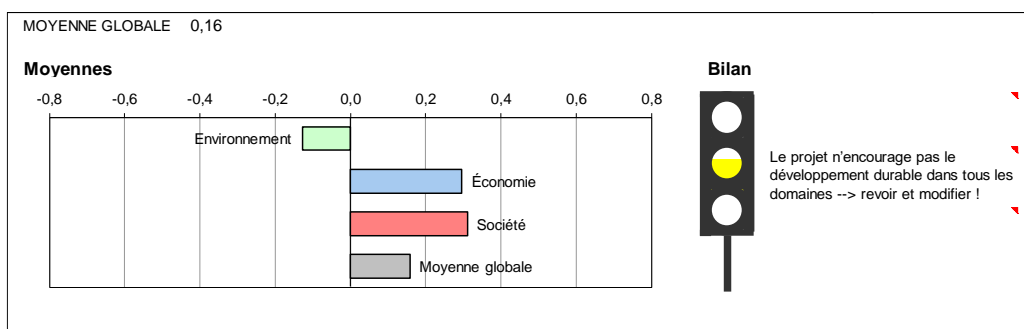
Le scénario 1 – « Quand la réalité nous rattrape », démontre que la situation en 2030 en termes d'impact environnemental est déplorable. La moyenne globale est de $-0,75$, avec une négative très importante en ce qui concerne l'environnement dont la moyenne est de -1.01 . En ce qui concerne l'économie, la moyenne est de -0.65 et celle de la société est aussi négative avec -0.58 . Le bilan général démontre que la non-implémentation de l'économie circulaire paralyse le système entier.

Figure 11: boussole bernoise du développement durable – scénario 1



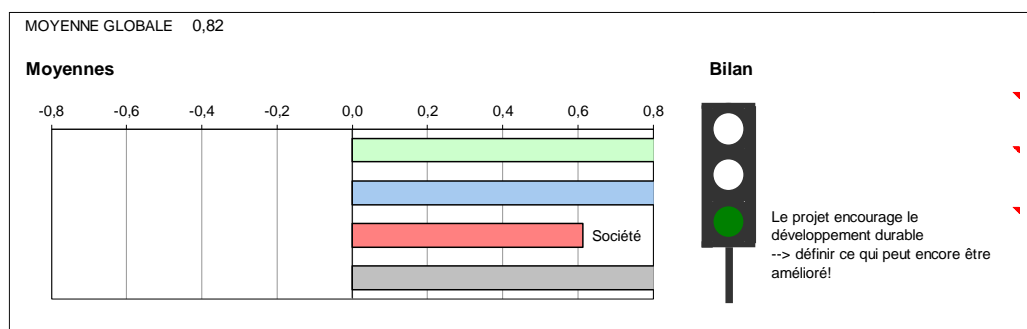
Le scénario 2 – « Résilience du passé, progression du futur », démontre que la situation en 2030 en termes d'impact environnemental est stable en comparaison à 2022. La moyenne globale est de 0.16 , avec une négative relativement faible en ce qui concerne l'environnement avec une moyenne de -0.13 . En ce qui concerne l'économie, la moyenne est de 0.29 et celle de la société est aussi positive avec 0.31 environ. Le bilan général démontre que l'implémentation partielle de l'économie circulaire au sein des PME paralyse une partie du système.

Figure 12: boussole bernoise du développement durable – scénario 2



Le scénario 3 – « Citoyens du monde – La transition incontournable », démontre que la situation en 2030 en termes d'impact environnemental est spectaculaire en comparaison à 2022. La moyenne globale est de 0.82, avec une moyenne de l'environnement de 0.92. En ce qui concerne l'économie, la moyenne est de 0.91 et celle de la société est aussi positive avec 0.61. Le bilan général démontre que l'économie circulaire au sein des PME est totalement implémentée, mais quelques-unes sont encore en réflexion.

Figure 13: boussole bernoise du développement durable – scénario 3



Nous constatons que la prise en compte du développement durable, plus précisément de l'économie circulaire au sein des PME neuchâteloises actives dans le secteur horloger, pour la présente étude est nécessaire, afin de les pérenniser dans le temps. De plus, la réussite des objectifs de développement durable ainsi que ceux de l'Agenda 2030 permettra aux entreprises d'évoluer positivement dans le temps. En effet, plus la transition vers ce nouveau modèle sera effectuée rapidement, plus les entreprises seront pérennes dans le temps, évitant ainsi de se retrouver face au scénario numéro 1 et aux résultats présentés par la boussole correspondante. C'est pourquoi, en prenant en compte tous les aspects présentés précédemment, le scénario 1 « Quand la réalité nous rattrape » est à éviter absolument. Le scénario 2 « Résilience du passé, progression du futur » correspond dans les grandes lignes à la stratégie qu'adoptent actuellement les entreprises, certaines étant plus avancées que d'autres. Finalement, le scénario 3, « Citoyens du monde – La transition incontournable » est le scénario idéal. Cependant, un trop grand changement est demandé aux entreprises ainsi qu'à leurs parties prenantes en 8 ans. C'est pourquoi, le scénario le plus plausible est le numéro 2 « Résilience du passé, progression du futur ».

7 RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

7.1 INTRODUCTION

Les recommandations stratégiques présentées ci-dessous sont basées sur le scénario 2, « Résilience du passé, progression du futur » pour être dans la continuité de ce que traverse les entreprises actuellement et plus spécifiquement les PME neuchâteloises horlogères. Le scénario 3, « Citoyens du monde - La transition incontournable », qui représente le scénario idéal, fournit également quelques indications indispensables.

Les recommandations stratégiques mettent en alerte sur les différents scénarios de futurs probables, notamment basés sur les points faibles afin de les améliorer. Elles proposent des conditions-cadres pour pérenniser les PME sur le long terme en les accompagnant dans la transition de l'économie linéaire à l'économie circulaire.

7.2 DE L'ÉCONOMIE LINÉAIRE À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Il est évident que l'économie linéaire doit disparaître au profit de l'économie circulaire. En effet, de nombreux avantages découlent de la circularité au niveau de l'industrie horlogère. La circularité permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'opter pour des matières premières à faible teneur en carbone. Toutefois, fournisseurs, sous-traitants, distributeurs et clients ne sont pas tous conscients des avantages et du potentiel de la durabilité.

En premier lieu, il est primordial d'ancrer stratégiquement l'économie circulaire au sein de la stratégie des PME en la planifiant sur le long terme. La révision des processus de l'entièreté de l'entreprise doit être faite. Il est important d'établir de solides collaborations tout au long de la chaîne de création de valeur en incluant toutes les parties prenantes concernées.

En ce qui concerne le cycle de vie du produit, il est important de prendre en compte les aspects de la durabilité à un stade précoce, c'est-à-dire, dès la conception et au travers des politiques d'achats. L'extraction des matières premières, la transformation et la fabrication doivent prendre en compte le climat en incluant des intrants renouvelables au maximum. Afin d'aller dans le sens de l'économie circulaire, des modifications sont possibles à toutes les étapes du cycle de vie du produit. L'analyse et l'évaluation du cycle de vie (ACV) sont alors nécessaires. De plus, le comportement de la population est également un facteur clé de succès. Il y a lieu d'informer et de sensibiliser le public en conséquence. Finalement, une forte demande de matière recyclée indique le succès de la mise en place de l'économie circulaire.

Finalement, pour être le plus complet possible, l'implémentation de l'économie circulaire peut être complétée par l'éco-conception, les deux modèles étant complémentaires.

7.3 STRATÉGIE ET PLAN D'ACTION POUR LES PME DU DOMAINE HORLOGER

La stratégie à mettre en place au sein des PME afin d'implémenter l'économie circulaire et de diminuer son impact écologique est traitée en deux grandes catégories : le niveau de l'entreprise et celui du cycle de vie du produit. Chacune de ces catégories est divisée en axes et présentée en vert dans le tableau ci-dessous. Finalement, chaque axe est composé de sous-thèmes contenant chacun des actions à mettre en place afin de s'adapter à la nouvelle stratégie. Le détail figure dans le plan d'action à la suite du document.

Tableau 13 : stratégie

PME

| Au niveau de la PME | | | | | Au niveau du cycle de vie du produit | | | | | | | |
|---------------------------------|---|------------------------|--|-----------------------------|---|--------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|
| Autres départements | Capital humain | Utilisation des actifs | | Communication | Achat / Production / Contrôle Qualité / Logistique/ R&D | | | | | | | |
| | | Utilisation des outils | Locaux administratifs et de production | | Conception | Politique d'achats | Extraction matières premières | Transformation | Fabrication | Distribution | Consommation et utilisation | Fin de vie Gestion des déchets |
| RH Comptabilité Marketing | Moyen de transport Sensibilisation/connaissances | Machines Véhicules | Energie Chauffage Isolation | Transmission d'informations | Lieu de fabrication | Appels d'offres | Lieu d'extraction (entreprises, fournisseurs, sous-traitants) Intégrité des produits/matériaux utilisés Normes de travail | Moyen utilisé pour le transport | Moyen utilisé pour la fabrication | Moyen utilisé pour le transport | Satisfaction des clients | Collecte et recyclage Rénovation Réparation Réutilisation |
| Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions | Actions |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Des axes stratégiques et des actions sont proposés dans le tableau suivant, afin de réduire rapidement l'impact écologique des PME neuchâteloises dans le secteur horloger en implémentant notamment l'économie circulaire dans le cycle de vie de leur produit. Le développement des modes d'organisation favorisant la collaboration, l'entraide et les synergies est indispensable et permet de mettre en lumière des connaissances de terrain permettant une réelle compréhension des problématiques et des enjeux encourus. Le plan d'action met en lumière les axes principaux et les sous-thèmes relatifs avec les actions proposées face aux enjeux des PME, des parties prenantes impliquées et des ODD concernés. De plus, des indicateurs financiers, sociaux et écologiques sont mentionnés. Ces derniers montrent dans quelle mesure les PME se situent sur la voie du développement durable et assurent ainsi le suivi de la mise en place de l'économie circulaire.

Tableau 14 : plan d'action au niveau de l'entreprise

| | Axes | Sous-thèmes | Actions | Enjeux | Indicateurs | PP impliquées | ODD Impliqués |
|---------------------------|------------------------|--|---|--|--|---|---|
| Au niveau de l'entreprise | Départements | RH | 1. Engager une conduite du changement en impliquant tous les collaborateurs 2. Embaucher un/e responsable RSE 3. Créer des emplois grâce à l'économie circulaire 4. Politique de recrutement de proximité 5. Proposer des formations adaptées aux besoins | 1. Perception écologique trop fermée des dirigeants (habitudes à modifier) 2. Associer les collaborateurs à l'implémentation de l'économie circulaire à travers la RSE (co-responsabilité) 3. Assurer l'égalité des chances dans la formation et l'embauche en favorisant les individus locaux 4. Choisir des formations régionales permettant de s'aligner sur les enjeux de l'économie circulaire | 1. Accompagnement des nouveaux/actuels collaborateurs 2. Taux d'emploi 3. Egalité des emplois 4. Pourcentage de collaborateurs de la région et de différents profils 5. Productivité au travail 6. Salaires ajustés en fonction du secteur et des compétences 7. Compétence des moyens humains | Dirigeants, collaborateurs, communautés locales | Travail décent et croissance économique |
| | | Comptabilité | 1. Intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie 2. Intégrer la comptabilité environnementale 3. Réaliser un reporting extra-financier | 1. Intégrer dans les informations comptables les indications quant au rapport à l'environnement et à l'économie circulaire de l'entreprise 2. Faire le lien entre les impacts sociaux/environnementaux et la rentabilité 3. Prendre en compte les facteurs de durabilité dans les décisions de financement et d'investissement | 1. Suivi de l'impact écologique 2. Suivi des coûts du produit/service tout le long du cycle de vie 3. Suivi des coûts engendrés par l'implémentation de l'économie circulaire 4. Publication de rapports | Dirigeants, collaborateurs, communautés locales | |
| | | Marketing | 1. Mettre en place une stratégie marketing intégrant l'économie circulaire 2. Proposer une communication claire et transparente aux clients 3. Valoriser les actions de la PME à travers des certifications/labels 4. Détailler l'offre client avec le maximum d'informations sur le produit | 1. Se démarquer de la concurrence en étant acteur responsable et en valorisant leurs actions envers les clients 2. Renforcer le développement durable et l'implémentation de l'économie circulaire dans les objectifs stratégiques | 1. Publication de rapports | Dirigeants, collaborateurs | |
| | Capital humain | Moyen de transport | 1. Mise en place d'une plateforme de co-voiturage interne 2. Favoriser l'éco-conduite 3. Valoriser la mobilité active à récompenser | 1. Adopter une conduite économique et écologique en optant pour une conduite plus douce 2. Favoriser le co-voiturage et l'utilisation de moyens de transport à faible impact carbone 3. Récompenser les dirigeants/collaborateurs s'impliquant dans la démarche | 1. Nombre de véhicules (non-électriques) utilisés par les dirigeants/collaborateurs 2. Nombre de dirigeants/collaborateurs pratiquant la mobilité active 3. Réduction des émissions de CO2 | Dirigeants, collaborateurs | |
| | | Sensibilisation / connaissances | 1. Informer et sensibiliser sur les actions entreprises par la PME 2. Partager les connaissances avec la concurrence | 1. Développer les connaissances et la sensibilisation des employés afin de les appliquer dans la stratégie environnementale 2. Développer le partage, la collaboration et la synergie entre les PME | 1. Nombre d'heures de formation par employé 2. Sensibilisation et participation 3. Nombre d'ateliers participatifs dans l'année 4. Nombre de nouvelles collaborations | Dirigeants, collaborateurs, clients, concurrents | |
| | Utilisation des outils | Machines / véhicules | 1. Intégration d'une plateforme de partage des outils/véhicules | 1. Utilisation optimale des actifs afin d'éviter le gaspillage | 1. Conformité des équipements 2. Taux de partage 3. Montants économisés | Dirigeants, collaborateurs, communautés locales | Industrie, Innovation et Infrastructure |
| | Locaux | Energie, chauffage, isolation | 1. Réduction de l'énergie consommée: optimisation des locaux (isolation, chauffage) 2. Favoriser le télétravail/le coworking | 1. Passer à une gestion énergétique efficace, à une économie d'énergie et d'eau en optimisant les locaux | 1. Charges liées à l'énergie (consommation finale) 2. Suivi des émissions de CO2 3. Part des énergies renouvelables utilisées | Dirigeants, collaborateurs | Energie propre et d'un coût abordable |
| | Communication | Transmission d'informations | 1. Informer les clients des enjeux environnementaux concernés 2. Transparence sur la stratégie mise en place 3. Obtention de certifications reconnues | 1. Rendre compte publiquement des sujets de développement durable pertinents 2. Renforcer la gestion d'entreprise responsable tout au long de la chaîne de création de valeur | 1. Avis des clients 2. Nombre de certifications/labels obtenus | Clients, dirigeants, employés, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, concurrents | Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques |
| | Généralité | Cohérence globale avec l'économie circulaire | 1. Mise en place d'une économie circulaire 2. Amélioration de la communication sur la stratégie mise en place 3. Renforcer l'écosystème de la PME 4. Augmentation de l'efficacité des ressources 5. Respect du cadre légal imposé | 1. Implémentation de l'économie circulaire au sein de la PME (structure de l'entreprise, cycle de vie du produit) en incluant toutes les parties prenantes | 1. Suivi des actions mises en place | Toutes les parties prenantes | Partenariats pour la réalisation des objectifs |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Tableau 15 : plan d'action au niveau du cycle de vie du produit

