

Leader

Le magazine pour les cadres

Des leaders durables

Chez Ricola, chaque décision est analysée sous l'angle de ses répercussions sur la nature, sur les êtres humains et sur l'entreprise elle-même.

Maintenir la valeur ne signifie pas conserver en l'état! Benno Singer réclame davantage de logique circulaire.

Le développement durable est bien plus qu'une mentalité respectueuse de l'environnement. Des entreprises, telles que Freitag, Opaline, Ikea ou encore Suisse Tourisme, prennent des mesures multiples allant de l'amélioration de la transparence à la justice sociale.



SBB CFF FFS

Une mobilité durable pour votre entreprise.

Businesstravel CFF combine de nouvelles solutions de mobilité pour les personnes en voyage d'affaires – du premier au dernier kilomètre.

Pour en savoir plus, consultez cff.ch/pme.





Qui tire la sonnette d'alarme?

Chers lecteurs, chères lectrices,

Je rédige cet éditorial le lundi qui suit le rejet de la loi suisse sur le CO₂ et je suis consterné. Le changement climatique et le grave déclin de la biodiversité menacent les moyens d'existence de l'humanité – et, pourtant, dans ce pays, nous avons l'impression que le «statut quo» suffit. Ce faisant, nous nous dérobons à notre responsabilité de laisser aux générations futures une planète décente.

De nombreux dirigeants admettent que la manière dominante de faire des affaires, avec son impact environnemental croissant, ses coûts sociétaux élevés et ses mauvaises conditions de travail tout au long de la chaîne de création de valeur, nous expose à des risques sociaux, écologiques et surtout économiques de plus en plus importants.

Nous avons besoin d'une nouvelle ère de responsabilité, et c'est à nous, dirigeants, de la lancer. Nous devons faire en sorte que les faits soient entendus. En effet, les mesures ne peuvent être efficaces que si elles sont soutenues par la population. C'est pourquoi nous devons impliquer tout le monde.

La gestion est un service destiné aux collaborateurs et à la société et il doit être partagée. Outre l'assimilation des valeurs axées sur la durabilité, les dirigeants doivent disposer d'une compréhension systémique et interdisciplinaire, être inclusifs et instaurer la confiance. Ils doivent également assumer la responsabilité de la mise en œuvre. Cela commence par la sélection du personnel, par les systèmes d'évaluation et de performance, qui doivent récompenser

les comportements durables, et s'étend jusqu'à la conception de modèles d'affaires et de produits. Pour ma part, je suis convaincu que la durabilité est une meilleure façon de faire des affaires, compte tenu de la pression croissante pour s'adapter, de la hausse des coûts liée aux catastrophes, de la rareté des ressources et du besoin toujours plus important de sens, en particulier chez les jeunes professionnels.

La Suisse réunit les conditions idéales pour un processus d'innovation ouvert et créatif en faveur du développement durable – que ce soit au niveau social, politique et économique. Mais cela exige de prendre soin de notre planète, d'avoir le sens du bien commun, d'être capable de dialoguer d'égal à égal et d'avoir la volonté de partager les connaissances (et bien d'autres choses).

Jürg Eggenberger, directeur de l'ASC



Association
suisse
des cadres

Leader 3/2021

Interview

«Il est intéressant de remettre en question ce sur quoi on ne s'est pas penché pendant de nombreuses années.» 10

Le développement durable peut également entraîner des économies. Thomas P. Meier, CEO de Ricola, nous explique dans une interview comment la philosophie de la durabilité est mise en pratique et intégrée dans chaque décision au sein de l'entreprise.



Inspiration	6	Savoir	
Questions ouvertes	9	Stimuler l'imagination	26
Point de vue		En présentant la durabilité sous la forme d'objectifs et de concepts positifs, les cadres peuvent convaincre leurs collaborateurs de participer à la transition.	
Réutiliser au lieu de gaspiller!	15	Tendance	
Maintenir la valeur ne signifie pas conserver éternellement, mais adapter aux nouveaux besoins et entretenir. Benno Singer, président du conseil d'administration d'ewp, réclame davantage de logique circulaire y compris pour nos infrastructures.		A la pêche aux déchets plastiques: le développement durable en tant que produit	28
Au premier plan		Les groupes font de plus en plus appel à des tiers pour accéder à la durabilité: par exemple à la start-up suisse Tide Ocean. Le plastique qu'elle propose résulte du recyclage de déchets récupérés en mer par des pêcheurs.	
Un parcours de vie sous le signe de la diversité	16	Lifestyle	
Fille de diplomate, elle a grandi dans plus de 12 pays. Ce vécu a forgé la conception de la diversité d'Hajar El Haddaoui.		A vos pédales, prêts, partez!	30
De la tête aux pieds		La Suisse est une nation de cyclistes. Le vélo, pour autant qu'il soit adapté, convient également parfaitement aux leaders. Nous vous présentons les modèles correspondant aux nouveaux symboles sociaux.	
Lucie Rein	18	Le mot de la fin	
Focus		Que fait votre argent pour le climat	32
Un cheminement fait de petites et de grandes avancées	20	«Nous devons prendre conscience du fait que nos investissements ont plus d'influence sur le climat que notre comportement quotidien.» Sybille Wyss, CEO de la société de gestion de fortune Tareno SA, nous parle d'argent et de développement durable.	
Le développement durable va bien au-delà de la réduction de l'empreinte écologique. Comment les managers concilient-ils les multiples exigences en la matière avec la quête de succès économique? Que peut faire la direction pour favoriser le développement durable?		Inside ASC	33
Versus		Agenda / Mentions légales	34
Confrontation	25		

Inspiration

Lutte contre les clichés et test de la plante verte

Selon Jung von Matt, il faut en finir avec les super mamans et femmes au foyer faisant le ménage avec passion, les papas étourdis et les machos amoureux de leur voiture. L'agence de publicité suisse a mis en ligne un test de créativité juste à temps pour la Journée mondiale de la femme: «le #protocoledegisler préconise la représentation diversifiée des genres dans la communication, dans le marketing et, en particulier, dans la publicité», stipule-t-il.

Il explique que les représentations stéréotypées des sexes sont toujours omniprésentes. Cinq règles doivent contribuer à accepter une multitude de perspectives, à postuler l'égale valeur des différents modes de vie et à laisser les années 50 définitivement derrière nous.

Les entreprises reconnaissent de plus en plus la responsabilité qu'elles endossent en matière de représentation à l'égard de l'opinion publique, et c'est de leur devoir. Les campagnes publicitaires comme celle de Digitec, dans laquelle les commandes de la console de jeu Xbox sont comparées aux «seins de la Vierge Marie», sont de plus en plus critiquées.

Toutefois, le sexisme fait toujours partie intégrante du paysage publicitaire, y compris dans notre pays. Une analyse réalisée par l'institut de recherche et de formation DécadréE sur le thème de l'égalité des genres dans les médias a révélé qu'un quart des affiches publicitaires dans la ville de Genève utilisent encore des stéréotypes de genre.

Des manifestes tels que le #protocoledegisler, qui, en employant un langage inclusif, remettent constamment en question les idées, les scripts et les concepts «clichés» et qui sensibilisent la clientèle, sont donc toujours nécessaires. Le test de la plante verte prouve que cela n'est pas si compliqué: en effet, si le rôle d'une femme peut être remplacé par une plante verte ou un chien, les professionnels des médias et de la publicité doivent se poser des questions.

