

Menegalli, la durabilité de fond en comble

FORWARD (6/8) Comment transformer sa PME en une entreprise plus écologique et sociale? Bien avant la vague verte, la société lausannoise active dans la vente de matériel de nettoyage s'est lancée dans une introspection écologique

FORWARD

FORUM DE L'INNOVATION POUR LES PME

Découvrez dans «Le Temps» notre série de huit articles dans le cadre de Forward, le Forum de l'innovation pour les PME.

Date et lieu de l'événement
Mardi 3 mars 2020 à l'EPFL.

Thème
Ma PME dans cinq ans, les nouvelles dimensions de l'innovation

Informations et inscriptions
forward-sme.epfl.ch

SERVAN PECA

@servanpeca

Désarmant. Lorsqu'il évoque la façon dont il a transformé sa PME en une entreprise plus écologique et plus sociale, le ton d'Orlando Menegalli tranche avec le discours ambiant. Aucune ambition d'être estampillé «vert». Juste une volonté, presque naïve, de mieux faire. C'est tout naturellement qu'en une dizaine d'années le coactionnaire de la société qui porte son nom a révisé son entreprise de fond en comble.

Menegalli, c'est une PME lausannoise d'une dizaine d'employés spécialisée dans la vente et la distribution de produits de nettoyage. Ses clients? Les propriétaires immobiliers et les gérances, représentant un parc de quelque 5000 immeubles dans le pays. Ses utilisateurs? Les concierges, au nombre de 4000 environ.

Pour trouver Orlando Menegalli dans son bureau de l'avenue de Provence à Lausanne, il faut d'abord traverser un local rempli d'étagères chargées de produits détergents, de balais-brosses et de machines de nettoyage. En nous faisant rapidement visiter les lieux, Orlando Menegalli commence par le début: les années 2000. Et l'on découvre qu'en réalité, tout a commencé par un pur examen économique de l'entreprise qu'il venait de racheter, avec son frère Sandro, à sa mère. «On a découvert un poste à risque:



Orlando Menegalli (au centre) dans son entreprise: «Nous n'avons pas perdu un seul mandat depuis 2008!» (BERTRAND REY POUR LE TEMPS)

notre fournisseur de détergents, dont nous étions beaucoup trop dépendants. Il pouvait changer ses offres et ses prix, sans que ne puissions y faire grand-chose.»

Les recettes d'un vieux chimiste

Les deux frères décident alors d'engager un chimiste à la retraite. Dans le labo qu'on lui installe, il teste et s'inspire des recettes des produits que Menegalli utilise déjà, jusqu'à ce qu'il en maîtrise les «formulations». Depuis lors, la PME a changé de fournisseur et détient le secret des mélanges qu'elle vend aux propriétaires d'immeubles. Pendant longtemps, elle s'occupera aussi des achats de matières premières.

C'est ainsi que depuis 2003 la quinzaine de détergents, qui repré-

sentent environ 25% des ventes de la PME, sont certifiés «facilement biodégradables», selon une méthode définie par l'OCDE. Ils sont testés par un laboratoire zurichois avec les boues du Rhin et leur décomposition ne doit pas dépasser 28 jours. C'est un critère non négociable, insiste Orlando Menegalli.

Si lui entreprit très tôt des démarches écoresponsables, les petits patrons sont désormais de plus en plus nombreux, interpellés par la vague verte, à vouloir réduire l'empreinte écologique de leur activité. Mais le problème est toujours le même: que faire et, surtout, par où commencer? «On observe deux types de démarches, résume Christophe Fischer, expert en économie inclusive au sein de la société PME Durable. Il y a la déstructurée, celle

qui consiste à faire quelques efforts épars – imprimer recto verso, renoncer aux fontaines à eau, proposer des vélos aux employés.

Pas inutile, mais d'une efficacité limitée. Puis, il y a la démarche «structurée», poursuit-il. Et celle-ci commence, forcément, par une introspection complète et sans tabou. Changer la philosophie d'entreprise, «c'est justement, et malheureusement, ce que les patrons de PME n'ont pas le temps de faire», complète Laurent Maeder, spécialiste de l'économie circulaire chez Impact Hub.

A l'avenue de Provence, au fil de la discussion, Orlando Menegalli nous présente quelques documents. Parmi eux, le fil rouge d'une intervention publique qu'il avait préparée à la demande d'Yves Pigneur.

Son ancien professeur à HEC, devenu «Monsieur Business Model», grâce au succès de son livre *Business Model Generation*, coécrit avec Alexander Osterwalder, ne s'y est pas trompé: Menegalli gagne à être connue. C'est une sorte de cas d'école. «On ne peut pas tout faire... En ce sens, leur démarche s'est avérée très pragmatique», salue d'ailleurs Christophe Fischer. Lui et son associé Daniel Amrein ont accompagné la société dans sa deuxième introspection, commencée en 2013.