| | Axes | Sous-thèmes | Actions | Enjeux | Indicateurs | PP Impliquées | ODD Impliqués |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|---|--|--|---|---|
| Au niveau du cycle de vie du produit | Conception | Lieu de fabrication | 1. Prise en compte du climat dans la stratégie du lieu de fabrication 2. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (privilégier le circuit court) 3. Analyse de l'ACV | 1. Collaborer avec des fournisseurs, distributeurs, sous-traitants et communautés locales et innover pour la circularité à travers des choix de conception meilleure | 1. Choix des lieux de fabrication | Dirigeants, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, communautés locales | Consommation et production responsables |
| | Politique d'achats | Appels d'offres | 1. Prise en compte du climat dans l'acceptation de l'offre 2. Favoriser des fournisseurs/sous-traitants locaux et certifiés/labellisés | 1. Intégrer la durabilité dans les pratiques commerciales et accroître la transparence de la chaîne de valeur 2. Opter pour une politique d'achats responsable/approvisionnement local | 1. Choix des fournisseurs, sous-traitants locaux et certifiés/labellisés dans la mesure du possible 2. Analyse des flux de matières | Dirigeants, fournisseurs, sous-traitants, communautés locales | |
| | Extraction des matières premières | Lieu d'extraction (entreprises, fournisseurs, sous-traitants) | 1. Prise en compte du climat dans la planification stratégique 2. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (privilégier le circuit court) 3. Limiter les impacts sur les ressources disponibles et le surplus d'extraction | 1. Adaptation et gestion des changements climatiques | 1. Choix des lieux d'extraction 2. Maîtrise des procédés utilisés 3. Rapport qualité/prix des matières recyclées | Dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, clients, communautés locales | |
| | | Intégrité des produits, matériaux utilisés, normes de travail | 1. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (privilégier le circuit court) 2. Privilégier les matériaux circulaires (recyclés et recyclables) 3. Transparence et traçabilité des matériaux utilisés | 1. Mise en place d'un circuit court permettant une meilleure connaissance des produits 2. Respect des conditions de travail des collaborateurs | 1. Taux de traçabilité 2. Taux de satisfaction des collaborateurs 3. Variations des charges liées au circuit court 4. Suivi des émissions de CO2 | Dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, clients, communautés locales | |
| | Transformation | Moyen utilisé pour le transport | 1. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (privilégier le circuit court) 2. Collaboration avec des prestataires de transports verts 3. Favoriser l'intégration de personnes à capacité réduite | 1. Privilégier les entreprises locales de transport pour réduire l'impact CO2 2. Favoriser la collaboration avec des institutions | 1. Suivi des émissions de CO2 | Distributeurs | |
| | Fabrication | Moyen utilisé pour la fabrication | 1. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (verre, boîtier, cadran, aiguilles, packaging) et privilégier le circuit court | 1. Intégrer l'innovation, la technologie et la R&D dans le processus de fabrication du produit 2. Collaborer/créer des partenariats avec des entreprises pour partager mutuellement les connaissances | 1. Dépenses liées à la R&D 2. Publication annuelle d'un rapport de durabilité | Dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, clients, communautés locales | |
| | Distribution | Moyen utilisé pour le transport | 1. Intégration de l'économie circulaire et de l'éco-conception (privilégier le circuit court) 2. Collaboration avec des prestataires de transports verts et favoriser le transport maritime pour les longs trajets 3. Favoriser les institutions locales | 1. Privilégier les entreprises de transport locales pour réduire l'impact CO2 2. Favoriser la collaboration avec des institutions | 1. Suivi des émissions de CO2 | Distributeurs | |
| | Consommation et utilisation | Satisfaction des clients | 1. Analyse des besoins/attentes des clients (anticipation) 2. Eduquer le client à une consommation responsable | 1. Prise de conscience et responsabilité individuelle du consommateur 2. Aider à modifier les habitudes en expérimentant de nouveaux modèles d'utilisation | 1. Taux de satisfaction des clients 2. Taux de fidélité des clients 3. Taux de réclamations | Clients, dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, concurrents | |
| | Fin de vie - Gestion des déchets | Collecte et recyclage | 1. Réinjection des déchets dans le cycle de vie du produit 2. Reprise systématique du produit lorsque le client s'en sépare 3. Création d'un réseau d'entreprises permettant de reconditionner et recycler de nouvelles matières premières suisses | 1. Limiter la quantité de déchets en général 2. Recyclage du produit retourné par le client | 1. Suivi de la gestion des déchets 2. Analyse de flux de matières | Clients, dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, concurrents | |
| | | Rénovation | 1. Revalorisation des matières premières | 1. Prolongement du cycle de vie du produit (maintenance) | 1. Suivi de la revalorisation des matières premières | Clients, dirigeants, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, concurrents | |
| | | Réparation | 2. Mise à disposition de pièces utilisées/recyclées pour la rénovation | 2. Satisfaction client (service après-vente) | 2. Nombre de pièces utilisées/recyclées pour la rénovation | | |
| | | Réutilisation | 1. Permettre de prolonger la vie du produit 2. Partenariat avec des entreprises de reconditionnement des matériaux 3. Création d'une plateforme digitale 4. Permettre la location d'un produit sur une durée déterminée à travers une économie de fonctionnalité | 1. Limiter la surconsommation en proposant une plateforme en ligne avec différents services (redistribution, rénovation, réparation, ventes d'occasion, seconde main, maintenance) 2. Partage du produit sous forme de location à travers une plateforme afin de réduire le surplus de consommation | 1. Nombre d'adhérents à la plateforme 2. Suivi des ventes d'occasion 3. Suivi des ventes de seconde main 4. Quantité de produits ayant eu recours à une maintenance 5. Nombre de locations par année | Clients, dirigeants, collaborateurs | |
| | | Partage | | | | | |

Source : tableau de l'auteur, 2022

8 CONCLUSION

En conclusion, il est impératif de détecter les domaines où les PME peuvent mettre en œuvre leurs actions en termes de développement durable et d'économie circulaire en impliquant toutes les parties prenantes. Dans ce nouveau modèle économique, la collaboration, l'échange et les synergies sont mis en avant. Le modèle de l'économie circulaire, qui s'inspire du fonctionnement cyclique de la nature, est une démarche centrée sur le produit et le service. Il est désormais impératif de repenser l'entièreté du cycle de vie du produit en incluant notamment l'éco-conception afin de ralentir le processus. En effet, l'économie circulaire qui vise à la croissance économique continue, à la consommation durable ainsi qu'à la promotion de l'efficacité des ressources, combinée à l'éco-conception, qui elle vise à la réduction de l'impact environnemental, à la réduction des consommations et à la promotion du cycle de vie du produit, sont deux modèles complémentaires. Leurs facteurs communs ne sont autres qu'une fabrication en boucle fermée, des outils et méthodes performants ainsi qu'une collaboration de toutes les parties prenantes et l'intégration de l'innovation.

Les diverses théories et hypothèses ci-dessous, qui ont été abordées dans ce présent rapport, ont pu être affirmées ou démenties lors des différentes phases d'analyses, soit lors de la revue littéraire, lors de l'étude qualitative ou lors de l'analyse des parties prenantes.

Premièrement, en ce qui concerne la sincérité des entreprises par rapport au développement durable, certaines profitent de cette image positive sans grandes stratégies derrière et ternissent ainsi la démarche. Toutefois, de plus en plus d'entreprises sincères misent sur l'écologie et le respect de l'environnement à travers leur communication et leur marketing, créant ainsi un lien entre leur activité et la nature. Cependant, certains experts affirment que le greenwashing est encore trop présent dans le secteur horloger, spécialement dans les grands groupes. Cependant, selon certains, toute action, même petite et maladroitement menée, est une avancée vers la transition énergétique. A contrario, certaines PME entament des démarches sincères de développement durable sans forcément communiquer leurs actions, pensant qu'elles ne sont pas assez pertinentes.

Deuxièmement, l'idée que le développement durable est uniquement adapté aux grandes entreprises possédant des ressources financières et humaines n'est pas correct. Concrétiser le changement vers la durabilité est un défi important pour les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, c'est pourquoi l'économie circulaire est applicable à tous. Agiles, les PME peuvent tirer profit du développement durable en intégrant cette stratégie innovante, permettant ainsi de se différencier de leurs concurrents. Cependant, le manque de personnel, la petite taille de la structure, les coûts parfois élevés de certains outils comme l'analyse de cycle de vie du produit ou encore les composants/matériaux spécifiques en matières recyclées non disponibles

sont des freins. Contrairement aux PME, les grandes entreprises doivent elles convaincre le top management d'effectuer cette transition. L'horlogerie demande de la précision, de la finesse et de hautes exigences, c'est pourquoi la transition peut notamment être parfois difficile pour certaines PME.

Troisièmement, l'hypothèse que l'économie circulaire n'est pas intéressante financièrement parlant pour les entreprises n'est pas justifiée. En effet, l'économie circulaire est une opportunité et présente un intérêt pour les PME notamment en termes de création d'emplois et apporte un nouveau souffle au secteur horloger. Mais cela peut néanmoins requérir d'importants ajustements dans tous les domaines de l'entreprise.

Les limites de la méthode employée

Trois limites sont principalement à souligner dans cette étude : l'exhaustivité des données collectées, les possibles biais lors de la création des scénarios ainsi que les différents sujets abordés pouvant être interprétés différemment selon les individus.

Premièrement, les données qualitatives collectées pour cette étude sont issues de sources primaires, mais l'échantillon peut ne pas être exhaustif. Deuxièmement, différents biais introduits au cours de l'utilisation de certains outils méthodologiques pourraient être présents. Par exemple, nous avons l'étude qualitative et le développement des scénarios qui sont sujets à une interprétation personnelle des informations récoltées et écrites. Finalement, pour les thématiques abordées, nous pouvons être confrontés à divers freins psychologiques, comme par exemple au niveau du changement climatique, qui est un phénomène effrayant et qui demande une certaine remise en question. Mais également au niveau du développement durable, car il faut que les changements interviennent rapidement avant que ce ne soit trop tard pour la planète, et finalement au niveau de l'économie circulaire, car implémenter cette dernière ne suffit pas, il faut aussi la combiner avec d'autres outils pour que ce soit le plus optimal possible.

Pour conclure, une économie parfaitement circulaire reste compliquée : toute opération entraîne toujours une perte de matière ou d'énergie et certains matériaux ne sont pas indéfiniment recyclables. Les entreprises commencent à adopter des solutions gagnant-gagnant leur permettant d'une part de répondre aux exigences et attentes de la durabilité et d'autre part d'accroître leur efficacité et leur rentabilité. L'économie circulaire est alors une approche stratégique prometteuse et à travers la stratégie et le plan d'action proposés dans le présent document, les PME horlogères neuchâteloises disposent désormais d'un guide de bonne conduite.

Attestation

Je déclare sur l'honneur, que j'ai effectué ce Travail de Master seule, 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 l'Orientation et du Professeur chargé du suivi du Travail de Master et de l'institution ou entreprise pour laquelle ce travail a été effectué.

Boudry, le 21 août 2022.



Timéa Meyer

9 SOURCES

- Baloul, H., 2020, *Economie circulaire et COVID-19*. Journal de l'Economie Circulaire et Développement Durable, pp. 1-8.
- Boillat, J., Maillard, N., 2009. *Le patrimoine horloger des villes de la Chaux-de-Fonds et du Locle*, pp. 1-20.
- Bourdin, S., Maillefert, M., 2020, *Introduction – L'économie circulaire : modes de gouvernance et développement territorial*. Natures Sciences Sociétés, vol. 28 no. 2, pp. 101-107.
- Bühler, T., 2019, *L'exemple de ces PME qui se sont mises au vert ! Transition climatique*, PME, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.soleol.ch/cms/uploads/file/presse-files/pme-magazine.pdf>
- Centre Patronal, 2010, *La responsabilité sociale des entreprises. Une approche volontaire dans les PME*. 2010. PP. 1-36. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.centrepatronal.ch/wp-content/uploads/2021/03/brochure-rse.pdf>
- Charrière, B., Weill, C., Logeais, M., Fasko, R., Koch, T., Schwery, L., Luisier, C., et Plan, E., 2021, *L'économie circulaire, une opportunité économique et environnementale pour la Suisse ?* Cleantech Alps, pp. 1-92.
- Charles, L., Le Treut, H., 2006, *Réchauffement climatique : de la recherche à l'engagement collectif*. Presse de Science Po | « Ecologie & Politique », no. 33, pp. 13-19.
- Collectivités pour un développement durable, 2022, *Ville de Neuchâtel*. Coord21. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.coord21.ch/index.php/canton-de-neuchatel/ville-de-neuchatel>
- Confédération Suisse, 2012, *Promotion économique et développement durable dans les cantons*. Etat des lieux et recommandations. 2012. PP. 1-52
- Confédération Suisse, sans date de publication, 1987 : *Le Rapport Brundtland*, p.1.
- Confédération Suisse, 2020, *Faits et chiffres sur les PME en Suisse*. Portail PME. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/politique-pme-faits-et-chiffres.html>
- Confédération Suisse, 2021a, *La digitalisation des PME en Suisse : un enjeu central*. 2021. Portail PME. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/digitalisation.html>
- Confédération Suisse, 2021b, *Soutien à la numérisation des PME*. Portail PME. 2021. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/digitalisation/soutien-a-la-numerisation-des-pme.html>
- Confédération Suisse, 2021c, *Petites et moyennes entreprise*. Structure de l'économie : Entreprises, p.1.
- Confédération Suisse, 2022, *Stratégie pour le développement durable 2030*, p. 1. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/strategie/sdd.html#contact>
- Cordelier, B., Breduillieard, P., 2000, *Publicité verte et greenwashing*. Gestion 2000, vol. 30, no. 6, pp. 115-131.
- Deloitte, 2021, *Etude Deloitte 2021 sur l'industrie horlogère suisse. S'adapter à la transformation*. 2021 PP : 1-40. Disponible à l'adresse suivante : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/etude_Deloitte_2021_sur_l'E2%80%99industrie_horlogerie.pdf