Voici, les cinq revendications du #protocoledegisler:

#1 SOUS-ENTENDRE NE SUFFIT PAS

Nous veillons à employer un langage inclusif. Même le Duden (dictionnaire allemand) a supprimé le masculin générique. Nous utilisons toujours les formes masculine et féminine ou une forme neutre qui représente tous les sexes.

#2 QUI CHERCHE TROUVE

Nous favorisons l'égalité des chances dans la collaboration avec des personnes externes. Nous recommandons à notre clientèle un choix équilibré de partenaires de coopération et nous engageons en faveur d'une diversité de perspectives.

#3 FINI LES ANNÉES 50

Nous évitons les modèles stéréotypés et montrons différents modes de vie. Nous nous assurons ainsi que nous reflétons la réalité de la Suisse et contribuons à la #luttecontrelesclichés.

#4 SE REMETTRE EN QUESTION

Nous sensibilisons notre clientèle à sa responsabilité en matière de représentation des genres et l'aidons à communiquer de manière pertinente, contemporaine et sans clichés.

#5 PERSONNE N'EST UNE PLANTE VERTE

Nous identifions et changeons les idées dans lesquelles la femme n'apparaît pas ou dans lesquelles le rôle de la femme peut être remplacé par une plante verte ou un chien. L'époque des passagères décoratives et des mères bienveillantes en retrait est révolue.

Sustainable Leaders

„Nous devons faire comprendre aux responsables politiques qu’il existe, aujourd’hui déjà, de nombreuses solutions pérennes et économiquement viables en matière de durabilité et que le potentiel d’innovation dans ce domaine est encore immense.“

Christian Zeyer, directeur de Swisscleantech

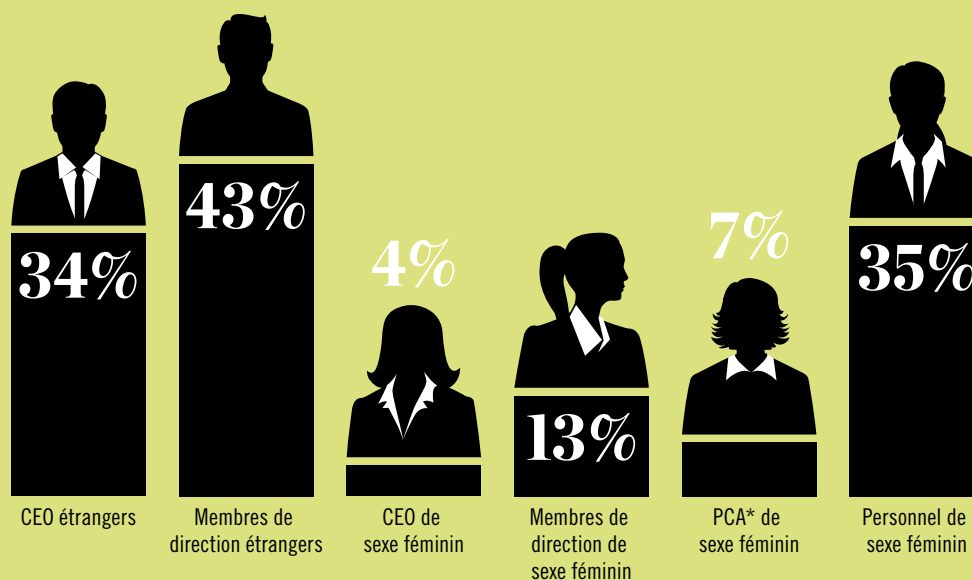
Lisez l’entretien complet ainsi que d’autres témoignages et signez la charte de l’initiative Sustainable Leaders sur: www.sustainableleaders.ch



Un tiers de femmes en plus au sein des comités de direction

D’après le rapport Schilling 2021, l’objectif légal de 20% de femmes au sein des comités de direction des entreprises suisses devrait être atteint d’ici 2030.

Dans son rapport annuel, Guido Schilling se réjouit de ce que la diversification des entreprises exigée par la loi, qui prévoit 20% de membres de direction féminins d’ici 2030, sera atteinte sans problème. En effet, la proportion de femmes au sein des comités de direction des quelque 145 entreprises sondées dans le cadre de son étude annuelle a augmenté de près d’un tiers en 2020 et s’élève maintenant à 13%. Il est à noter que sur l’ensemble de l’effectif, les femmes ne représentent pas la moitié mais un peu plus d’un tiers. A l’heure actuelle, neuf conseils d’administration sur dix comptent au moins une femme et 7% des présidences de conseil d’administration sont aux mains de femmes, relève le rapport Schilling.



*PCA = présidences de conseil d’administration (présidentes de conseil d’administration)

Du temps bien investi

Littérature, offres et promotions pour les dirigeants, sélectionnées par LEADER.

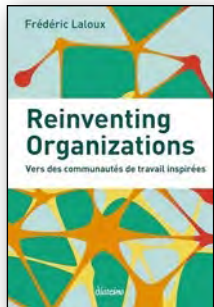


(Dans) La Baignoire d'Archimède

En s'appuyant sur les sciences cognitives et de nombreuses méthodes, ce livre invite à repenser la notion de créativité et à comprendre comment naissent les idées. Pourquoi Archimède a-t-il trouvé l'inspiration dans son bain? Comment Thomas Edison a-t-il inventé l'ampoule électrique? Même si vous n'avez jamais eu l'idée d'une technologie révolutionnaire, la créativité, comme Jules Zimmermann le démontre dans son livre, fait partie de notre

vie quotidienne: de l'éducation de nos enfants jusqu'au rangement des aliments dans nos placards.

Jules Zimmermann, «(Dans) La Baignoire d'Archimède», 2021, ISBN 291-8-68285-3, 192 pages, français, CHF 18.50, éditions Arkhê, vu sur www.fnac.com



Reinventing Organizations

Remettre en question les formes d'organisation actuelles: c'est le sujet du livre de Frédéric Laloux. Pour l'auteur, ce n'est pas d'une adaptation des modèles existants dont nous avons besoin, mais d'un changement de paradigme radical. Il nous livre toutefois bien plus qu'une réflexion théorique au sujet des nouvelles stratégies. La deuxième partie de l'ouvrage apporte des réponses pratiques à des questions telles que: comment façonner

de manière concrète de nouvelles organisations? Comment pouvons-nous décrire cela? Qu'est-ce qui fait la différence? Quelles sont les caractéristiques et les pratiques de ces organisations d'un nouveau genre? Ce philosophe économique et précurseur va plus loin et présente une nouvelle forme d'organisation qui offrirait de nouvelles manières et possibilités plus efficaces pour collaborer et travailler ensemble.

Frédéric Laloux, «Reinventing Organizations», 2015, ISBN 978-3-8006-4913-6, 356 pages, anglais/français/allemand, CHF 43.60, éditions Franz Vahlen, vu sur www.exlibris.ch



The John Maxwell Leadership Podcast

John C. Maxwell qui est considéré comme l'un des principaux experts en leadership aux États-Unis et dont les livres ont occupé les premières

places de la liste des best-sellers du «New York Times», a maintenant un podcast. Ce chef d'entreprise et conférencier y fait ce

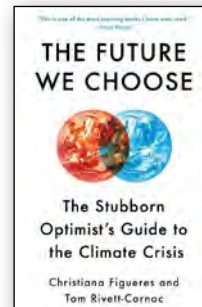
qu'il sait le mieux faire: à l'aide d'outils pratiques, il montre aux dirigeants comment introduire des changements positifs dans leur propre vie et dans celle des autres.