16 objectifs

Il s'est agi, d'abord, de dresser un diagnostic. Avec la participation des collaborateurs, 16 objectifs ont finalement été définis sur une feuille de route, dont la teneur et les résultats sont publiés sur le site d'entreprise. De l'assor-

timent de produits à la formation des employés et des utilisateurs, en passant par la gestion des déchets, les transports ou la gestion responsable des liquidités, tout y est. Sauf l'impossible. «Il faut que ce soient des critères mesurables sur la durée», insiste Christophe Fischer, qui réalise ensuite des audits réguliers auprès des entreprises qu'il accompagne.

«On ne peut pas tout faire... En ce sens, leur démarche s'est avérée très pragmatique»

CHRISTOPHE FISCHER, EXPERT EN ÉCONOMIE INCLUSIVE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ PME DURABLE

Laurent Maeder insiste lui aussi sur une première nécessité, lorsqu'on se lance dans une telle introspection: travailler sur sa traçabilité. Concrètement? «Il s'agit de mener une réflexion complète sur l'écosystème de la PME. Son cercle d'influence, son réseau, ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires... Comprendre le flux des ressources qui l'entoure permet d'éliminer des risques et de trouver des moyens d'agir.»

Alors que les petits patrons sont désormais nombreux à se démener pour trouver comment modifier leurs vieilles habitudes et améliorer leurs procédés, Menegalli, elle, a pris beaucoup d'avance. Elle se permet même de marquer une pause. «Toutes ces mesures sont désormais intégrées, on ne les monitoré donc plus. On se demandera de nouveau dans deux ou trois ans comment faire pour aller plus loin», assure Orlando Menegalli.

Reste l'inévitable question: cette démarche a-t-elle davantage coûté ou rapporté? L'entrepreneur semble, là encore, ne pas en faire une obsession. Il répond simplement: «Nous n'avons pas perdu un seul mandat depuis 2008! Et nous démarrons en avril notre plus grand contrat avec un client, pour 500 immeubles.» ■

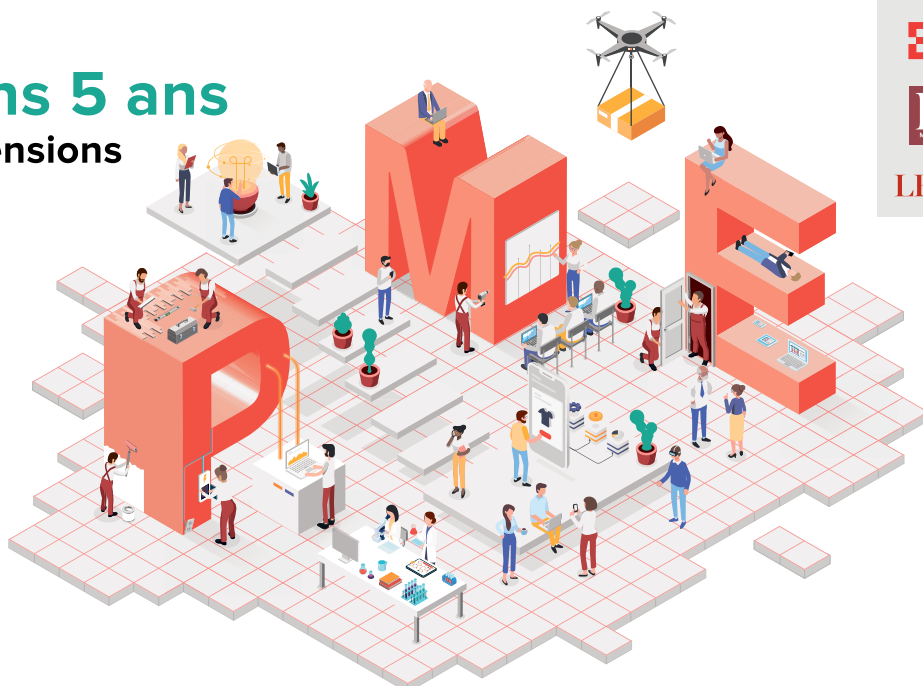
PUBLICITÉ

FORWARD

FORUM DE L'INNOVATION POUR LES PME

Ma PME dans 5 ans Les nouvelles dimensions de l'innovation

Mardi 3 mars 2020
de 9h30 à 17h00
SwissTech
Convention Center,
EPFL



Un événement
organisé par

EPFL
PME
LE TEMPS

essencedesign.com

FORWARD Forum de l'innovation pour les PME

Face au tsunami numérique, faut-il changer de modèle d'affaires? Ou opter pour une approche évolutive? Comment attirer (et garder) les talents essentiels au succès? Quelle stratégie pour concilier durabilité et profitabilité? Autant de questions qui seront le fil rouge de cette troisième édition de FORWARD.

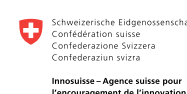
Venez partager une vision, des expériences et enrichir votre réseau!

Programme détaillé et inscriptions
forward-sme.epfl.ch

Partenaire stratégique



Partenaire institutionnel



Partenaire silver



Partenaires gold

la Mobilière UBS