- Dufour, C., Larivière, V., 2012, *Principales techniques d'échantillonnage probabilistes et non-probabilistes*, Université de Montréal, Cours SCI6060 - Méthodes de recherche en sciences de l'information
- Fondation Ellen MacArthur, 2013, *Vers une économie circulaire. Accélérer son adoption à travers les chaînes d'approvisionnement mondiale*. PP. 1-5. Disponible à l'adresse suivante : https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Report_3_French.pdf
- Fondation Ellen MacArthur, 2022, *Découvrir l'économie circulaire*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://ellenmacarthurfoundation.org/>
- Génie.ch, 2022a, *Eco-conception*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.genie.ch/sector/h/eeco-conception.html>
- Génie.ch, 2022b, *Le projet Génie.ch*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.genie.ch/static/le-projet-geniech.html>
- Giannelloni, J.-L., Verette, É., 2019, *Étude de marché*, 5e edn, Magnard-Vuibert, Paris, France.
- Giuseppina Bruna, M., 2019, *Quelques thèses récentes sur la RSE... dans les PME. Question(s) de management*, vol. 4, no. 26, pp-169-172.
- Grünenfelder, D., 2018a, *A precious transition. Demanding more transparency and responsibility in the watch and jewellery sector. Environmental rating and industry report 202018*. WWF. PP. 1-56. Disponible à l'adresse suivante : https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2018-12/2018_12_07_WWF%20Watch%20and%20Jewellery%20Report%202018_final_e_0.pdf
- Grünenfelder, D., 2018b, *A precious transition. Demanding more transparency and responsibility in the watch and jewellery sector. Environmental rating and industry report 202018*. WWF. PP. 1-56. Disponible à l'adresse suivante : https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2018-12/2018_12_07_WWF%20Watch%20and%20Jewellery%20Report%202018_final_e_0.pdf
- Gueroui, F., Bergadaa, M., Rajon, B., 2016, *Le comportement du consommateur suisse face à la responsabilité sociale des entreprises*. Université de Genève, Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Management (OVSM), pp. 2-12.
- Hofstetter, M., 2021, *L'économie circulaire appliquée à l'horlogerie*. Horlogerie et économie circulaire, MSM. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.msm.ch/leconomie-circulaire-appliquee-a-lhorlogerie-a-1021537/>
- IPCC, 2022, *Communiqué de presse. Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'évolution du climat - GIEC*. IPC. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2022/04/IPCC-AR6-WG-III-PressRelease-French.pdf>
- Jaberg, S., Stegmüller, C., 2021, *Les montres suisses à l'heure de l'économie circulaire*. Swiss Made, swissinfo.ch [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.swissinfo.ch/fre/les-montres-suisses-%C3%A0-l-heure-de-l-%C3%A9conomie-circulaire/46919332>
- Julien, P.-A., Lamonde, P. & Latouche, D., 1975, *La méthode des scénarios en prospective. Scenarios in long-term planning*. L'Actualité économique, problème de prospective, vol. 51, no. 2, pp. 1-30.
- Julien, P.-A., Lamonde, P. & Latouche, D., 1975a, *La méthode des scénarios en prospective. Scenarios in long-term planning*. L'Actualité économique, problème de prospective, vol. 51, no. 2, pp. 1-30.
- La Fabrique Circulaire, 2021, *L'économie circulaire pour et par les PME – Nous sommes La Fabrique Circulaire*, PME, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://blogs.pme.ch/la-fabrique-circulaire/2021/06/28/leconomie-circulaire-pour-et-par-les-pme-nous-sommes-la-fabrique-circulaire/>

- Lebet, P., 2019, *Un modèle économique qui limite drastiquement les déchets*, Arcinfo. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.arcinfo.ch/neuchatel-canton/un-modele-economique-qui-limite-drastiquement-les-dechets-887662>
- Michelin, 2015, *Relation avec les parties prenantes*. 2015. PP-1-13. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/developpement-mobilite-durables/>
- Müller, O., 2018, *L'horlogerie verte se cache bien*. *Horlogerie et environnement*, Europastart, le dossier. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.europastart.ch/le-dossier/horlogerie-et-environnement/279-l-horlogerie-verte-se-cache-bien.html>
- My Climate, 2022, *Quelles sont les conséquences du changement climatique et du réchauffement climatique ? S'informer*. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.myclimate.org/fr/sinformer/faq/faq-detail/quelles-sont-les-consequences-du-changement-climatique/>
- Nation Unies, 1992, *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*, Assemblée générale. A/CONF.151/26, Vol. I.
- Neuchâtel Littoral Demain, 2022, *Les initiatives de développement durable sur le littoral neuchâtelois*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.neuchatel-littoral-demain.ch/le-projet>
- Le NECO, 2019, *LE NECO EN CHIFFRES 2014-2017. 4 ans d'appui au développement économique*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ne.ch/medias/Documents/19/01/Le-NECO-en-chiffres-2014-2017.pdf>
- Office Fédérale de la Statistique, sans date de parution, *477700 Commerce de détail d'articles d'horlogerie et de bijouterie en magasin spécialisé, KUBB – Outil de codage pour classifications*, p.1.
- Office fédéral de la statistique, 2021, *Petites et moyennes entreprises*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises/pme.html>
- Paradas, A., 2011, *Développement durable en petites entreprises, de la sensibilisation à l'engagement*. La Revue des Sciences de Gestion, Carin, vol. 1-2, no. 247-248, pp. 129-137.
- Positive Workplace, 2019. *Les ODD un nouvel incontournable pour les entreprises*. Disponible à l'adresse suivante : <https://positiveworkplace.fr/les-odd-un-nouvel-incontournable-pour-les-entreprises/>
- Raworth, K., 2022, *Exploring doughnut economics*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.kateraworth.com/doughnut/>
- République et canton de Neuchâtel, 2010, *Structure et évolution de l'emploi dans le canton de Neuchâtel. Recensement fédéral des entreprises 2008*. Disponible à l'adresse suivante : https://www.ne.ch/autorites/DFS/STAT/emploi-chomage-salaire/documents/rapport_rfe08v9.pdf
- République et canton de Neuchâtel, 2020, *Le canton poursuit sa stratégie d'intégration d'entreprises étrangères et de renforcement du tissu existant*. Médias 2020. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ne.ch/medias/Pages/20200310-chiffres-GGBa-2019.aspx>
- République et canton de Neuchâtel, 2021, *Statistique structurelle des entreprises 2019 canton Neuchâtel*. Département des finances et de la santé Service de statistique, p. 2.
- République et canton de Neuchâtel, 2022a, *Population*. Service de statistique. DFS. Autorités. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ne.ch/autorites/DFS/STAT/population/Pages/accueil.aspx#:~:text=%C3%80%20fin%202021%2C%20le%20canton,recensement%20annuel%20de%20la%20population>

République et canton de Neuchâtel, 2022b, *Service de l'économie*. Service de l'économie. DESC. Autorités. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ne.ch/autorites/DESC/NECO/Pages/accueil.aspx>

République et canton de Neuchâtel, 2022c, *Agenda 21*. DDTE. Autorités. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ne.ch/autorites/DDTE/agenda21/Pages/Accueil.aspx>

Responsible Jewellery Council, sans date de parution, *Votre parcours vers une entreprise responsable*. Code de pratiques 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.responsiblejewellery.com/standards/code-of-practices-2019/>

Richterich, R., 2018a, *Responsabilité des entreprises : la solution viendra du privé*. Analyse, Le Temps, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.letemps.ch/economie/responsabilite-entreprises-solution-viendra-privé>

Richterich, R., 2018b, *Ecoresponsabilité : les petites sociétés sous la pression des plus grandes*. Environnement. Le Temps, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.letemps.ch/economie/ecoresponsabilite-petites-societes-pression-plus-grandes>

RTS.CH, 2022, *Le développement durable placé au cœur de la législature à Neuchâtel*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.rts.ch/info/regions/neuchatel/12941778-le-developpement-durable-place-au-coeur-de-la-legislature-a-neuchatel.html>

RTS.CH, 2022, *Neuchâtel dévoile son plan climat pour une neutralité carbone en 2050*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.rts.ch/info/regions/neuchatel/12858281-neuchatel-devoile-son-plan-climat-pour-une-neutralite-carbone-en-2050.html>

SDG Compass, 2016. *Le guide des ODD à destination des entreprises*, pp. 1-30.

Selectra, 2022, *Réchauffement climatique 2022 : causes et conséquences*. Comprendre. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://climate.selectra.com/fr/comprendre/rechauffement-climatique>

SIG, 2022, *Programme éco21*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://ww2.sig-ge.ch/a-propos-de-sig/nous-connaître/le-programme-eco21>

TdG, 2022, *L'invité : Le double objectif de l'économie circulaire. Réflexions*. Opinion. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.tdg.ch/le-double-objectif-de-leconomie-circulaire-140401286531>

Tutenuit, Cl., 2018, *L'Europe, zéro émission nette en 2050 ?* Annales des Mines – Responsabilité et Environnement, Cairn, vol. 1, no. 89, pp 8-10.

Tremblay, R., 2014, *Freins et leviers pour l'implantation d'une démarche d'écoconception dans une petite entreprise manufacturière québécoise : étude de cas chez Yocable, manufacture de systèmes de planchers chauffants radiants*. Maîtrise en environnement université de Sherbrooke, pp. 21-30.

United Nations Development Programme, 2022, *Bâtir un avenir durable au milieu de crises qui s'entrechoquent. Le Forum politique de haut niveau de cette année se penche sur la COVID-19 et les ODD*. United Nations Development Programme. Disponible à l'adresse suivante : <https://stories.undp.org/batir-un-avenir-durable-au-milieu-de-crisis-qui-sentrechoquent>

Von Stokar, T., Steinemann M., 2004, *Le développement durable en Suisse : Bases méthodologiques*. INFRAS, pp. 4-7.

Yazgi, A., 2019, *Développement durable. Bonnes pratiques et plus-values pour les entreprises*. 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://statistique.ge.ch/tel/publications/2019/hors_collection/autres_partenariats/hc-ap-2019-01.pdf

You Matter, 2021a, *Développement Durable : définition, histoire et enjeux – Qu'est-ce que le développement durable ?* Définitions. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://youmatter.world/fr/definition/definition-developpement-durable/>

You Matter, 2021b, *Comprendre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : principes, but, piliers et définition*. Définitions, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>

You Matter, 2021c, *Economie circulaire : définition, enjeux et mise en oeuvre*. Définitions, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://youmatter.world/fr/definition/economie-circulaire-definition-enjeux-et-mise-en-oeuvre/>

You Matter, 2021d, *Bilan Carbone : définition*. Définitions, p. 1. [en ligne]. Disponible à l'adresse suivante : <https://youmatter.world/fr/definition/definition-bilan-carbone/>

ENTRETIENS MENÉS POUR LES BESOINS DE LA RECHERCHE

Broye, R. (09 juin 2022). Enquête qualitative : directeur – Panatere (T. Meyer, enquêtrice)

Chassot, M. (24 juin 2022). Enquête qualitative : fondatrice – La Mèche (T. Meyer, enquêtrice)

Freudiger, N. (19 juillet 2022). Enquête qualitative : co-fondateur – ID Watch Genève (T. Meyer, enquêtrice)

Guye, A. (03 juin 2022). Enquête qualitative : directeur et partenaire – Globalite Management (T. Meyer, enquêtrice)

Koller, P. (19 mai 2022). Enquête qualitative : directeur et administrateur – Kyburz & Cie SA (T. Meyer, enquêtrice)

Pasche, J.-D. (08 juin 2022). Enquête qualitative : président – Fédération de l'industrie horlogère suisse (FHS) (T. Meyer, enquêtrice)

Viennet, Y. (03 juin 2022). Enquête qualitative : directeur – Azurea Technologie Horlogère (T. Meyer, enquêtrice)

10 ANNEXES

Annexe 1 – Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Présentation :

- a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?
- b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?
- c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

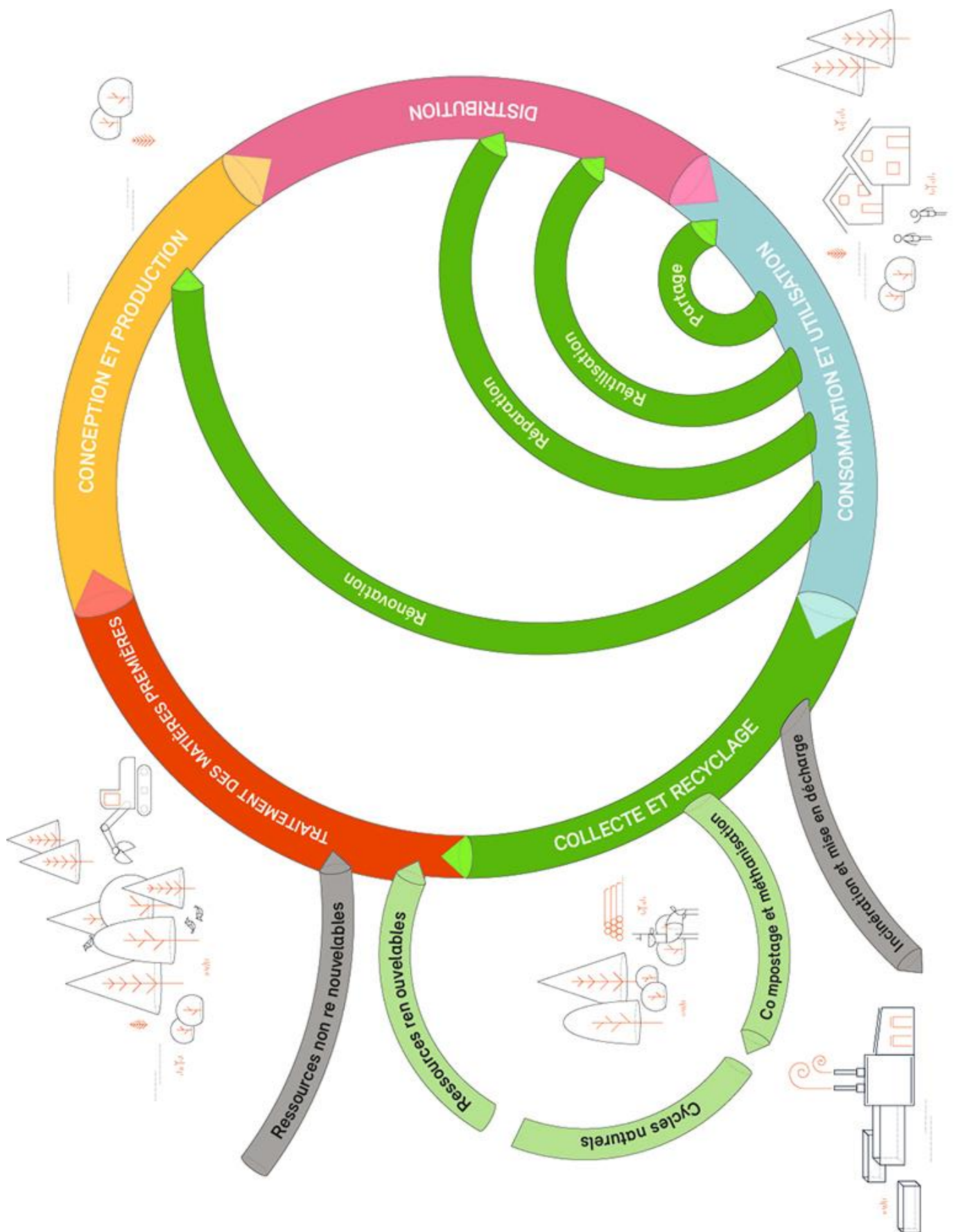
2. Définition : L'économie circulaire se caractérise par une utilisation des matières premières efficace et sur une durée aussi longue que possible. La fermeture des cycles des matières et des produits implique une réutilisation permanente des matières premières, ce qui est bénéfique aussi bien à l'environnement qu'à l'économie suisse. L'économie circulaire se différencie des processus de productions linéaires (matières premières extraites, transformées, produits vendus, consommés et jetés). L'économie circulaire réintègre les matériaux et les produits dans le circuit en englobant l'entier du cycle des matières et des produits, à savoir l'extraction, la conception, la production, la distribution, l'utilisation sur une durée aussi longue que possible et le recyclage.