John Maxwell, «The Leadership Podcast», anglais, en libre accès sur johnmaxwellleadershippodcast.com

The Future We Choose

Le livre de Christiana Figueres et de son coauteur Tom Rivett-Carnac porte un regard optimiste sur ce qui est probablement le sujet le plus important de ces dernières années et des années à venir: le changement climatique. Que peut faire chaque individu pour influencer positivement le monde dans lequel nous vivrons à l'avenir? Bien qu'il ne s'agisse pas d'un texte traditionnel sur le leadership, il appartient à cette catégorie car il invite de façon à la fois pragmatique, responsabilisante et précise à agir pour remodeler l'économie.

Christiana Figueres et Tom Rivett-Carnac, «The Future We Choose», 2020, ISBN 978-0-593-08093-1, 240 pages, anglais, CHF 16.90, éditions Random House LCC US, vu sur www.orellfuesli.ch



La théorie du donut

Avec son ouvrage, l'économiste Kate Raworth semble avoir non seulement trouvé la solution à la crise du XXI^e siècle, mais aussi la réponse à la question de savoir pourquoi la société n'est pas aussi avancée qu'elle pourrait l'être. Selon elle, la faute en revient aux modèles économiques qui, pour l'essentiel, reposent encore sur les concepts du XX^e siècle et ne peuvent plus répondre aux défis actuels. La théorie du donut peut changer la donne en conciliant l'économie, le capitalisme et les droits sociaux fondamentaux. Le donut a été choisi comme image, car il désigne l'espace juste et sûr pour l'humanité. Cependant, alors que nous dépassons sa limite extérieure en raison par exemple du changement climatique, les fondements sociaux, représentés par le centre, devraient être renforcés.

Kate Raworth, «Doughnut Economics» (titre original), 2018, ISBN 978-3-446-25845-7, 416 pages, anglais/allemand/français/italien, CHF 27.90, éditions Carl Hanser, vu sur www.exlibris.ch



Restez informés

Vous trouverez d'autres guides et livres blancs sur des thèmes actuels relatifs au travail sur www.cadres.ch/ publications — à des tarifs avantageux pour les membres ASC.

«Comment œuvrez-vous en faveur de la durabilité et en êtes-vous fier?»



Benno Singer | Président du conseil d'administration d'ewp AG

Je m'engage avec enthousiasme en faveur des circuits fermés afin que les générations à venir puissent elles aussi profiter de nos espaces de vie et les aménager librement.

> Le plaidoyer de Benno Singer pour un avenir circulaire, page 15

Kathrin Schlup | Directrice de sanu future learning ag

Je m'engage sur le plan privé et professionnel en faveur de projets et d'entreprises qui renforcent notre société et notre lien avec la nature. Je suis fière de participer au changement.

> Kathrin Schlup nous explique comment les cadres peuvent introduire le développement durable, page 26

Sybille Wyss | CEO de Tareno SA, société bâloise de gestion de fortune

Je me rends au travail à vélo tous les jours et j'opte le plus souvent possible pour les transports publics plutôt que la voiture. En outre, je mange rarement de la viande et, lorsque cela arrive, je veille toujours à ce qu'elle provienne de l'élevage biologique et que son origine soit certifiée.

> Dans «Le mot de la fin», Sybille Wyss nous démontre qu'il est possible de favoriser le développement durable par le biais de nos investissements, page 32

«Accepter les tensions, en discuter et les transformer en opportunités»

Pour Thomas P. Meier, CEO de Ricola, le développement durable et le succès commercial ne sont pas incompatibles mais vont de pair. C'est la raison pour laquelle une «green team» composée de membres issus de nombreux départements et niveaux hiérarchiques vérifie chaque décision.



Susanne Wagner | Interview
Jonas Weibel | Photographie

Monsieur Meier, on associe la marque Ricola aux plantes naturelles. Est-il possible de commettre des erreurs sur le plan écologique dans cette branche?

Il y a 30 ou 40 ans déjà, Ricola mettait un point d'honneur à collaborer directement avec les cultivateurs des Alpes suisses. Lorsque j'ai été nommé CEO il y a deux ans, j'ai rendu visite à certains d'entre eux. Il est pour nous primordial d'assumer notre responsabilité à l'égard de la nature et des personnes.

Quelles sont, selon vous, les conditions nécessaires à une gestion moderne du développement durable?

Le développement durable ne doit pas être cantonné à un document stratégique; il exige l'engagement ferme du CEO, de la direction et également des collaborateurs. Il doit faire partie intégrante de la stratégie et de la culture de l'entreprise et être ainsi ancré dans l'organisation.

Vous disposez également d'une «green team». Quel est son rôle?

Notre «green team» interdisciplinaire coordonne et contrôle la mise en œuvre de nos mesures en matière de développement durable. Notre filiale Ricolab, établie au Technopark de Zurich, nous permet de bénéficier de nombreuses compétences, de nouvelles impulsions et de contacts avec des personnes créatives du monde des start-up. Ricolab est aujourd'hui intégrée à notre département Innovation.

Quelle importance attachez-vous aux aspects écologiques sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur?

Pour ce qui est des plantes, les quelque 100 cultivateurs sous contrat avec nous respectent les principes de culture de Bio Suisse depuis les années 70: pas d'herbicides, de fongicides, d'insecticides, d'engrais chimiques ni de monocultures. Les herbes sont livrées et transformées dans notre «Kräuterzentrum» (maison des plantes) à Laufon, la plus grande construction en pisé d'Europe. Les distances de transport sont par conséquent également courtes. Nous chauffons le bâtiment avec les rejets thermiques de la production de bonbons.

Vous avez donc déjà un comportement exemplaire?

Nous ne sommes pas parfaits. En effet, nous ne considérons pas le développement comme un objectif, mais comme un chemin sur lequel nous évoluons au quotidien.

Une gestion du développement durable moderne exige de trouver constamment un équilibre, de maintenir le dialogue sur les différentes thématiques et de se perfectionner. Cela donne également lieu à des tensions, auxquelles il faut savoir faire face. Il faut même, pour ainsi dire, accueillir les tensions, en discuter et les transformer en opportunités. Sinon, on reste bloqué et on ne progresse pas.

Ricola se base-t-elle sur un système de valeurs?

Penser et agir de manière responsable font partie du «code génétique» de Ricola et définissent clairement notre système de valeurs. Ce dernier comprend le sens des responsabilités à l'égard de la nature, des personnes et de l'entreprise. Mais cela peut et doit faire l'objet d'une discussion.

Comment se déroule cette discussion, quels acteurs y participent et quel est leur niveau hiérarchique?

Pour chaque décision, nous nous demandons si elle est bénéfique à la nature, aux personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ainsi qu'à l'entreprise elle-même. Nous procédons toujours de la sorte, qu'il s'agisse d'un nouvel emballage, de la fixation des prix ou de la distribution. C'est à nouveau la «green team», composée de collaborateurs de différents départements et niveaux hiérarchiques, qui en est responsable.

Pourquoi cette diversité?

Le regard qu'un collaborateur du département financier porte sur certains sujets est différent de celui d'une personne du département des plantes ou de la vente. Etant donné que nous ne comptons que 400 collaborateurs en Suisse, cela fonctionne bien.

Comment éviter dans votre branche le «greenwashing» tant décrié?

En adhérant pleinement à ses propres valeurs et en les vivant au quotidien. Notre comportement durable est vérifiable. Nous faisons d'abord le travail, avant d'en parler. Nous sommes loin d'être parfaits, mais nous essayons de nous améliorer continuellement.

Dans quel domaine par exemple?

Sur des questions comme la chaîne de création de valeur. Nous exportons dans plus de 45 pays à travers le monde et avons signé un code de conduite avec de nombreux partenaires. Il y a, selon moi, encore des choses à améliorer au niveau de la distribution finale de nos produits.

»

Thomas P. Meier
CEO de Ricola



”

*C'est une erreur de penser
que le développement durable
est forcément coûteux.“*

Pro de l'alimentaire

Thomas P. Meier est le CEO de Ricola depuis 2019. Agé de 50 ans et originaire de Bülach, il a précédemment occupé des fonctions dirigeantes dans l'industrie alimentaire pendant plusieurs décennies, notamment au sein de Lindt & Sprüngli et de Franke Coffee Systems. Ricola SA exporte ses spécialités à base de plantes dans plus de 45 pays et emploie quelque 500 collaborateurs à travers le monde.

L'engagement d'une entreprise en faveur du développement durable englobe également l'égalité des droits, l'égalité salariale et les principes éthiques tout au long de la chaîne de création de valeur. Quels objectifs poursuivez-vous en matière de normes sociales?

Nous y attachons beaucoup d'importance: le code de conduite, que j'ai déjà évoqué, est un outil formel qui garantit un niveau élevé chez nos partenaires, fournisseurs et distributeurs. Au sein de l'entreprise, nous sommes particulièrement soucieux de l'égalité des chances et de notre responsabilité sociale. Nous employons des personnes issues de 24 pays, autant d'hommes que de femmes, âgées de 16 à 68 ans, et nous rémunérons notre personnel de manière équitable, indépendamment du genre. En outre, Ricola contribue activement à l'intégration professionnelle des personnes défavorisées.

Devez-vous faire des compromis à des fins de rentabilité?

Il s'agit là de l'un des grands débats. C'est toutefois une erreur de penser que le développement durable est forcément coûteux. Au contraire, il peut même générer des économies, notamment dans les domaines de

l'énergie et du conditionnement. Par exemple, nous avons pu réduire les coûts d'emballage de nombreux produits en supprimant le revêtement en aluminium à l'intérieur des sachets. Nous avons posé des questions comme: est-ce faisable au niveau des machines de production? La qualité du produit en sera-t-elle affectée? Quelles sont les alternatives? Il est intéressant de remettre en question ce sur quoi on ne s'est pas penché pendant de nombreuses années.

Le prix du produit ne doit toutefois pas être trop élevé.

Il est important pour nous de proposer nos produits à des prix raisonnables, pour qu'ils soient accessibles à tous. Mais nous ne voulons pas pour autant faire de compromis majeurs en matière de développement durable.

Est-il possible de mesurer le développement durable?

Il existe des indicateurs classiques, tels que les émissions de CO₂, l'énergie, le nombre d'emballages recyclés et de matières premières issues de la culture naturelle. Nous vérifions ces chiffres régulièrement et nous avançons pas à pas.

„Il est intéressant de remettre en question ce sur quoi on ne s'est pas penchés pendant de nombreuses années.“

Comment mesurez-vous les normes sociales?

Nous menons tous les deux ans de vastes enquêtes auprès des collaborateurs ainsi que des sondages intermédiaires plus réguliers, qui sont révélateurs. Les évaluations à 360 degrés des cadres supérieurs nous fournissent des indications sur les questions sociales à traiter. Nous mesurons continuellement des indicateurs concernant la nature, l'humain et l'économie, et nous les examinons d'un œil critique lors des réunions de direction.

Qui mesure ces indicateurs?

Nous avons décidé de ne pas confier les mesures, leur coordination et leur collecte à la «green team», mais au département financier. Celui-ci analyse ces questions de manière neutre et professionnelle. Les données économiques, comme les chiffres de production et les parts de marché, sont fournies par la production. Cette méthode fonctionne très bien.

»



Avenir circulaire: réutiliser au lieu de gaspiller!



«Zéro net», économie circulaire, gestion durable des ressources – des défis politiques qui trouvent un soutien auprès de (presque) tous les partis. Tout est parfait? Aucune raison de s'inquiéter? Aucune mesure à prendre? Pas du tout!

De nombreux professionnels du bâtiment et surtout les politiciens continuent de privilégier les nouvelles constructions et d'autres réalisations prestigieuses, du moins sur le plan émotionnel, à l'entretien et au maintien de la valeur des infrastructures existantes. La valeur de remplacement de l'ensemble des infrastructures techniques suisses (réseaux de transport, d'électricité, d'eau et de communication, élimination des eaux usées et des déchets, ouvrages de protection, centrales électriques, etc.) s'élève à environ 1 billion de francs. Il est évident que le maintien et l'entretien de ces nombreux ouvrages représentent un énorme défi pour la Confédération, les cantons et les communes. Des infrastructures en état de fonctionnement constituent un pilier essentiel de l'attractivité de la place économique et de la prospérité de la Suisse. Une stratégie à long terme en matière d'infrastructures s'impose et il est urgent de l'élaborer. Afin que notre espace construit reste financièrement supportable, les infrastructures existantes doivent être utilisées et entretenues de manière optimale. Cette condition doit être remplie avant d'examiner le caractère durable et la faisabilité financière de projets de développement des infrastructures.

La préservation ne signifie en aucun cas conserver les infrastructures en l'état, mais les moderniser en les adaptant aux nouveaux besoins (par exemple, davantage d'espace pour les piétons et les vélos) et, idéalement, aussi aux exigences futures prévisibles. En plus de cette valeur ajoutée, cela génère une consommation de ressources et des émissions de gaz à effet de serre nettement moindres que de nouvelles constructions. Pourquoi? Parce que l'énergie grise, ou les émissions de gaz à effet de serre grises, que représentent les édifices sont plus en plus importantes par rapport aux émissions générées lorsqu'ils sont en service.

Je me réjouis d'un avenir avec une économie circulaire qui ne se contente pas du recyclage, mais qui évite la consommation d'énergie ainsi que les déchets et qui récompense la réparation et la réutilisation. L'ère de la «sharing and circular economy» a débuté et va s'accélérer. IKEA a commencé, dans différents pays, à louer des meubles au lieu de les vendre, Airbnb représente depuis longtemps une alternative à la réservation d'hôtels, et les espaces de coworking ont le vent en poupe – tout cela devrait faire réagir même les plus sceptiques. Mahatma Gandhi a dit: «L'avenir dépend de ce que nous faisons aujourd'hui.» Mettons-nous donc en route sans plus attendre.

»

Cultiver l'empathie et grandir de nos différences

À la tête chez Swisscom d'une équipe de plus de 400 collaborateurs, Hajar El Haddaoui n'hésite pas à bousculer les codes pour gérer ses équipes. Convaincue que la transformation numérique passe par un monde inclusif, elle figure parmi les 300 femmes remarquables en IT en Europe.

1. Qu'est-ce qui vous rend spéciale?

Il m'est impossible de diriger seule! Je m'entoure toujours d'une équipe compétente, empathique, autonome, critique, libre d'esprit, et très complémentaire. Le mot "courage" prend beaucoup de place dans mes décisions, celui d'anticiper et de prendre des risques pour subir le moins possible les changements extérieurs.