3. Diagnostic par l'entreprise :

- a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?

4. Prospective :

- a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?
- b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?



Guide d'entretien – Kyburz & Cie SA– Philippe Koller (19.05.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Koller a passé 25 ans dans l'industrie, principalement dans l'industrie semi-conducteur. En 2020, il a racheté l'entreprise Kyburz & Cie SA et en parallèle, a créé une start-up dans le médical.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

M. Koller occupe un poste à 50% au sein de Kyburz & Cie SA, partageant ainsi son temps entre ses deux sociétés. Il coordonne les activités au sein de l'entreprise (administration, commercial, ventes, marketing) mais il s'appuie aussi sur un directeur opérationnel, qui, lui, est responsable de la mise en place de toute la production et fait le suivi de cadencement des projets par exemple.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

M. Koller présente l'entreprise comme étant une société moderne, faisant de l'injection plastique « propre » en ayant comme démarche l'utilisation de composants bio.

La principale activité de la société Kyburz & Cie SA est, comme cité précédemment, l'injection plastique qui est un métier à part entière en Suisse. Dans le pays, beaucoup d'injecteurs font des grosses pièces pour l'automobile par exemple, mais l'entreprise de M. Koller est vraiment spécialisée et orientée pour en faire profiter le secteur horloger et médical. Cependant, la partie horlogère représente tout de même le 80% de leur chiffre d'affaires.

L'entreprise est née en 1946 et est pionnière dans ce que l'on appelle la transparence au niveau des composants. Elle traite des matières premières telle que l'injection plastique, qui est une injection de résine, appelée polymère transparent. Ce dernier est très recherché notamment pour sa résistance qui permet une certaine longévité du produit. L'expertise de l'entreprise a permis de rendre ce polymère inrayable lui donnant l'équivalence d'une glace saphir ou minérale.

L'injection plastique ayant une connotation dite de polluant, l'entreprise a désiré modifier cette réputation. Elle s'est alors focalisée sur le développement durable et plus précisément sur l'économie circulaire en mettant en place plusieurs actions au sein de la société (recyclage, panneaux solaires, économie de CO²). Selon les dires de M. Koller : « Actuellement, il y a une mouvance par rapport à cette économie circulaire, surtout en essayant d'économiser le CO² qui pourrait sauver notre planète ».

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

- a. **Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?**

Selon M. Koller, ce qui paraît trivial, comme toute entreprise qui se respecte, c'est le tri du PET, du papier ainsi que du carton bien évidemment. Le plus grand facteur de l'économie circulaire au sein de la société se divise en deux axes : l'énergie et les matières premières.

En termes d'énergie, l'entreprise possède des panneaux solaires, permettant de réduire sa consommation d'énergie, en s'appuyant sur ce qu'offre le soleil. En 2021, 36% de leur production était faite grâce à l'énergie solaire.

Traitement des matières premières

Le 80% de leurs fournisseurs sont suisses, le reste se trouve en Europe (Autriche ou France par exemple). Les délais de livraison ainsi que l'approvisionnement en matières premières est alors simplifié. Trois types de polymères sont utilisés : polymère standard (granules conventionnels, conditionnés par leur fournisseur), polymère recyclé (granules recyclés, provenant de matières premières recyclées), ainsi que du polymère bio (granules bio, provenant de la résine de l'huile de ricin ou de la canne à sucre).

Distribution

En termes de distribution, la plupart de leurs clients, sauf ceux sur le territoire japonais et chinois, se situent dans un périmètre de 100 km² autour de l'entreprise. L'aspect intéressant est qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser des containers pour envoyer les produits à l'autre bout du monde. Cependant, une optimisation peut être effectuée au niveau de la rationalisation des envois pour leurs clients japonais et chinois. En effet, le client passe 4-5 commandes en même temps, Kyburz & Cie SA les exécutent toutes au fur et à mesure qu'ils les reçoivent, mais les envoient ensemble au lieu de faire 4 envois différents. Selon M. Koller, cela fonctionne car tout est une question d'anticipation et de communication, mais l'entreprise pourrait être encore plus performante à ce niveau-là.

Collecte et recyclage / réutilisation / partage

En ce qui concerne les déchets des matières premières, ils sont stockés et une fois tous les 3 mois, une entreprise française récupère les déchets, reconditionne le polymère et achète à Kyburz & Cie SA ce qui reste pour ensuite les réintégrer dans le marché.

4. Prospective :

- a. **D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?**

Freins généraux

- coût engendré par l'implémentation d'une nouvelle stratégie sur le court terme
- attente intensifiée des clients en ce qui concerne la durabilité sans pour autant subir d'augmentation de coûts

Opportunités générales

- garantir une certaine pérennité de l'entreprise
- participation des clients aux objectifs de développement durable à travers la démarche de l'entreprise
- évolution des états d'esprit (production locale)
- relocalisation en Europe des productions d'Asie par exemple
- création d'emplois, de synergies et d'échanges

b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?

Ce qui conforte M. Koller dans les choix et les décisions prises au sein de la société, c'est que leur modèle d'affaire fonctionne. Cependant, ce qui peut les empêcher d'aller plus loin, c'est qu'il faut trouver un compromis qualité/prix qui soit raisonnable. En effet, étant dans le luxe et fournissant des glaces et des cadrans à des marques horlogères de prestige, il est important de ne pas perdre en qualité et en charme.

L'entreprise a suivi la tendance mais a été pionnière au niveau du polymère recyclé. La démarche d'économie circulaire leur permet d'élargir leur réseau et d'avoir de nouveaux clients. Ces derniers se fournissent chez Kyburz & Cie SA car ils sont capables « d'injecter du bio et du recyclé ». Le but de l'entreprise est de satisfaire les clients en leur proposant un produit véritable. Cependant, à l'heure actuelle, ils font simplement fonctionner leur bon sens mais s'ils veulent aller très loin, il leur faudra quelqu'un de très expérimenté afin de les guider au mieux dans cette démarche qu'est l'économie circulaire.

Guide d'entretien – Globalité Management – Alain Guye (03.06.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Guye est le directeur et partenaire de la société Globalite Management Sàrl et parallèlement, le responsable du programme EcoEntreprise, en étant notamment le fondateur de la certification « EcoEntreprise ».

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

M. Guye gère la certification du développement durable/ responsabilité sociétale de référence en Suisse, principalement en suisse romande.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

Dans le cas présent, Globalite Management n'est pas une maison d'horlogerie mais un expert du domaine.

Globalite Management est une entreprise de conseils fournissant des produits et services dans le domaine de la qualité et de la gestion durable de projets et d'institutions. Les thèmes abordés sont la performance économique, environnementale et sociale dans le développement durable, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

L'entreprise existe depuis 2006-2008 et se considère comme un facilitateur de durabilité et d'économie circulaire pour les entreprises souhaitant se mettre en valeur, selon M. Guye. Cependant, Globalite Management ne se concentre pas totalement sur l'économie circulaire mais plutôt au sens large au niveau de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable. M. Guye fait notamment référence aux normes ISO 26000 ainsi qu'aux 17 objectifs de développement durable (ODD) et à la norme exploratoire française X30-901, créée par le groupe Afnor, sur l'économie circulaire.

La société travaille avec des entreprises depuis de nombreuses années. A l'origine, la demande des clients était d'avoir un fil rouge afin de se poser les bonnes questions, de mettre l'accent sur les points forts/faibles en termes de développement durable et d'allouer les ressources aux bons endroits.

Globalite Management met à disposition des solutions d'évaluation de la performance pour les entreprises. Une des méthodes utilisées dans cette pratique est le programme EcoEntreprise, qui est un outil en ligne, fonctionnant sur la base d'une checklist, comprenant des questions et des critères d'auto-évaluation. La démarche permet d'autonomiser les entreprises dans leur stratégie de responsabilité sociétale par exemple.

Plusieurs niveaux d'évaluation sont disponibles pour les entreprises à travers le programme EcoEntreprise. Cette dernière peut soit faire un diagnostic simple ou alors un diagnostic plus poussé :

- une évaluation de 20 minutes environ (diagnostic rapide à travers une checklist assez basique et macro) mais cela peut être frustrant car ça n'explique pas tous les objectifs de développement durable à l'entreprise, mais lui permet tout de même d'obtenir une note globale de développement durable
- une certification, où l'entreprise s'auto-évalue en détails après s'être fixé des objectifs et un plan d'action et améliore ainsi ses processus de fabrication en intégrant l'économie circulaire

Si une entreprise souhaite se valoriser, leur outil permet une auto-déclaration EcoEntreprise. Cela signifie qu'elle peut attester d'un bon niveau de performance de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises, sans avoir une vérification par un auditeur externe. Cependant, si l'entreprise veut utiliser la certification EcoEntreprise, une organisation externe et indépendante de Globalite Management doit intervenir.

Selon Monsieur Guye, il est important de ne pas être trop sévère ou de trop décourager les entreprises dès le début si tout n'est pas correcte. Il faut trouver la bonne mesure pour ne pas décourager. En effet, il vaut mieux aider une entreprise pour aller plus loin que dire qu'elle est trop mauvaise.

A l'origine, il avait été créé ce qu'on appelle le « Réseau management durable ». C'était un réseau de l'arc jurassien, où étaient rassemblées une quarantaine d'entreprises qui partageaient des expériences, en se concentrant sur une des thématiques de durabilité comme l'eau ou l'énergie, la santé et la sécurité au travail ou l'innovation. Ces dernières ont demandé de rassembler dans une checklist toutes les questions pour faire émerger les bonnes et moins bonnes pratiques, permettant de stimuler l'envie d'amélioration des différents enjeux.

C'est à ce moment-là que cette checklist a été incluse dans un outil permettant d'avoir une vision finale de leur situation. Leur but étant de rendre le développement durable un peu plus attrayant et moins comme une contrainte. L'outil s'appelle : OKpilot. Il a des fonctionnalités d'auto-évaluation et de visualisation des résultats ainsi qu'un côté management d'entreprise pour se créer des objectifs (envoi de rappels si objectifs pas atteints par exemple). A terme ils vont héberger directement l'ISO économie circulaire pour que cela soit un focus pour les entreprises.

En résumé, Globalite Management, à travers ses divers outils, met à disposition des entreprises un couteau suisse de l'évaluation et du management de la durabilité. A l'heure actuelle, 1'500 entreprises utilisent l'outil, 500 utilisent les référentiels liés à la durabilité et l'économie circulaire et 150 entreprises ont déjà été certifiées par le programme EcoEntreprise.

En ce qui concerne les certifications et le monde horloger, M. Guye pense qu'ils ont un peu fui les certifications globales car ce n'était pas assez prestigieux d'être vérifiés sur ces éléments. Cependant, la certification appelée « Responsible Jewellery Council (RJC) » fonctionnait très bien, mettant notamment en avant des labels de diamant ou d'or propre.

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

- a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?**

Cette question n'a pas été littéralement traitée ainsi, car M. Guye est plutôt considéré comme un expert du domaine de la durabilité et non comme un directeur d'entreprise ayant le désir de mettre en place ce schéma.

Selon M. Guye, les pièces du développement durable se sont mises en place au fur et à mesure des années depuis le Sommet de Rio, mais il a fallu attendre 2010 et l'ISO 26000 pour avoir un premier document normatif sur toutes les composantes de la responsabilité sociétale ou sur le développement durable. Cela a notamment permis de donner plus d'assise au référentiel qu'ils avaient créé. Les normes servent à offrir un modèle commun à l'international. L'économie circulaire est quelque part un focus supplémentaire dans une des dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises, c'est pourquoi l'entreprise va l'intégrer à son référentiel.

4. Prospective :

- a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?**

Freins généraux

- aucun frein n'est à souligner pour M. Guye, partant du principe que l'économie circulaire doit être implémentée par rapport à la pérennisation même de l'entreprise sur le long terme

Opportunités générales

- perspective de durabilité et de pérennisation de l'entreprise (intégration à l'innovation et à la recherche et développement notamment pour respecter les critères minimaux de durabilité)

Selon M. Guye, le COVID-19 a montré la fragilité des chaînes d'approvisionnement de certaines entreprises et la nécessité de rapatrier sous nos latitudes certaines productions, de multiplier certaines sources d'approvisionnement et de réduire le cycle de vie du produit pour qu'il soit plus

court. Cela fait partie des bonnes pratiques de l'innovation, de la recherche et de la pérennité de l'entreprise. Elle se doit de l'intégrer sous peine de disparaître à moyen ou long terme.

- b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?**

Cette question n'a pas été littéralement traitée par Monsieur Guye.

Guide d'entretien – Azurea Technologie Horlogère SA– Yohann VIENNET (03.06.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Viennet est le Chief Executive Officer (CEO) de la société Azurea Technologie Horlogère SA.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

M. Viennet, en tant que CEO, fait partie de la direction générale. Il s'occupe principalement de la partie marketing technique (les ventes), des ressources humaines et il supervise la partie santé et sécurité. Pour les autres secteurs, il y a des équipes dédiées à la production, l'engineering et l'amélioration, par exemple, ce qui n'est pas son domaine.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

L'entreprise Azurea Technologie Horlogère SA se situe dans le canton de Berne, à Moutier, dans la Vallée de Tavannes, aussi appelée Vallée du décolletage. Azurea Technologie Horlogère SA fait partie du « Azurea Group » qui est un groupe indépendant composé de plusieurs sites. Il y a : Azurea Technologie Horlogère SA (horlogerie), Azurea Microtechnique SA (médical/microtechnique), Azurea Jauges SA (jauges) ainsi qu'Azurea Unipessoal Lda (production).