2. Que signifie la durabilité pour vous?

La crise actuelle a profondément modifié nos comportements et nous a surtout changé intérieurement. Après une phase de réflexion et de travail à domicile, beaucoup ont découvert qu'ils étaient plus productifs et plus créatifs. En privé, nous avons pris davantage conscience de la valeur de la famille.

3. D'où venez-vous?

J'ai eu une enfance marquée par de nombreux déménagements – mon père était un diplomate marocain – ce qui m'a permis d'évoluer dans un environnement multiculturel, y compris dans les écoles qui accueillaient des enfants du monde entier. J'ai grandi dans plus de 12 pays, avant de m'installer en Suisse, mon pays de cœur!

4. Dans quelle mesure cela vous a-t-il influencé?

Le fait de côtoyer diverses cultures et de m'impliquer auprès de différentes communautés a forgé la manière dont j'exerce mon leadership, plaçant la collaboration et l'inclusion au cœur de mon approche.

5. Qu'est-ce qui vous motive dans la vie?

Mes espoirs, mes désirs, mes objectifs. Être en mesure de les échelonner me motivent à donner le meilleur de moi-même. Se dépasser, penser «Outside the box», positiver en toute circonstance, c'est un mode de vie pour moi!

6. En quelle occasion avez-vous le plus appris des autres ?

D'un point de vue des pratiques managériales, j'ai énormément appris des autres durant cette pandémie. Cette crise a été la matrice d'une véritable accélération à plusieurs niveaux et principalement: agilité, esprit entrepreneurial/intrapreneurial, autorité partagée, soft skills, penser en mode réseau ou encore gérer la complexité et donner du sens sur la vision future.

7. Comment pouvez-vous mieux aider les autres?

Je n'ai pas de formule magique pour aider les autres mais je fais mon maximum pour les guider et soutenir des causes qui me sont chères. Accompagner quelqu'un passe avant tout par une écoute active et l'instauration d'une confiance réelle et authentique. Par notre différence, nous contribuons à nous faire grandir mutuellement.

L'humain a tendance à sous-estimer ses propres capacités. Il faut garder en tête que tout est possible, s'en convaincre soi-même et oser essayer.

8. Que souhaitez-vous le plus pour la société après la pandémie ?

Il faut faire place aux opportunités qui pourraient émaner de cette situation extraordinaire. Et il faut souhaiter que nous en ressortions plus éclairés et mieux outillés pour mener nos vies de manière digne, épanouissante et au service d'une société durable!



Hajar El Haddaoui | Swisscom (Suisse) SA

Head of Region West & Tessin Sales & Services, membre ASC Vaud
et leader de l'effet A – The Ambition Challenge

Lucie Rein

CEO de Sharely

Le déclic |

Sharely est une plateforme de location qui repose sur l'idée d'«utiliser plutôt que posséder». De cette manière, nous préservons nos ressources naturelles sans devoir renoncer à quoi que ce soit – tout à fait dans l'esprit de l'économie circulaire.

La conviction |

It's all about the ride, not about the bike! La propriété grève et immobilise du précieux capital et bloque des ressources naturelles, tandis que l'utilisation partagée de biens permet de nouvelles aventures et crée de la liberté financière.

L'objectif |

Une révolution de la consommation. En combinant la population, le commerce et des modèles d'affaires intelligents et numérisés, nous voulons motiver chaque personne à participer à une nouvelle culture du partage. Grâce à l'économie circulaire, chacun devient détenteur de milliers de biens sans devoir en être propriétaire.

| Les perspectives d'avenir

Sharely se développe à une vitesse fulgurante. A présent, nous voulons convaincre le commerce suisse du potentiel économique de l'économie circulaire émergente. Avec Sharely, nous créons rapidement de nouvelles sources de revenus et de nouveaux modèles d'affaires, qui permettent en même temps une consommation durable.

| La prestation

Sharely est le marché en ligne numéro un en Suisse, qui met en relation de manière simple et directe les propriétaires et les utilisateurs. Le site internet et l'application sont en train d'être entièrement reprogrammés. L'accent est mis sur une excellente expérience utilisateur, une offre étendue et disponible localement ainsi que sur la praticité.

Sharely a été créée en 2014 par Andreas Amstutz. L'actuelle CEO, Lucie Rein, une pionnière de l'économie circulaire, a fondé en 2018 la succursale suisse de la société danoise «To Good To Go» qui lutte contre le gaspillage alimentaire. La jeune cheffe d'entreprise souhaite maintenant poursuivre cette success story en qualité de CEO de Sharely. Aujourd'hui, plus de 40 000 Suisses proposent quelque 22 000 objets à la location sur www.sharely.ch.

Un cheminement fait de petites et de grandes avancées

Le développement durable est devenu un objectif global. Les entreprises suisses abordent les différents aspects de la durabilité de différentes manières: du code de conduite, en passant par l'holocratie, jusqu'aux modèles circulaires, à l'intégration des réfugiés et à l'adaptation de la gamme de produits. En revanche, elles sont toutes convaincues que le développement durable est judicieux sur le plan économique et n'est pas forcément plus coûteux que les approches conventionnelles.

Susanne Wagner | Texte

Pour Hans Carl von Carlowitz, sylviculteur, cela ne faisait aucun doute: si tous les arbres étaient abattus, la génération suivante allait être privée de bois. Afin d'éviter cette situation, ce directeur clairvoyant des mines de la Saxe eut l'idée d'utiliser le bois de manière «durable». En 1713, il consigna ses réflexions dans un ouvrage sur la construction en bois, marquant ainsi de son empreinte un concept qui est plus que jamais d'actualité. Cependant, il ne suffit aujourd'hui plus de préserver les ressources: en effet, le développement durable englobe également des aspects sociaux et économiques.

Ces trois thèmes ne sont pas forcément antagonistes. Ils peuvent au contraire être une source d'inspiration et une opportunité pour de nouvelles idées. La marque de jus de fruits Opaline, établie à Vétroz, dans la partie francophone du Valais, en est un exemple. Elle mise sur des produits régionaux et sur la qualité. Elle est l'une des premières entreprises suisses à avoir obtenu

la certification B Corp, délivrée par l'ONG B Lab, pour sa stratégie de développement durable. Cette certification repose explicitement sur trois critères: le personnel, les fournisseurs et l'environnement.

Une partie des bénéfices est versée à une fondation

Mais en quoi Opaline est-elle différente des autres entreprises? L'engagement en faveur du développement durable trouve, par exemple, sa place dès l'entretien d'embauche des nouveaux collaborateurs, comme l'explique Sofia de Meyer, fondatrice d'Opaline. Dans ce cadre, la «mission», comme elle l'appelle, à savoir l'engagement en faveur du développement durable, n'est pas seulement abordée. Lors de l'entretien d'embauche, les collaborateurs potentiels sont également confrontés à des questions concrètes: «De quelle manière vous engagerez-vous dans votre futur domaine d'activité? Quelles démarches entreprendrez-vous pour contribuer à la mission de l'entreprise?» La décision de savoir si une personne convient à l'équipe est prise par tous. Sofia de Meyer: «Notre hiérarchie horizontale favorise des valeurs comme l'écoute et le potentiel créatif de chacun.»

consommation conscientes et judicieuses. «Cet objectif est, dans sa simple radicalité, très ambitieux», déclare Lis Isenegger. «Nous ne l'atteindrons probablement jamais mais nous ne cesserons jamais de le manquer de justesse.»