Azurea Technologie Horlogère SA est un sous-traitant. Le décolletage est le premier métier de l'entreprise, suivi de la fabrication de composants. En effet, ils sont prestataires de services et fournissent des composants pour le mouvement horloger à de grandes marques. Ce sont des composants assemblés (ensemble de pièces qui a été usiné, décoré, possédant un revêtement et finalement assemblé). Ils n'ont pas leur propre produit mais réalisent ceux de leurs clients. Leur business est majoritairement ciblé sur les manufactures suisses et compte quelques clients en France et en Allemagne.

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?

A l'heure actuelle et bien qu'elle soit sensible à la problématique, l'entreprise n'a pas encore posé de stratégie et d'actions claires et définies concernant le développement durable en général ou plus précisément l'économie circulaire. Selon M. Viennet, des actions ont vu le jour (remplacement de toutes les fenêtres), mais cela ne s'inscrit pas dans une réelle stratégie avec des indicateurs chiffrés par exemple.

De plus, leur métier étant la galvanoplastie (procédé chimique qui permet de déposer des métaux par de fines couches sur des pièces déjà faites, comme des couches d'or), nécessitant l'utilisation d'acide de base, pour générer des effluents, potentiellement chargés en métaux lourds. De ce fait, ils sont soumis à diverses réglementations par le canton de Berne. A travers cela, la maîtrise de leur impact sur l'environnement, sur l'aspect légal par exemple est contrôlée, ce qui signifie que malgré le manque de stratégie réelle actuelle, une certaine ligne de conduite est tout de même suivie.

Au niveau des énergies, l'entreprise se situe dans un vieux bâtiment de 1817, chauffé au mazout. Désirant améliorer cet aspect, elle fait partie de l'étude de la ville de Moutier quant à savoir si le système centralisé de chauffage au bois de la ville peut être mis à disposition des entreprises. De plus, au sein même de la production, des machines produisent de la chaleur et une étude est en cours pour déterminer s'il est possible de récupérer cette chaleur afin de l'utiliser pour leur circuit de chauffage.

La pose de panneaux solaires a été étudiée mais ce projet n'est pas viable vu la demande gourmande des machines de production. En effet, le modèle de consommation est particulier, les machines demandant une puissance instantanée importante et bien plus élevée que celle que les panneaux solaires sont à même d'apporter.

Traitement des matières premières

En termes de matières premières, l'entreprise se fournit exclusivement en Suisse, à travers des distributeurs ou des fabricants. Malheureusement, ils n'ont pas la maîtrise et aucun moyen de contrôle ou de traçabilité quant à l'origine du produit, recyclé ou non. M. Viennet mentionne qu'ils sont obligés de croire leurs fournisseurs et de leur faire confiance.

De plus, dans l'horlogerie ce sont des matières souvent spécifiques, c'est pourquoi il est difficile d'avoir un poids sur certaines demandes. En effet, l'horlogerie demande de la précision, de la finesse et de hautes exigences. C'est pourquoi il est difficile de changer de fournisseur. L'entreprise se trouve dans un marché de niche, où très peu de fournisseurs ont la capacité de leur vendre le matériel de qualité qu'ils recherchent.

Toutefois, ils sont actuellement dans un projet d'achat de matières premières issues d'une technologie de fabrication très spéciale, provenant de la société Panatere. Cette dernière a un panel de matières premières très restreint. Elle a ciblé certaines matières, mais celles recherchées par Azurea Technologie Horlogère ne sont pas disponibles. Désirant collaborer, Panatere a mis Azurea Technologie Horlogère en relation avec un autre partenaire, leur proposant ainsi de la matière issue de composants entièrement recyclés. M. Viennet indique tout de même que la démarche est compliquée et qu'ils font face à plusieurs contraintes techniques notamment.

Distribution

Les clients imposent le packaging final (plateau spécifique, papier de soie, système antirouille, sous vide d'air, etc.), c'est pourquoi Azurea Technologie Horlogère a encore une fois très peu de prise à ce niveau-là.

En ce qui concerne le transport, il y a deux options : soit le client impose un mode de transport pour des questions d'assurances et de sécurité, soit l'entreprise choisit elle-même. Dans ce cas de figure, FedEx, la Poste ou TNT (transporteurs assez classiques) sont choisis. Mais l'entreprise veille toujours à faire des regroupements d'envoi afin de limiter les trajets.

Collecte et recyclage

Une fois la production terminée, une partie finit en pièces et l'autre en déchets. Ces derniers sont stockés et par la suite séparés. En effet, tous les copeaux sont essorés, car ces derniers contiennent de l'huile. L'huile est ensuite récupérée pour être réintroduite dans leur propre production. Les copeaux ainsi que les pièces rebutées lors du processus de transformation de la matière première sont, quant à eux, repris par une société externe qui les reconditionne pour ensuite les réintroduire dans le marché.

4. Prospective :

a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?

Freins généraux

- pas de garantie que la matière première recyclée permette de réaliser des pièces telles qu'en a besoin Azurea Technologie Horlogère
- choix technologique faible mis à disposition vis-à-vis de leur modèle d'affaire (forte consommation électrique par exemple)

Opportunités générales

- sollicitation des clients : la plupart sont engagés dans des démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le panel de sous-traitants de certains composants dans l'horlogerie est très restreint, c'est pourquoi selon M. Viennet, les clients ne mettent pas encore de freins car tous les fournisseurs ne peuvent leur donner ce qu'ils recherchent.

Finalement, afin de continuer dans cette démarche de durabilité, Monsieur Viennet fait partie d'un projet neuchâtelois, à travers un microboost, sur le sujet de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) d'un produit. Plusieurs marques horlogères ainsi qu'un consultant indépendant ont entamé cette démarche afin de rendre plus précis les ACV sur les montres. En effet, chaque distributeur de produit doit aujourd'hui démontrer la traçabilité de son produit (pas d'exploitation, impact

écologique maîtrisé, etc). Beaucoup de données sont mises à disposition, permettant d'établir une ACV, mais le but de leur projet est de déterminer si les données standards disponibles dans le monde sont représentatives des métiers de la microtechnique de l'horlogerie. Tout le travail a été initié et les premières conclusions démontrent que les données à disposition ne sont peut-être pas suffisamment précises et que cela mérite une amélioration.

b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?

Cette question n'a pas été littéralement traitée par Monsieur Viennet.

Guide d'entretien – Fédération de l'industrie horlogère suisse FH – Jean-Daniel Pasche

(08.06.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Pasche est le président exécutif de la Fédération de l'Industrie horlogère suisse FH.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

En tant que dirigeant de la Fédération Horlogère, son rôle est de fixer des objectifs et vérifier qu'ils soient atteints. Il dirige les organes statutaires, l'Assemblée générale et le Conseil. Il représente notamment la FH dans des événements, des salons, et a également beaucoup de contacts avec les entreprises afin de déterminer quels sont leurs besoins.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

La FH est une association au sens du code civil suisse et regroupe actuellement près de 500 membres, soit plus de 90% des entreprises suisses actives dans la production et la commercialisation de montres, d'horloges, de pendules ou de composants.

Au sein de la FH, il y a 3 divisions : juridique, économique et administrative. La dernière est plutôt interne à l'association et concerne la finance et l'informatique par exemple. Les deux autres divisions, comme leur nom l'indique, concernent les mesures juridiques, les prises de positions, les consultations, le soutien aux entreprises, l'analyse conjoncturelle, l'analyse prospective et tout ce qui concerne les législations qui touchent l'horlogerie (métaux précieux, loi de la concurrence, exportation, etc.).

L'objectif de l'association est de contribuer à la défense et au développement de l'industrie horlogère suisse, de faire valoir l'intérêt de leurs membres et de représenter la branche en Suisse comme à l'étranger.

La FH aide aussi les entreprises qui le souhaitent en ce qui concerne la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), car elle est active au niveau législatif. En effet, plusieurs lois en Suisse comme à l'étranger émergent et leur rôle premier dans ce cadre-là est de les identifier, les analyser et voir dans quelles mesures elles peuvent impacter l'horlogerie suisse. Ainsi, la FH peut intervenir auprès de ses membres pour les aider, les informer et voir ce que ces lois impliquent pour eux afin d'entamer une démarche si nécessaire (négociation d'un facing out plus lent, demander une exception horlogère pour un certain temps ou seulement appliquer la loi et vérifier que cela se fasse correctement).

Selon M. Pasche, comme l'horlogerie exporte dans le monde entier, ils sont condamnés à respecter les lois de tous les pays, ce qui peut être difficile car certaines législations diffèrent. En termes de développement durable, ils connaissent plusieurs législations, mais ne vont pas plus loin que ce qui est demandé. Ce sont actuellement les membres qui leur demandent des conseils par rapport à leur propre situation. En effet, ils se sont rendu compte que d'aller au-delà du minimum législatif requis n'est pas pertinent pour le moment. Les membres préfèrent garder une certaine liberté de manœuvre. Si la FH entre en jeu, elle peut émettre des recommandations sans obliger ses membres à les appliquer. A l'heure actuelle, ce sont davantage des discussions bilatérales. Les entreprises entament des démarches et impliquent la FH pour ses connaissances dans le domaine.

Le secteur horloger, selon M. Pasche, est dans l'émotionnel et donc très sensible avec des consommateurs qui se remettent de plus en plus en question (comment se passe l'approvisionnement des matières premières, le recyclage, quels sont vos fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Selon Monsieur Pasche, les attentes en ce qui concerne la durabilité viennent plutôt des grands acteurs. Ces derniers sont en ligne de mire car ils sont plus visibles et vendant dans le monde entier. En revanche, les sous-traitants, souvent peu ou pas, sont sous la pression de leurs clients. En effet, les marques ont beaucoup d'exigences.

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

- a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?**

Cette question n'a pas été littéralement traitée ainsi car M. Pasche est plutôt considéré comme un expert du domaine de la durabilité et non comme un directeur d'entreprise ayant le désir de mettre en place ce schéma.

4. Prospective :

- a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?**

Freins généraux

- entreprises réfractaires aux recommandations émises par la FH
- ordonnance du conseil fédéral à respecter
- les PME sont moins visibles que les grands acteurs
- les sous-traitants sont sous pression de leurs clients (exigences à respecter sous peine de mettre fin à la collaboration)

Opportunités générales

- peut faire plus que le minimum législatif requis, beaucoup d'opportunités permettent d'avoir une vision plus lointaine
- concurrence grandissante, certaines entreprises sont déjà plus avancées que d'autres dans l'économie circulaire

b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?

Aucun élément reçu pour cette question.

En conclusion, Monsieur Pasche rappelle que les sous-traitants sont aussi impactés, et doivent travailler en fonction des demandes et des exigences transmises. La guerre en Ukraine, la pression sur l'approvisionnement et l'augmentation des prix de l'énergie ont notamment fait accélérer les démarches des entreprises selon lui.

Guide d'entretien – Panatere – Raphael Broye (09.06.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Broye est propriétaire et Chief Executive Officer (CEO) de l'entreprise Panatere depuis 10 ans.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

M. Broye a pour rôle de faire le lien avec l'ensemble des différents collaborateurs, différents partenaires et sous-traitants de l'entreprise. Il se dit être « l'entremetteur » en essayant de mettre de l'huile dans les rouages afin que les différentes activités puissent s'effectuer dans les meilleures conditions possibles.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

La société Panatere est implémentée à Saignelégier depuis 2012 et son processus permet la récupération et la transformation des chutes de matières premières afin de les recycler à 100%, essentiellement en bio composants, eux-mêmes recyclés par la suite.

Selon M. Broye, à l'époque, c'était une société qui avait pour mission d'être un sous-traitant qui fabriquait et assemblait des pièces pour le domaine de l'horlogerie et du médical. Peu à peu, l'entreprise s'est transformée et la majorité du chiffre d'affaires actuel est généré par une approche écologique de la gestion de matières premières. Cette dernière a été transformée en éco matériaux où l'idée est d'utiliser exclusivement des déchets au lieu de réutiliser des minerais afin que, selon M. Broye, notre « bonne vieille Terre puisse se reposer ».

De façon générale, Panatere est une société qui est en rupture avec les habitudes. A l'époque, quand M. Broye a expliqué le nouveau business model à ses collaborateurs, il s'est retrouvé face à de grandes difficultés car ces derniers ne comprenaient pas le concept. En effet, ils avaient leur façon de travailler, leurs habitudes, et leur dire qu'ils allaient désormais travailler avec des déchets était compliqué. L'approche a été vraiment douloureuse, et pour certains, une réelle rupture des habitudes. Une vraie prise de conscience de la part de M. Broye avec un changement de culture et une volonté de ne plus être dans ce schéma de conformisme, qui était celui des 800 PME de l'arc jurassien. Panatere se dit atypique avec un modèle assez particulier.

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?

Selon Monsieur Broye, Panatere est le champion du traitement des matières premières. Il fait un lien avec le secteur automobile, et les voitures électriques. Lorsque l'on connaît la puissance de l'industrie automobile, ils sont en train de prendre leurs matières premières. En effet, la crise des matières premières qui a notamment été mise en lumière par le COVID-19, a coupé les chaînes d'approvisionnement.

Il explique qu'aujourd'hui, il est difficile d'obtenir une offre pour les matières premières. Leurs fournisseurs leur donnent un délai de 8h, alors qu'au paravent il était de plusieurs jours minimum. Il y a énormément de « yoyo », les fournisseurs ne veulent plus s'engager. Selon lui, cela est révélateur de cette crise qui se prépare au niveau des matières premières. C'est pourquoi, pour M. Broye, le mot d'ordre est « recyclage ». Nous n'avons plus le choix et c'est un discours important à relayer, une prise de conscience nécessaire. L'énergie est un problème, mais il est mineur par rapport aux matières premières.

Selon M. Broye, il est important d'implémenter l'économie circulaire et d'autant plus pour les nouvelles générations, car cela va créer énormément d'emplois. Il souligne vraiment le fait qu'il faut se « réjouir », car il y aura énormément d'opportunités, bien plus qu'avec le numérique car nous allons entrer dans un monde en total création, dans un monde où nous allons inventer des choses, où les déchets vont disparaître et les décharges des uns vont devenir les mines d'or des autres (collaboration, échanges).

Il y a un changement de mentalité profond dans la perception des industriels et des designers. En effet, les entreprises qui fabriquent les produits ont une sensibilité écologique et on y trouve désormais beaucoup d'initiatives. Cependant, l'aspect économique reste problématique, avec des financiers au pouvoir. En effet, il faut tout le temps faire en sorte que l'écologie ne coûte rien. Cela est un véritable enjeu au niveau politique et au niveau des exigences par rapport à l'hyper mondialisation de ces dernières années (l'Asie rencontre des difficultés d'approvisionnement en électricité, alors les stratégies des grandes sociétés sont de reproduire de l'électricité en Europe car il y a des opportunités).

Selon M. Broye, nous avons actuellement une telle délocalisation qui a fait et fait encore des ravages, qu'il y a tout d'un coup un élan à revenir au plus local avec cette notion du circuit court. Il est impératif de démontrer aujourd'hui que le circuit court est la solution et Panatere l'a fait. En effet, cette nouvelle stratégie permet notamment de générer du travail intéressant pour les nouvelles générations avec un bon niveau de salaire par exemple.