La recherche de l'équilibre entre écologie, protection sociale et rentabilité fait également partie de la stratégie de développement durable de Ricola. «Nous ne poursuivons pas un objectif absolu mais voulons nous perfectionner continuellement», explique le CEO Thomas P. Meier. Selon lui, il faut entretenir le dialogue sur les différentes thématiques, supporter les tensions, les transformer en opportunités et s'améliorer progressivement. «Nous ne cherchons pas à faire de grands sauts mais de petits pas pour nous améliorer. Au fil du temps, cela engendre d'incroyables avancées.»

„Nous ne poursuivons pas un objectif absolu mais voulons nous perfectionner continuellement.“

Thomas P. Meier, CEO Ricola

Sur le plan social, l'égalité des chances pour les collaborateurs fait, par exemple, partie du développement durable selon lui. Tout comme la mise en œuvre pratique lorsqu'il s'agit d'intégrer des réfugiés dans le processus de travail. Fin 2020, Ricola a engagé un jeune Erythréen, qui a travaillé comme mécanicien qualifié pendant trois mois pour l'entreprise. IKEA Suisse adopte une démarche similaire et s'engage également en faveur des réfugiés. En 2021, 24 personnes ont eu la possibilité d'effectuer un préapprentissage dans le cadre d'un programme d'intégration.

IKEA travaille déjà depuis 2000 avec un code de conduite, qui inclut les droits de l'homme, de l'enfant, de l'environnement et des animaux, y compris pour les fournisseurs. «Depuis peu, nous faisons appel pour notre service de confection à des organisations qui emploient des personnes souffrant d'un handicap», déclare Franziska Barmettler, responsable du développement durable au sein d'IKEA Suisse. Dans quel domaine est-il le plus difficile de mettre en œuvre les objectifs de développement durable? Il ne s'agit pas, comme on pourrait le croire, de l'origine du bois. «Dans les pays où les conditions cadres sont difficiles, nous essayons d'autant plus de mettre en œuvre le

label FSC. C'est plus utile que de nous retirer de ces régions», précise la responsable.

Les coins des bonnes affaires d'IKEA rebaptisés «Circular Hubs»

Le défi majeur est de faire participer la clientèle aux projets d'économie circulaire. Depuis 2018, dans le cadre du service «Deuxième vie», il est possible de rapporter des meubles IKEA usagés en vue de leur revente en échange d'un bon d'achat dans chaque magasin. Dans cette optique, les anciens coins des bonnes affaires ont été transformés en «Circular Hubs» en juin 2021. Ce service est toutefois encore trop peu utilisé pour le moment. La Suisse fait office de marché test pour les nouveautés, comme, par exemple, la location de mobilier de bureau pour les petites entreprises et les start-up. D'après divers sondages, 87 % des clients veulent en effet vivre de façon plus durable et agir en ce sens.

Mais le potentiel n'est pas encore entièrement exploité: le groupe IKEA prévoit d'utiliser des matériaux renouvelables ou recyclés pour tous ses produits d'ici à 2030. Ou encore de proposer des meubles plus faciles à démonter en cas de déménagement. Le géant suédois ne fait, toutefois, aucun compromis sur les prix des produits: «Dans certains domaines, les efforts de développement durable engendrent des coûts supplémentaires, dans d'autres, ils permettent d'économiser de l'argent. Notre grande taille nous permet profiter d'économies d'échelle.»

Chez IKEA, le développement durable fait également partie du business plan et est donc ancré dans les objectifs de l'entreprise. Le personnel a régulièrement la possibilité d'exprimer son avis personnel sur certains thèmes au cours d'ateliers ou de réunions. Par exemple, sur la manière de réduire le gaspillage alimentaire dans les restaurants. Les aliments jetés aux ordures occasionnent également des coûts considérables dans la restauration et l'hôtellerie, et nuisent à l'environnement. Une nouvelle stratégie de développement durable devrait désormais aider le secteur du tourisme à se positionner et, en même temps, à s'améliorer.

«Les entreprises du secteur touristique et hôtelier ont des comportements très différents en matière de développement durable», déclare Martin Nydegger, directeur de Suisse Tourisme. La Suisse occupe régulièrement de bonnes positions dans les classements internationaux du développement durable. Mais peu de personnes le savent. Tandis que certains se prévalent des mérites d'autrui, d'autres agissent en silence. D'ailleurs, qui sait que les chemins de fer fédéraux et de montagne suisses fonctionnent en grande partie avec de l'énergie produite dans des centrales hydroélectriques respectueuses du climat?

SUSTAINABLE LEADERS FORUM

Convaincu que la transition vers un leadership durable vient de l'alliance des meilleures pratiques, le SUSTAINABLE LEADERS FORUM invite les décideurs à échanger à travers cette nouvelle plateforme d'échange nationale.

Programme

Dès 15h45 : Workshops au choix :

- 18 facteurs clés pour une performance d'équipe durable
- Présentation du programme Swiss Triple Impact
- Pragmatische (erste) Schritte in die unternehmerische Nachhaltigkeit
- Führungsverantwortung übernehmen für Nachhaltigkeit – was bedeutet das? Und wie setze ich sie um?
- Neue Perspektiven auf die Nachhaltigkeit und Unternehmens-Resilienz
- Die Rolle der Wirtschaft für nachhaltige Rahmenbedingungen in der Schweiz am Beispiel des CO₂-Gesetzes

Dès 17h15 : Réseautage

18h00 : Introduction

- Claire-Lise Rimaz et Jürg Eggenberger, ASC Swiss Leaders
- Marie-Claire Graf, YOUNGO Focal Point at UNFCCC & Co-Founder Sustainability Week for Business

Table ronde «Vers une entreprise durable»

- Beth Krasna, Présidente Ethos Services
- Dominique de Buman, Président ASC Swissleaders et membre du comité de l'Association pour des multinationales responsables
- Jonathan Normand, Fondateur & Directeur exécutif B Lab Switzerland
- Rahel Pfister, directrice SENS
- Modération : Nicola Forster

Témoignages : Ils ont franchi le pas

- Marcel Niederberger, Head of Sustainability V-ZUG SA
- Dr. Béangère Magarinos-Ruchat, Chief Sustainability Officer Firmenich
- Christian Petit, CEO Romande Energie Holding SA

19h50 : Cocktail dînatoire

Inscription possible jusqu'au 27 septembre et dans la limite des places disponibles.
Un certificat Covid est requis pour participer (vacciné, testé, guéri).