L'idée pour M. Broye est vraiment de faire ressortir ce changement profond qui est en train de s'installer dans les sociétés, que ce soit en Suisse ou en Europe, où cette prise de conscience est au rendez-vous. Selon lui, il est catastrophique d'aller chercher les plus petits salaires au Bangladesh pour effectuer une tâche. Dans ce schéma-là, on ne va pas pouvoir offrir aux

prochaines générations l'abondance des matières premières et de l'énergie que nous avons pu obtenir. Le tourisme industriel a fait son œuvre et la prise de conscience est là aujourd'hui, mais n'est pas encore perçue partout.

Chez Panatere, ils sont convaincus qu'il n'y aura jamais assez de matières premières pour pouvoir continuer à aller extraire des minerais comme ils le font actuellement. Cette théorie est d'ailleurs validée par des séries d'analyses et d'enquêtes, faites au niveau macroéconomique. A Neuchâtel et dans le Jura, ce sera par exemple le problème de l'électricité. Exemple : le Conseil fédéral annonce qu'en 2025 il n'y aura plus suffisamment d'électricité. Cette annonce n'a pas fait de grand effet pour les suisses, la réponse était plutôt : « Ah bon, on verra d'ici là ». Aujourd'hui, il y a une conscience profonde qui doit s'installer car elle devient vitale.

Traitement des matières premières

La matière première au sein de Panatere est un acier 100% recyclé. M. Broye explique que lorsqu'ils ont créé ces aciers 100% recyclés et qu'ils les ont vendus à des grands groupes, ces derniers leur ont bien fait comprendre qu'ils étaient d'accord de vendre une coulée dite verte, mais que le côté financier devait suivre. M. Broye souligne alors que les intérêts économiques et la complexité de notre monde avec ces grands groupes ayant un pouvoir certain sur nos politiques sont difficiles. Les réflexions actuelles sont basées sur du court terme, il n'y a pas de calcul sur la durée. Le système est paralysé, c'est pourquoi la notion de partage, selon lui, est importante.

Conception et production

Beaucoup plus de clients s'intéressent à la conception du produit et entreprennent eux-mêmes des changements en douceur.

Distribution

Le circuit court c'est le « light motiv » de Panatere et c'est une partie que M. Broye souhaite mettre en avant. L'idée est d'inspirer les nouvelles générations, car elles amènent cette dynamique par rapport à cette responsabilité qui n'est pas culpabilisante mais qui est orientée sur une vision à long terme.

Consommation et utilisation

Selon M. Broye, un réel changement de comportement de l'utilisateur/consommateur est primordial. Il faut qu'il y ait une prise de conscience, de responsabilisation autour de cette façon de consommer et sur les conséquences de ces derniers. En tant que consommateur, la responsabilité individuelle est importante et nous ne sommes pas suffisamment conscients du pouvoir que chaque individu possède.

Selon M. Broye, on ne peut pas acheter nos produits n'importe où, il faut fournir un effort si on veut être un consommateur engagé. En reprenant un peu les éléments cités précédemment, il faut être

conscient et porter attention à l'endroit où nous achetons nos produits. Eviter les grandes surfaces et privilégier les magasins locaux par exemple pour être un consommateur engagé et non lobotomisé. En effet, selon M. Broye, afin d'éviter au consommateur de faire le moindre effort et de réfléchir, la société pense à notre place. Nous sommes dans une dynamique où nous n'arrivons plus à penser à cause du trop grand flot d'informations que nous recevons.

Collecte et recyclage

Selon M. Broye, certes nous pouvons recycler du papier et du carton, ce que nous faisons depuis près de 30 ans. Mais il avait l'envie de fédérer cela à grande échelle, dans son entreprise, c'est pourquoi, M. Broye, avec la participation de près de 40 autres entreprises et de sous-traitants comme Panatere se sont réunis pour créer un réseau, permettant de grouper et trier leurs déchets respectifs sur la base de tri sélectif. Par exemple, en ce qui concerne l'acier inoxydable, une benne est mise à disposition pour la refonte pour chaque couleur, sans avoir besoin d'ajouter de chimie ni de minerai, permettant ainsi de créer une boucle vertueuse. Ce processus permet alors d'obtenir de nouvelles matières premières suisses et réutilisables. Chaque entreprise du groupe peut alors apporter ses déchets et récupérer de nouvelles matières premières, tout cela dans un circuit court.

L'idée est de poursuivre cette économie circulaire, en invitant de plus en plus d'entreprises à rejoindre le réseau. Panatere va bientôt inaugurer à la Chaux-de-Fonds (NE) le premier four solaire au monde pour refondre les déchets de la Watch Valley.

Rénovation/ réutilisation

Selon M. Broye, la rénovation et la réutilisation vont devenir obligatoires. Il nous donne l'exemple d'ingénieurs français venus le contacter pour discuter de leurs machines à laver dite éternelle. Cette dernière donne des garanties par rapport aux pièces sur 25 ans et une espérance de vie 2,5 fois plus grande qu'une machine actuelle. Cette initiative liée à la réutilisation essaie de contrer le processus : j'achète bon marché, j'utilise et je jette lorsqu'elle ne fonctionne plus. Plusieurs initiatives voient le jour en ce qui concerne la réutilisation des produits, mais un immense travail de pédagogie est à faire selon M. Broye.

Partage

M. Broye donne l'exemple des voitures partagées. Plusieurs autres business commencent à se développer, mais malgré tout cela on se rend compte que le lobbying et les intérêts financiers des grands groupes font leur œuvre. Exemple cité précédemment avec les revendeurs d'acier recyclé, où l'argent était un point essentiel. C'est pourquoi, la notion du partage est vraiment relative car il y a de magnifiques initiatives prises, mais selon M. Broye les personnes n'ont pas conscience de l'importance de la responsabilité individuelle et c'est là un des problèmes.

4. Prospective :

- a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?**

Freins généraux

- perception écologique trop fermée des dirigeants
- lobotomisation des collaborateurs par les dirigeants
- mauvaise concurrence - manque de partage de connaissances, peur de se faire « piquer l'idée »
- leader caché, être dans la critique et non dans l'action
- obstacles dus aux habitudes à modifier
- les financiers ont le pouvoir et réfléchissent sur l'instant, le court terme

Opportunités générales

- mouvement des nouvelles générations
- prise de conscience mais non culpabilisante
- études d'impacts au niveau du CO²

- b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?**

M. Broye est convaincu que les jeunes d'aujourd'hui sont la clé du succès de l'économie circulaire et qu'il est important de les laisser s'exprimer. Il espère voir de moins en moins de « lobotomisés » car actuellement trop de personnes à la tête des entreprises ne permettent pas le changement et les punitions s'en suivront (manque d'énergie, moins de matières premières). Il est nécessaire d'avoir une véritable volonté de vision d'avenir et de préparer le terrain durant ces 20 prochaines années pour les futures générations. De plus, les experts disent qu'au niveau macroéconomique, l'économie circulaire représente 10 fois plus d'emplois créés que le numérique. Finalement, Monsieur Broye insiste sur le fait que les nouvelles générations doivent se réjouir, ils vont vivre dans un monde en « total création » où de nouveaux métiers vont être créés et où le mot « déchet » disparaîtra et les décharges des uns deviendront les mines d'or des autres.

Guide d'entretien – La Mèche - Marie Chassot (24.06.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Madame Chassot est une ancienne Chief Executive Officer (CEO) d'une grande entreprise horlogère et est désormais la fondatrice de « La Mèche ». Forte d'une quinzaine d'années d'expérience dans le domaine horloger, plus spécifiquement dans l'horlogerie joaillerie, elle a su développer de nombreuses connaissances. Cependant, ne se retrouvant plus dans le modèle d'affaire de cette grande entreprise, notamment sur le plan de la durabilité, Mme Chassot a alors quitté son poste pour créer « La Mèche », afin d'aider à contribuer à cette transition de développement durable à travers la définition de nouveaux modèles économiques. Une ambition d'accompagner les particuliers ainsi que les entreprises dans la transition et dans cette prise de responsabilité de changement de comportement, de consommation mais aussi de changement de pratiques professionnelles en étaient les principaux moteurs.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

Mme Chassot travaille actuellement seule pour « La Mèche » et propose son expertise sous forme de mandats. L'urgence quant à la mise en place de conseils pour les particuliers et les entreprises au niveau de cette transition est si importante qu'elle propose à ces derniers une approche d'engagement authentique en leur soumettant un réel questionnement sur leurs pratiques actuelles. Le marketing et la communication ne sont pas une approche utilisée par Mme Chassot pour parler de durabilité, ceci afin d'éviter tout greenwashing, trop présent à l'heure actuelle selon elle. En effet, cette approche des clients sans qu'il y ait un réel contenu à la clé n'est pas dans son business model.

Toutefois, grâce à son expertise, les particuliers et les entreprises ont la possibilité d'intégrer la notion de durabilité, de responsabilité à l'intérieur de leur stratégie (adapter l'ADN de l'entreprise à de plus grandes responsabilités, revoir sa politique d'achat, se renseigner sur comment être plus responsable, etc.). Ces mandats sont du « cas par cas », mais il est impératif d'établir pour chaque projet une feuille de route avec des objectifs à court, moyen et long terme. Le niveau de compréhension doit être établi ainsi qu'une vision globale de la situation de l'entreprise actuelle avant de lancer toute démarche.

c. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

Selon Mme Chassot, « la Mèche » a pour mission d'accompagner les particuliers et les organisations dans leur transition vers un mode de vie et des pratiques professionnelles plus responsables. L'entreprise interagit avec son public à travers un magazine digital, un réseau social et une agence de conseil.

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

- a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?

Cette question n'a pas été littéralement traitée ainsi, car Mme Chassot est une experte du domaine de la durabilité et non une cheffe d'entreprise ayant le désir de mettre en place ce schéma.

4. Prospective :

- a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?

Freins généraux

- la taille de l'entreprise (grandes entreprises VS PME)
- réussir à « convaincre » le top management
- l'écosystème des sous-traitants de l'entreprise (on commence une démarche de durabilité mais nos sous-traitants ne sont actuellement pas dans la même démarche)
- notion de collaboration, de collectivité, de collectif, de synergie mais les PME qui essaient cette collaboration avec les grandes entreprises se heurtent à des murs
- être rattrapé par la réalité pour les PME (manque d'infrastructure, prix des matières premières, innovation par forcément accessible)
- secteur de l'horlogerie extrêmement concurrentiel
- guerre de l'innovation
- la notoriété et la construction de l'image prennent du temps
- budget très serré pour d'autres approches donc compromis et décisions à prendre (plutôt faire une opération marketing qu'une opération commerciale par exemple)
- différence de budget donc différence de marketing et de communication
- pensées négatives envers la durabilité (coûts onéreux, ne sait pas par où commencer, le changement est difficile)

Opportunités générales

- agilité des petites structures – permet d'expérimenter de nouveaux modèles (esprit start-up)
- élargir son écosystème – écosystème de réseau d'entreprises à travers lesquelles circulent les matières premières, les produits, etc.
- réfléchir au-delà de son propre périmètre (ID Watch Genève qui passe par-dessus ses craintes et devient pionnier en effectuant le même travail qu'une grande entreprise ayant beaucoup de ressources)
- échange, coopération
- la mentalité qui change dans le monde horloger (Richemont et d'autres groupes s'allient pour créer des opportunités)

Actuellement, et spécialement dans le domaine horloger, la logique de cloisonnement, de super concurrence et d'opacité sont trop présentes selon Mme Chassot. Ces valeurs-là ne vont pas avec le développement durable et la durabilité en général. Cependant, la difficulté principale est d'arriver à générer ce changement et cette dynamique d'innovation permettra ainsi de collaborer avec les bons partenaires. Mais pour que cette transition s'effectue de manière authentique et correcte, elle doit venir de la direction. Selon Mme Chassot, si vous n'avez pas votre top

management, il est impossible d'avancer. Cela peut être parfois plus difficile pour les grandes entreprises que pour les PME car il y a plus de démarches à faire pour y arriver.

b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller dans la démarche de l'économie circulaire ?

Selon Mme Chassot, une entreprise seule n'y arrivera pas, il faut unir ses forces, collaborer et trouver des solutions. Elle donne comme exemple ID Watch à Genève, qui se fournit en matières premières chez Panatere. Nous y voyons ici une collaboration et un échange bénéfique.

Une entreprise qui ne change pas sa stratégie pourra difficilement continuer à exercer dans une dizaine d'années. Toujours selon Mme Chassot, dans quelques années, les business model actuels deviendront obsolètes (exemple : l'industrie de la cigarette a été obligée de modifier sa stratégie en proposant un nouveau concept, les vapoteuses).

Cependant, la durabilité n'est pas liée à une performance de l'entreprise mais à une vraie responsabilité. Selon Mme Chassot, il est important de penser à l'environnement mais aussi au bien-être de ses employés, à la diversité du matériel mis à disposition, etc. pour pérenniser une entreprise. A l'heure actuelle, il y a une problématique de l'image de l'entreprise en général et les générations d'aujourd'hui en sont de plus en plus conscientes (manque de connaissances, absence de responsabilité et d'action, etc.). Cependant, des sanctions, des lois et des règlements commencent à voir le jour afin de limiter les dégâts (exemple : les constructeurs automobiles changent les voitures à cause des réglementations et non pour être en phase avec les valeurs de leurs clients).

Finalement, les erreurs des entreprises sont de ne pas concevoir un plan à 360 degrés, ni d'avoir une vision sur du long terme. En effet, une action ne donnera peut-être pas de résultat tout de suite mais sur la durée oui. Cependant, avant toute action, il est important de mesurer son action afin de pouvoir identifier les zones où se concentrer pour que l'impact soit le plus efficace possible.

En résumé, les deux problématiques les plus importantes à l'heure actuelle selon Madame Chassot sont :

- le top management qui doit absolument être conscient de la problématique
- l'authenticité de la démarche des entreprises (éviter une action de façade ou à cause d'une loi)

Malheureusement, dans le monde horloger, une grande majorité des entreprises communiquent sur des initiatives qui représentent finalement seulement un pourcentage infime des actions qu'elles pourraient entreprendre.

Guide d'entretien – ID Watch Genève – Nicolas Freudiger (19.07.2022)

1. Présentation :

a. Pouvez-vous me présenter votre rôle dans l'entreprise ?

Monsieur Freudiger est l'un des co-fondateurs de la marque ID Watch Genève.

b. Et comment ce dernier s'intègre dans la prestation générale de l'entreprise ?

Au sein d'ID Watch Genève, c'est un leadership participatif qui est en place, il n'y a pas de Chief Executive Officer (CEO). M. Freudiger joue alors un rôle de leadership concernant certains points tels que la stratégie, la presse et le digital.