Tous acteurs du changement



Jeudi 30 septembre
Bellevue Palace – Berne



Workshops
16h15 – 17h30

Forum & réseautage
17h30 – 20h45

Inscription
cadres.ch/manifestations



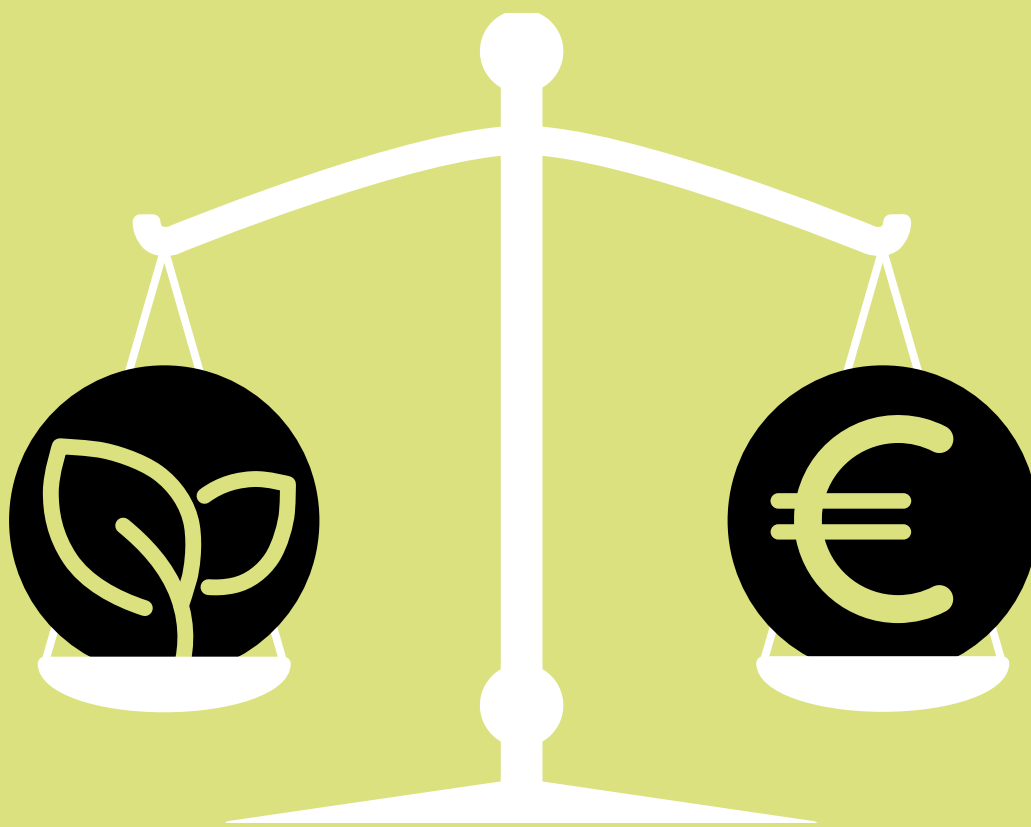
SUSTAINABLE
LEADERS



#SWISS
LEADERS



Partenaires principaux
Handelszeitung **PME**



La Suisse: la destination la plus durable du monde

La vision est ambitieuse: avec sa nouvelle stratégie, la Suisse entend devenir la destination la plus durable du monde. Les entreprises touristiques ont désormais la possibilité d'obtenir un logo qui témoigne de leur engagement en matière de durabilité, et cela, à trois niveaux différents. Les critères sont nombreux et vont des questions environnementales, telles que l'énergie, l'eau, les déchets et le CO₂, à l'accessibilité, en passant par l'égalité des droits et l'égalité salariale dans l'entreprise.

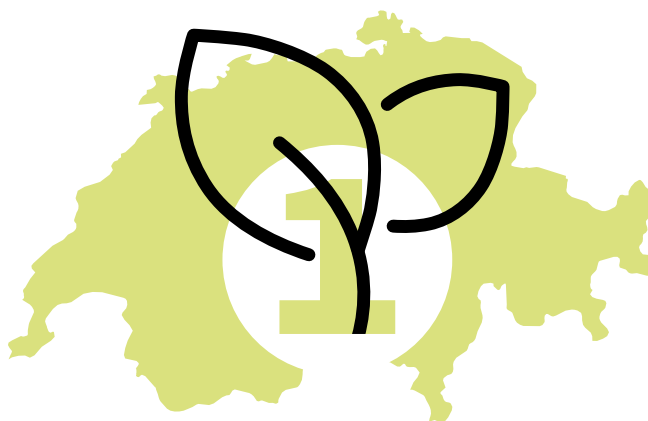
Selon Martin Nydegger, les mesures à prendre concernent le plus souvent les sujets écologiques: «Certaines entreprises viennent seulement de découvrir la question et ont beaucoup à faire. D'autres sont plus avancées et doivent s'améliorer en matière de communication.» Il existe un dilemme concernant l'arrivée des touristes, explique Martin Nydegger. Suisse Tourisme s'efforce de réduire ses émissions de CO₂, mais bon nombre de touristes internationaux voyagent par avion ou en voiture. Suisse Tourisme s'emploie à ce que les touristes étrangers séjournent plus longtemps dans notre pays et non pas seulement une nuit.

Les acteurs du secteur touristique se demandent eux aussi comment concilier une orientation durable et un modèle de prix conforme au marché. «Le développement durable n'est pas forcément complexe et plus coûteux», confirme également Martin Nydegger. Les carottes de culture biologique ou les pommes de

terre locales sont un peu plus chères. Mais cela pourrait également conduire à une utilisation plus intelligente des ressources, avec moins de déchets.

Lorsqu'on l'interroge sur le «greenwashing», le directeur de Suisse Tourisme esquisse un geste de dénégation. Cela n'a aucun lien avec son organisation. C'est précisément pour sa nature préservée que la Suisse est tant appréciée des touristes internationaux. Les études de marché menées par Suisse Tourisme depuis 104 ans apportent toujours la même réponse: les principaux motifs de voyage restent le paysage, les montagnes et la nature.

»



Confrontation

01. Avons-nous atteint l'objectif si 50% du pouvoir est aux mains de femmes?

02. L'égalité des droits est-elle une question de réglementation ou un changement culturel?

03. Quelle société citeriez-vous comme modèle?

01.

Oui et non. Cela présente peu d'intérêt pour notre société si les hautes sphères et les parlements comptent 50 % de femmes mais qu'ils continuent à défavoriser structurellement les femmes par leurs décisions, comme, par exemple, pour l'âge de la retraite pour les femmes. Il s'agit néanmoins d'un progrès: à l'heure actuelle, même le point de vue d'une femme privilégiée qui vit et travaille en Suisse est systématiquement sous-représenté.

02.

Les deux. L'article relatif à l'égalité fait partie de notre Constitution depuis 40 ans. Depuis lors, nous n'avons acquis ni l'égalité salariale ni une garde d'enfants convenable pour tous. Les beaux discours ne suffisent donc pas. Ils doivent s'accompagner d'un changement culturel au sein de la population. Seul un «oui» signifie «oui». La charge mentale doit également être répartie équitablement. Nous pouvons tous appliquer cela dans la vie quotidienne, ce n'est pas si compliqué.

03.

La communauté LGBTQIA+, sans hésiter. Nous essayons de répondre aux différents besoins de chaque individu. Nous nous félicitons mutuellement tout en étant ouverts à la critique car tout le monde fait des erreurs. Cette combinaison de volonté d'apprendre, d'amour de son prochain et de défense des droits de toutes les couleurs de l'arc-en-ciel est pour moi un modèle de société. Une telle ouverture d'esprit ferait du bien à la Suisse.

Mia Jenni | En tant que membre du comité directeur de la JS Suisse et conseillère municipale PS à Obersiggenthal.

01.

Bien sûr que non! Nous aurons atteint l'objectif lorsque le pouvoir sera aux mains de ceux qui sont compétents et qui ont la volonté d'assumer leur pouvoir de façon circonspecte et avec le sens des responsabilités requis. Il est évident que des femmes sont à même de le faire. Nous devons cependant les soutenir et les encourager afin d'avoir d'autres modèles. Compte tenu de la façon dont le pouvoir a été réparti jusqu'à présent, il pourrait très bien être entièrement aux mains des femmes pour une fois.