En ce qui concerne les deux autres co-fondateurs, l'un est dans le design et l'autre dans l'horlogerie même, c'est pourquoi ils se répartissent les tâches en fonction de leurs compétences.

5. Quelle est la caractéristique de votre maison d'horlogerie ?

ID Watch Genève est la première marque de montres à être issue exclusivement de l'économie circulaire. Selon M. Freudiger, une montre est déjà très circulaire en soi, mais l'idée était de pousser un peu les barrières afin de proposer un concept principalement axé sur le développement durable. Aujourd'hui l'entreprise souhaite, à travers sa mission, encourager l'industrie à être dans une meilleure durabilité et à se poser plus de questions sensibles.

Chez ID Watch Genève, ils ont le désir, au travers de leurs montres, de refléter les valeurs et les principes des personnes qui s'engagent en faveur du climat, de l'impact social et environnemental. C'est pourquoi tous leurs matériaux sont circulaires, avec des impacts carbone mesurés, quantifiables, inférieurs à la moyenne du secteur, afin d'arriver à un impact moindre.

En ce qui concerne le nom de la société, ID Watch Genève c'est « ID » pour « identité », car ils souhaitent redéfinir le terme du mot luxe en 2022. En effet, selon eux, le vrai luxe est d'avoir ce moindre impact, avec une montre produite avec les déchets de leur production du Jura, en acier 100% recyclé.

En ce qui concerne l'équipe, ils sont au nombre de six. Deux nouvelles personnes ont commencé récemment, un directeur commercial et une personne qui les aide sur le « road map impact », leur permettant d'obtenir des mesures précises et quantitatives sur « comment est-ce qu'ils vont être circulaires dans 5 ans ».

2. Définition : Économie circulaire

Définition expliquée à l'oral lors de l'entretien afin de préparer l'interlocuteur à la question suivante.

3. Diagnostic par l'entreprise :

a. Pouvez-vous, à la suite de la question 2, me parler de vos pratiques au sein de l'entreprise par rapport au schéma présenté ?

Quand on parle d'économie circulaire, il y a un mot à mettre en avant selon M. Freudiger, c'est l'écosystème. Lorsqu'ils ont ouvert l'entreprise en 2019, ils ont « mappé cet écosystème », en étant coaché par des experts en économie circulaire afin d'être sûr d'intégrer tous les aspects, en amont, au niveau des ressources, des intrants des matières premières jusqu'au modèle d'affaire au niveau de la consommation et de l'utilisation. Ils touchent, de cette manière-là, à tous les points du graphique présenté en point 2.

Traitement des matières premières

Grâce à leur acier inoxydable 100% recyclé, ID Watch Genève évite une nouvelle extraction des sols mais ce processus de réseau de collecte, en partenariat avec l'entreprise Panatere du Jura, a été long à mettre en place afin d'arriver à un moindre impact.

En termes de matières premières, leur collaboration avec Panatere est très importante car ils travaillent vraiment dans cette collecte du déchet, son stockage et sa traçabilité. L'important était de comprendre d'où vient la matière première et se concentrer sur un circuit court, un circuit traçable avec de la transparence.

En ce qui concerne le reste des matières premières utilisées par l'entreprise, ces dernières se concentrent essentiellement en Europe, en incluant la Grande-Bretagne. Toujours dans cette recherche de circuit court, c'était un choix de leur part de rester sur le continent, se basant énormément sur des matériaux dits d'éco-innovation.

Conception et production

C'est le designer qui a écoconçu la montre pour optimiser et étendre sa ligne de vie le plus longtemps possible. C'est ici un design modulaire et évolutif. En ce qui concerne la production de la montre en elle-même, le verre saphir, la boîte, le cadran, les aiguilles, tous ces éléments sont faits dans un rayon de 100km² et le 99% en Suisse, principalement dans le Jura. Cependant, le bracelet, compostable industriellement, est fait au Portugal. Le packaging, créé à Londres, est composé de champignons et est compostable chez le consommateur. Finalement, la montre est emballée dans leur atelier à Genève avant distribution.

Distribution

En termes de distribution, ils évitent tout ce qui est du « Offsetting » mais le considèrent tout de même. En effet, selon M. Freudiger, on ne va pas planter des arbres au Sri Lanka dès lors que l'impact n'est pas créé là-bas.

Au niveau de la distribution même du produit, ils vendent des montres aussi à l'étranger, à Dubaï ou en Asie, mais cela reste une partie fine de leur chiffre d'affaires. Pour livrer le produit final, ils privilégient le transport lent en bateau plutôt qu'aérien.

Le repackaging est créé dans les ateliers protégés à Lausanne, par des personnes en réinsertion ou des personnes avec un handicap physique.

Consommation/ utilisation – collecte et recyclage

En ce qui concerne la consommation et l'utilisation, ID Watch Genève a repensé son modèle d'affaire en proposant une plateforme digitale (disponible uniquement pour leur clientèle et leurs ambassadeurs). Sur cette dernière, plusieurs services sont proposés : la maintenance, la modularité ou la seconde main. Les reprises de seconde main offrent par exemple la possibilité d'un « cash-back option », c'est-à-dire qu'ID Watch Genève rachète la montre à n'importe quel moment de la vie du produit, la reconditionne (polissage, révision) et la remet en vente sur la plateforme e-commerce de seconde main. Le client reçoit alors des « Tokens digital » ou « Circular coins » pour l'achat d'une nouvelle montre par exemple.

À la suite de l'achat d'une montre, les clients reçoivent un certain montant en CHF qui est redonné sous la forme d'un « Copek digital » qu'ils peuvent utiliser pour les services mentionnés ci-dessus. Pour l'entreprise, cela permet d'avoir un « incentive » à revenir vers eux. Cette démarche n'est pas basée sur un aspect financier mais bien sur le cycle de vie du produit et l'idée d'économie circulaire.

Ce schéma permet ainsi de régler les questions de fin de vie de la montre car la plateforme permet d'étendre au maximum son cycle de vie.

Rénovation, réparation, réutilisation et partage

En termes de rénovation, réparation, réutilisation et partage, Monsieur Freudiger reprend les points cités précédemment quant à l'apport digital amené par leur plateforme. Sur cette dernière, 3 piliers sont présents, soit :

- la maintenance : le produit est sous garantie 2+1 c'est-à-dire qu'il y a deux ans de garantie plus encore un an si le client enregistre cette dernière sur la plateforme digitale. Une fois la montre enregistrée, l'accès à la maintenance est disponible (réparation et rénovation)
- la modularité : certains modules qu'ils développent exclusivement pour leur communauté sont proposés (nouvelles pièces), afin d'éviter une obsolescence de la montre (partage)
- le second-hand : le client a la possibilité de revendre sa montre à ID Watch Genève à n'importe quel moment du cycle de vie du produit et reçoit en retour des « Tokens digital » ou également appelés « Circular coins » (réutilisation)

Finalement, chez ID Watch Genève, l'analyse du cycle de vie du produit se fait en externe et a un certain coût. Cette démarche n'est pas rentable pour une start-up, mais c'est une responsabilité

que l'on doit prendre lorsque l'on crée une nouvelle marque ou une nouvelle entité comme celle de ID Watch Genève, précise M. Freudiger.

4. Prospective :

a. D'une manière prospective, quels sont les freins et les opportunités que vous voyez à travers ce concept d'économie circulaire ?

Freins généraux

- manque de communication - industrie traditionnelle fait déjà beaucoup en termes d'économie circulaire mais ne le communique pas toujours
- mauvaise perception des matériaux recyclés : contraste entre marque de luxe et matériaux recyclés vis-à-vis des clients. Est-ce possible d'avoir le même niveau de qualité ?
- l'analyse du cycle de vie du produit : coûts onéreux pour les start-ups
- PME/Start-ups dans le viseur – elles doivent prouver qu'elles sont plus durables que l'industrie (paradoxe car moins de moyens mais cela les aide en termes de positionnement sur le marché)
- certaines initiatives sont survendues

Opportunités générales

- transparence : donner aux consommateurs et à la communauté une transparence pour créer encore plus de confiance
- produit de haute qualité : possibilité d'avoir une montre de haute qualité avec des matériaux recyclés et c'est le rôle du luxe en 2022
- industrie suisse positive qui joue un rôle de plus en plus actif dans la transition écologique
- développement de plusieurs projets innovants

b. Qu'est-ce qui vous empêche d'aller plus loin, ou au contraire, qu'est-ce qui vous pousse à aller là-dedans

M. Freudiger est plutôt optimiste quant au futur de l'économie circulaire dans l'horlogerie. De plus, vu le succès de l'entreprise, cela réconforte cette dernière et démontre qu'il y a encore beaucoup de potentiel et d'opportunités. D'autant plus que lorsqu'on se renseigne sur les documents publiés par Deloitte, PWC ou encore le WWF, toutes les recommandations pointent vers l'économie circulaire.

Toujours selon M. Freudiger, l'industrie du luxe doit se redéfinir car cette dernière est trop perçue comme étant l'industrie des inégalités. Il y a une telle disparité entre les différents groupes de revenus dans la société, que s'il y a de l'argent pour le luxe dans les prochaines années, il faudra que ce soit avec le moindre impact pour éviter ces inégalités et proposer quelque chose d'exemplaire. Le luxe doit être un modèle par rapport à la « fast fashion » et la consommation. Cependant, il est à noter que le domaine horloger a, quelque part, toujours été très respectable en termes de circularité, car certaines montres ne vont jamais être jetées par exemple, grâce à ce côté luxueux et sentimental. Mais il est important d'accentuer et d'innover ce rôle d'exemplarité et de changer cette perception des matériaux recyclés. Selon Monsieur Freudiger, on ne le voit peut-

être pas, mais l'industrie du luxe a une responsabilité et un pouvoir d'influence bien plus grand qu'on ne l'imagine. Si par exemple Louis Vuitton commence à faire des sacs en cuir de champignons, le monde entier se posera la question de l'utilisation du cuir.

Certaines marques avancent en toute discrétion, ID Watch Genève est comme un agitateur de l'industrie, mettant en avant son concept ou en discutant de l'industrie sur des panels. L'objectif principal est d'ouvrir la discussion d'une manière positive. Les co-fondateurs se considèrent comme des enfants du Swiss Made et aujourd'hui, ils désirent aller encore plus loin.

Pour terminer, plusieurs entreprises les contactent par rapport à leur acier 100% recyclé. ID Watch Genève espère que de plus en plus d'entreprises le feront et que l'utilisation de cet acier deviendra un standard dans l'industrie de l'horlogerie. Comme une start-up lausannoise, qui a repris la problématique des coques de bateaux avec leurs matières premières en fibre de verre, propose une nouvelle technologie pour pouvoir la réutiliser à nouveau à 100% avec les mêmes propriétés. ID Watch Genève est alors en discussion avec ladite start-up afin de produire des cadrans de montre issue de cette matière première.

Annexe 9 – Tableau d'évaluation des entreprises interrogées

| Entreprises | DURABILITE | Légende |
|---------------------------------|------------|---|
| 1. Kyburz & Cie SA | 71% | très bon (100 à 90%) |
| 2. Azurea Technologie Horlogère | 46% | bon (avec adaptations mineures nécessaires; 89 à 65%) |
| 3. Panatere | 88% | moyen (avec adaptations majeures nécessaires; 64 à 45%) |
| 4. ID Watch Genève | 92% | mauvais (inacceptable; inférieur à 44%) |
| | | sans info |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 10 – Grille d'évaluation durable – Kyburz & Cie SA

| | Aucun témoin ou anecdotique | Témoins isolés | Témoins | Témoins très nets | Témoins complets | Commentaires | Score | Totaux en % | Nbre de question |
|---|-----------------------------|----------------|---------|-------------------|------------------|---|-------|-------------|------------------|
| Les critères | 0 | 25% | 50% | 75% | 100% | | | 70,8% | 6,00 |
| Au niveau de l'entreprise | | | | | | Pionnière dans ce que l'on appelle la transparence au niveau des composants avec son injection de plastique "propre" avec le polymère recyclé | 75 | | |
| Au niveau du cycle de vie du produit | | | | | | Installation de panneaux solaires dans les locaux, permettant de réduire la consommation d'énergie et produisant le 36% de leur production | 75 | | |
| | | | | | | L'entreprise met tout en œuvre pour modifier la réputation de l'injection plastique dite polluante en réinventant le concept | 75 | | |
| | | | | | | Fournisseurs suisses ou européens uniquement | 75 | | |
| | | | | | | Très complet au niveau des matières premières avec le polymère recyclé cependant effort à faire au niveau de la distribution du produit | 75 | | |
| | | | | | | Les déchets de la production sont stockés puis une société externe les achète afin de les reconditionner et les revendre. Cependant, aucun retour sur les produits vendus aux clients | 50 | | |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 11 – Grille d'évaluation durable – Azurea Technologie Horlogère

| | Aucun témoin ou anecdotique | Témoins isolés | Témoins | Témoins très nets | Témoins complets | Commentaires | Score | Totaux en % | Nbre de question |
|---|-----------------------------|----------------|---------|-------------------|------------------|--|-------|-------------|------------------|
| Les critères | 0 | 25% | 50% | 75% | 100% | | | 45,8% | 6,00 |
| Au niveau de l'entreprise | | | | | | Sensible à la problématique, plusieurs projets sont en cours mais aucune stratégie ni action ne sont en place | 75 | | |
| Au niveau du cycle de vie du produit | | | | | | Vieux bâtiment, chauffé au mazout et pose de panneaux solaires pas réalisable car les machines de production sont trop gourmandes en énergie | 50 | | |
| | | | | | | Faible communication sur le sujet | 25 | | |
| | | | | | | Fournisseurs exclusivement suisses cependant ils n'ont pas la maîtrise et aucun moyen de contrôle ou de traçabilité quant à l'origine du produit | 25 | | |
| | | | | | | La galvanoplastie nécessite l'utilisation d'acide de base, potentiellement chargé en métaux lourds, ils sont alors réglementés par le canton de Berne | 50 | | |
| | | | | | | La production, une fois terminée, est triée et une partie constitue des pièces vendables, l'autre partie des déchets qui sont stockés et séparés puis une société externe les achète afin de les reconditionner et les revendre. Cependant, aucun retour sur les produits vendus aux clients | 50 | | |

Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 12 – Grille d'évaluation durable – Panatere

| | | Aucun témoin ou anecdotique | Témoins isolés | Témoins | Témoins très nets | Témoins complets | Commentaires | Score | Totaux en % | Nbre de question |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|----------------|---------|-------------------|------------------|--|-------|-------------|------------------|
| | Les critères | Ø | 25% | 50% | 75% | 100% | | | 87,5% | 6,00 |
| Au niveau de l'entreprise | Approche énergétique (reflexions, idées, stratégies, cohérence globale avec l'économie circulaire) | | | | | | Entreprise en rupture avec les habitudes et prône le changement, la collaboration et l'entraide | 100 | | |
| | Approche en termes de ressources - capital humain et utilisation des actifs (déplacement, sensibilisation, utilisation des outils, locaux) | | | | | | Collaborateurs attentifs, sensibilisation très importante | 75 | | |
| | Approche en termes de communication (transmission d'informations) | | | | | | Leader de plusieurs projets (inauguration du premier four solaire à la Chaux-de-Fonds) | 75 | | |
| Au niveau du cycle de vie du produit | Approche sur la conception et la politique d'achats (lieu de fabrication et appels d'offres) | | | | | | Création du réseau d'entreprises permettant de grouper et trier les déchets respectifs pour les reconditionner et les réintroduire créant ainsi une boucle vertueuse | 100 | | |
| | Approche sur l'extraction des matières premières, la transformation, la fabrication et la distribution (lieu d'extraction et moyen utilisé) | | | | | | Très complet de par son approche de récupération et transformation des chutes de matières premières afin de les recycler à 100% | 100 | | |
| | Approche de la fin de vie - gestion des déchets (collecte, recyclage, rénovation, réparation, réutilisation et partage) | | | | | | Très complet cependant, aucune information fournie par rapport aux produits vendus par la société | 75 | | |

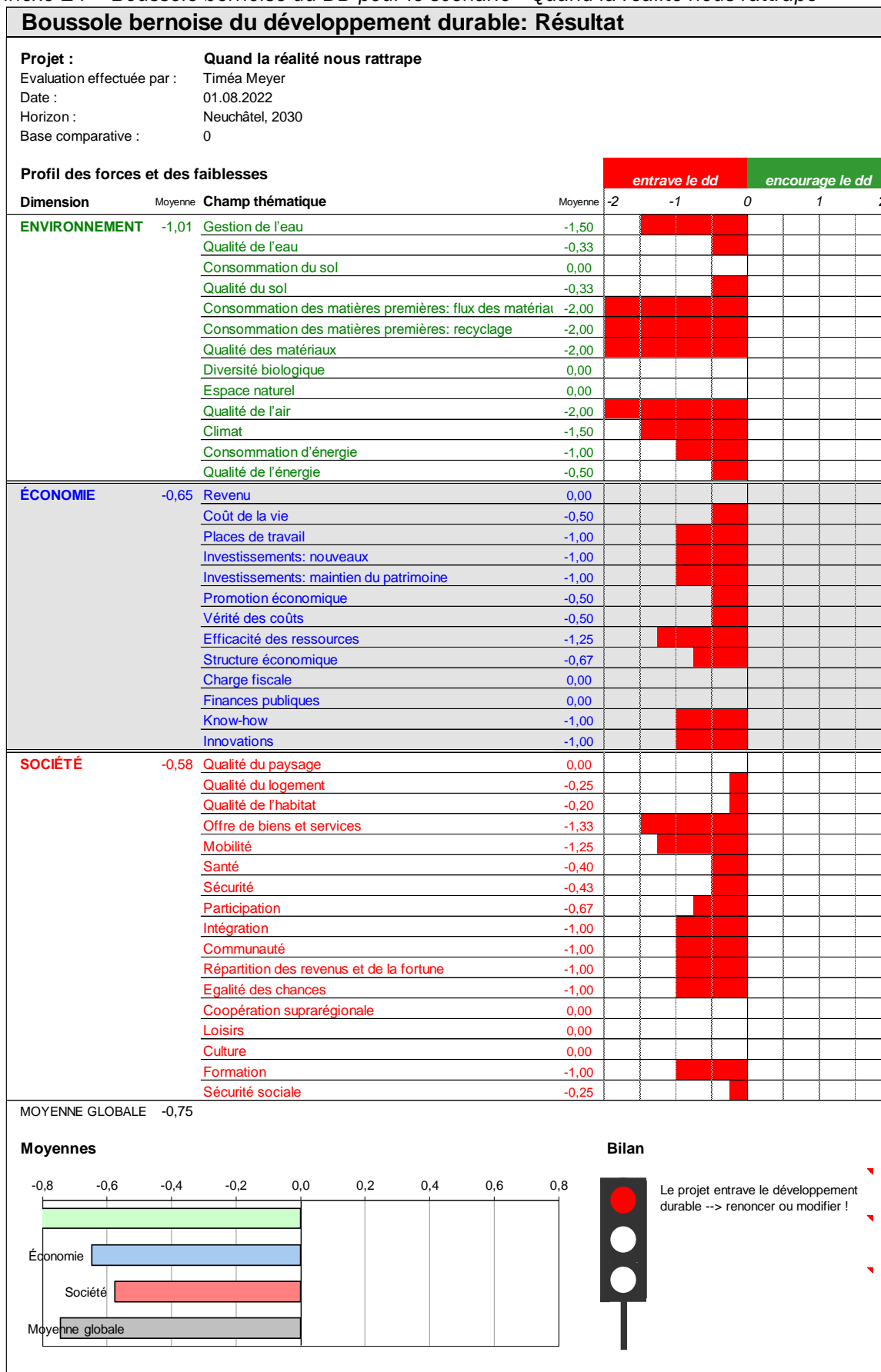
Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 13 – Grille d'évaluation durable – ID Watch Genève

| | | Aucun témoin ou anecdotique | Témoins isolés | Témoins | Témoins très nets | Témoins complets | Commentaires | Score | Totaux en % | | Nbre de question |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|----------------|---------|-------------------|------------------|---|-------|-------------|--|------------------|
| | Les critères | Ø | 25% | 50% | 75% | 100% | | | 91,7% | | 6,00 |
| Au niveau de l'entreprise | Approche énergétique (reflexions, idées, stratégies, cohérence globale avec l'économie circulaire) | | | | | | Première marque de montres à être issue exclusivement de l'économie circulaire. Très régulière en terme de communication afin de transmettre leur mission | 100 | | | |
| | Approche en termes de ressources - capital humain et utilisation des actifs (déplacement, sensibilisation, utilisation des outils, locaux) | | | | | | Pratiquement tout est pensé en économie circulaire | 75 | | | |
| | Approche en termes de communication (transmission d'informations) | | | | | | Très présent sur les réseaux, dans les conférences, les forums afin d'expliquer leur concept et l'importance de l'économie circulaire | 100 | | | |
| Au niveau du cycle de vie du produit | Approche sur la conception et la politique d'achats (lieu de fabrication et appels d'offres) | | | | | | Fournisseurs principalement suisses ou européens | 100 | | | |
| | Approche sur l'extraction des matières premières, la transformation, la fabrication et la distribution (lieu d'extraction et moyen utilisé) | | | | | | Toutes leurs matières premières sont recyclées (cadrons, bracelets, packaging) par des fournisseurs européens | 75 | | | |
| | Approche de la fin de vie - gestion des déchets (collecte, recyclage, rénovation, réparation, réutilisation et partage) | | | | | | Plateforme mise à disposition permettant d'effectuer des maintenances, des changements de pièces ou de la revente en seconde main | 100 | | | |

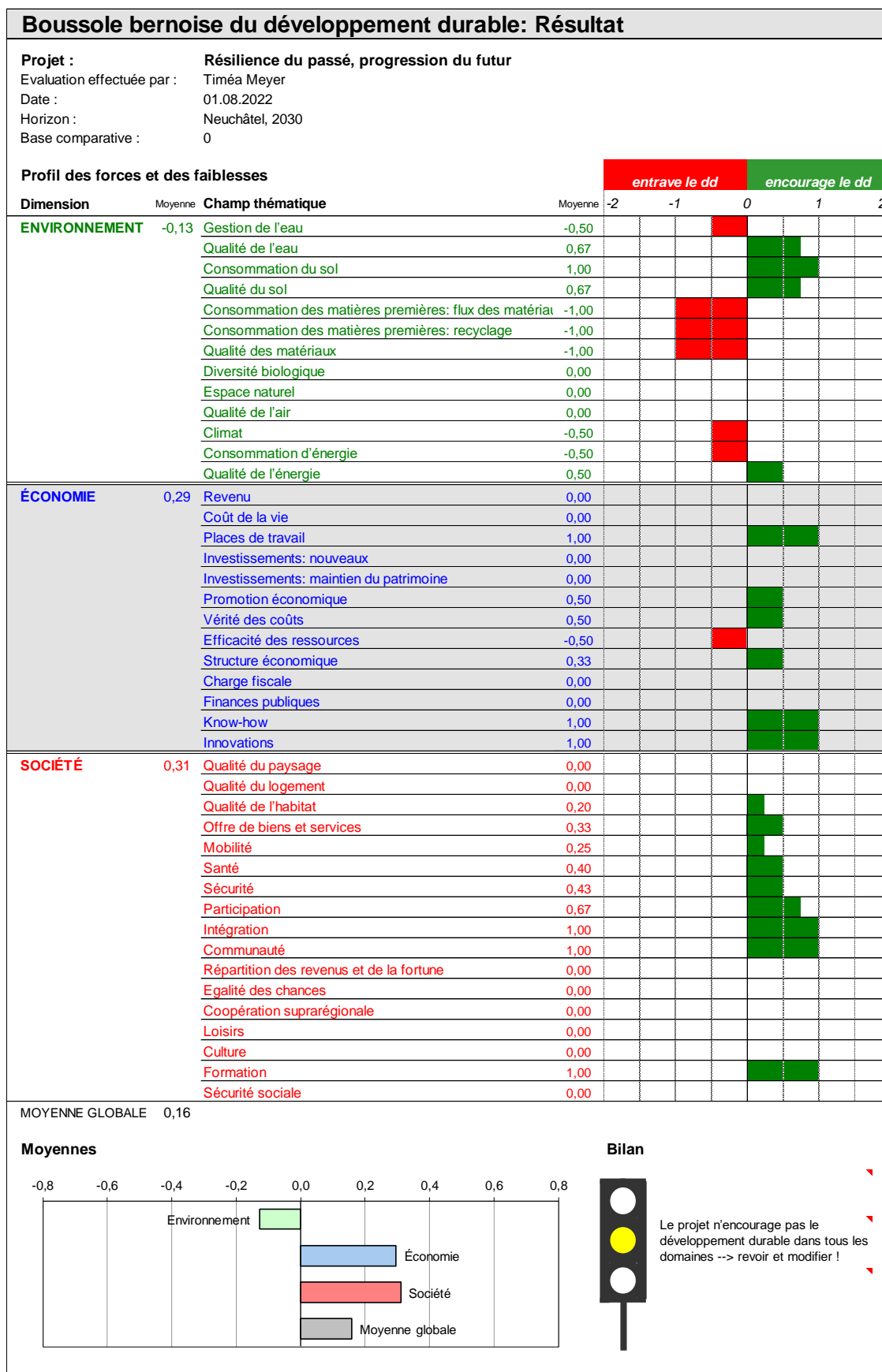
Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 14 – Boussole bernoise du DD pour le scénario « Quand la réalité nous rattrape »



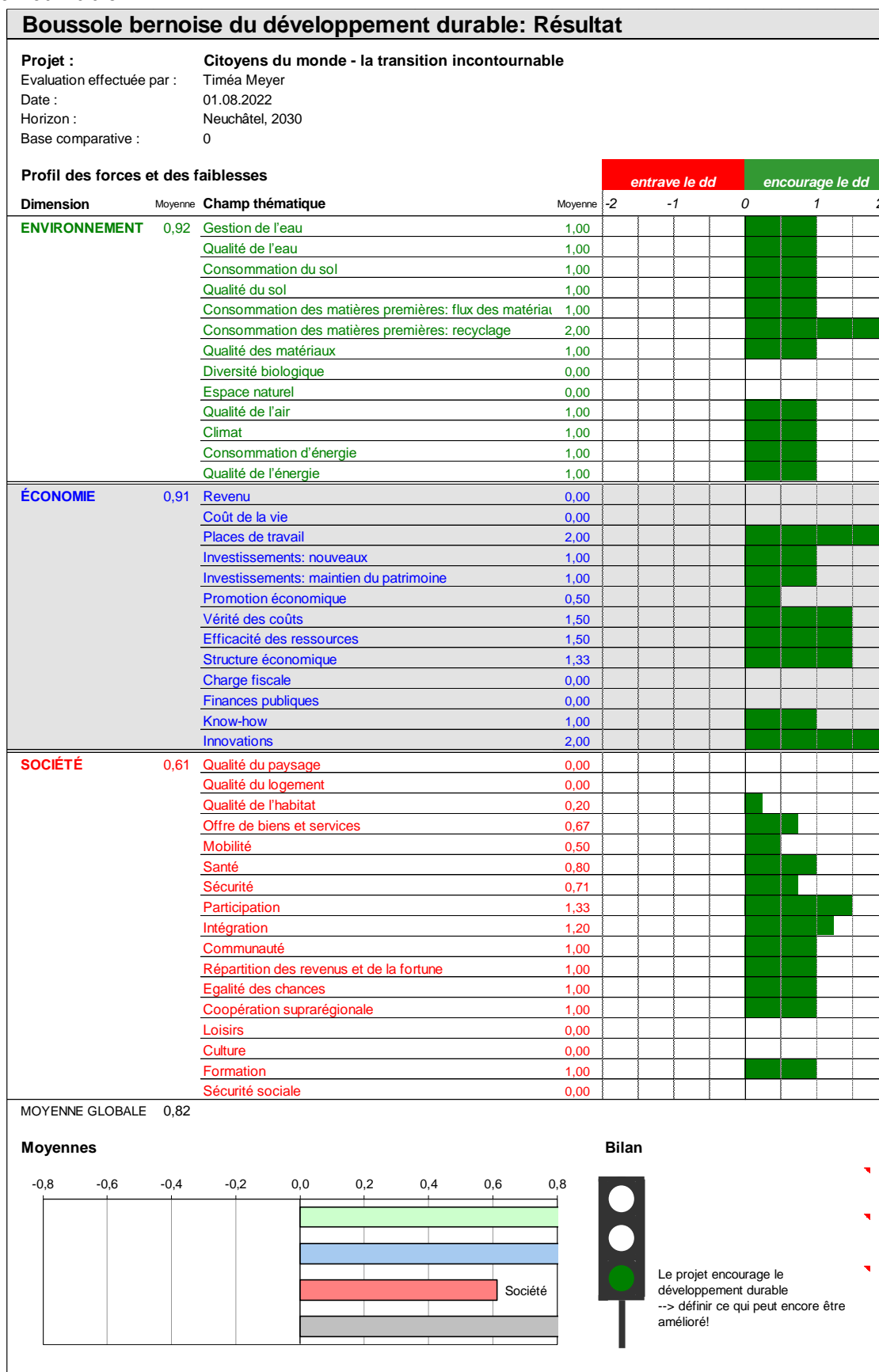
Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 15 – Boussole bernoise du DD pour le scénario « Résilience du passé, progression du futur »



Source : tableau de l'auteur, 2022

Annexe 16 – Boussole bernoise du DD pour le scénario « Citoyens du monde – la transition incontournable »



Source : tableau de l'auteur, 2022