02.

Les deux. Nous devons tous nous détacher des stéréotypes de genre: un homme doit pouvoir être père et homme au foyer, une femme pouvoir gravir tous les échelons dans son travail et nourrir sa famille. Les couples doivent avoir la possibilité de trouver leur propre modèle. Cela nécessite la volonté de chacun et quelques incitations appropriées, comme des écoles à horaire continu, des salaires égaux et des modèles flexibles de temps de travail.

03.

Aucune. Chaque société a besoin de la solution qui lui convient. Pour la Suisse, celle-ci doit être aussi libérale que possible, ouverte et orientée vers la performance. Celui qui est bon dans ce qu'il fait doit pouvoir progresser. Et pour cela, nous devons repenser les formes d'évaluation traditionnelles et balayer les préjugés.

Katja Gentinetta | Katja Gentinetta est philosophe politique et publiciste indépendante, membre de conseils d'administration, notamment du CICR, et future présidente du Stapferhaus.

Stimuler l'imagination

La transition et le changement vers davantage de durabilité peuvent réduire le succès des entreprises s'ils sont ressentis comme une contrainte et une source d'incertitude. Si les dirigeants parviennent à stimuler l'imagination des collaborateurs, ils peuvent trouver ensemble des réponses aux questions les plus complexes.

Kathrin Schlup | sanu future learning ag, directrice

Stefan est chef d'entreprise et dirige un bureau de planification qui compte 46 collaborateurs. Ensemble, ils ont intégré le thème du développement durable dans la stratégie de l'entreprise il y a un an. En tant que CEO, Stefan souhaite que ses collaborateurs mettent en place le développement durable dans l'entreprise avec un maximum d'autonomie et d'esprit pratique.

Dans sa vision, les collaborateurs sont organisés en équipes selon les processus internes et décident de façon indépendante, en concertation avec la direction, des mesures à mettre en œuvre pour renforcer le développement durable. Les collaborateurs concernés se sentent coresponsables de relever des défis et de favoriser la durabilité et la résilience de l'entreprise à tous les niveaux. Stefan souhaite impliquer tous les collaborateurs et les inviter à analyser conjointement le développement durable dans l'entreprise et à trouver ensemble des solutions aux défis. Lors de l'assemblée du personnel de début d'année, il présente donc cette vision et invite immédiatement les collaborateurs à une première réunion. Deux semaines plus tard, il constate avec étonnement que seules sept personnes se sont inscrites.

Stefan est également membre de la commission de planification de sa commune. Au cours d'une recherche, il tombe sur l'«Imagination Sundial» de Rob Shorter et Rob Hopkins. Dans un premier temps, il lui est

difficile de se plonger dans le schéma aux allures d'arc-en-ciel. Puis, soudain, il découvre de nombreux parallèles avec les défis rencontrés dans son entreprise.

L'espace

Klara est responsable de département au sein de l'entreprise de Stefan. Elle doit veiller à ce que son équipe accomplisse les ordres efficacement. En outre, elle souhaite sensibiliser ses collaborateurs non seulement à ce qui est, mais aussi à ce qui pourrait être.

Klara commence à parler avec tous les membres de son équipe des thèmes relevant du développement durable – d'une part, en rapport avec le poste de travail et, d'autre part, en rapport avec l'impact des ordres de planification traités. Les objectifs et défis en matière de développement durable ont une place fixe tant lors des réunions de département que lors des entretiens individuels.

Le lieu

Ruth gère la petite cafétéria de l'entreprise à temps partiel. Elle vend des sandwichs et des chocolats. Aux murs, des photos illustrent les accomplissements dans l'entreprise. Certains collaborateurs s'installent également à la cafétéria pour travailler; ici, se nouent les liens entre les équipes.

Klara discute souvent avec les autres responsables de département à la cafétéria: ensemble, ils ont déjà trouvé certaines réponses à des défis transversaux en matière de développement durable. Il est fréquent que des collaborateurs participent également aux



discussions. Ils constatent d'eux-mêmes qu'il n'y a souvent pas de réponse simple dans le domaine du développement durable et que leurs supérieurs s'efforcent d'aborder les changements de façon progressive et judicieuse.

Les pratiques

Dario est également directeur – d'une entreprise qui fait partiellement concurrence à celle de Stefan. Mais il compte parmi les amis de Stefan et est ravi lorsque ce dernier l'invite à prendre une bière en fin de journée. Stefan fait part de sa déception à Dario concernant le manque d'intérêt de ses collaborateurs pour cette réunion sur le développement durable. Dario a déjà vécu une expérience similaire. Après avoir posé des questions, il a constaté que les collaborateurs avaient bel et bien un intérêt pour le sujet, mais que beaucoup ne comprenaient pas pourquoi ils devaient en parler avec le CEO, puisque les départements s'attendaient déjà aux thèmes du développement durable.

Ensemble, Dario et Stefan ont une idée: une promenade avec le chef. A partir de maintenant, tous les collaborateurs seront invités le mardi après-midi à faire une promenade de 20 minutes avec Stefan pendant leur temps de travail. Le point de départ sera la cafétéria et Ruth mettra deux parapluies à la disposition des promeneurs. Pour les premières promenades, Stefan se retrouve seul, mais rapidement il est accompagné de collaborateurs. Il les écoute, mais plus important encore, il leur parle des défis qu'il doit relever au sein de l'entreprise et recueille leurs points de vue les plus divers. Et, même lorsqu'il est seul, les promenades donnent à Stefan l'espace nécessaire pour penser à la situation dans sa globalité.

Les pactes

Statuts, contrats de travail, objectifs de développement durable – en réalité, la base de toute entreprise est un ensemble de pactes.

En automne, Stefan organise une nouvelle réunion et, cette fois, près de la moitié du personnel y participe – même Ruth reste jusqu'à la fin. Stefan explique comment les idées issues des promenades ont concrètement contribué à des décisions et des nouveautés dans l'entreprise. Il témoigne de l'importance que revêtent à ses yeux l'expérience et l'engagement des autres, et renforce ainsi la confiance des collaborateurs. Cela agit comme un pacte supplémentaire.

La confiance est le meilleur terreau pour l'imagination et la propension au changement. Ces éléments constituent à leur tour les principaux ingrédients pour qu'une entreprise puisse être guidée vers le développement durable avec résilience. Depuis peu, Ruth propose un vaste choix de sandwichs végétariens.

»

Vivre le développement durable

- Parlez avec votre équipe de la situation actuelle et des alternatives possibles
- Discutez du développement durable au-delà des limites de votre département et de votre entreprise
- Créez des possibilités pour connaître le point de vue de tous les niveaux de l'organisation
- Communiquez les apprentissages de façon transparente et soumettez-les à la discussion
- Débattez en cercle élargi des conséquences et nouveaux comportements possibles

A la pêche aux déchets plastiques: le développement durable en tant que produit

Les grands groupes ne peuvent pas devenir durables du jour au lendemain. Afin de répondre aux exigences des consommateurs, ils font de plus en plus appel à des prestataires externes. Il en résulte un «marché du développement durable». La start-up suisse Tide Ocean SA est au cœur de cette tendance.

Jessica Schön | Texte

Selon le WWF, 86 millions de tonnes de plastique flottent dans nos océans. Les images de tortues de mer, de phoques et de requins pris au piège dans des sacs plastiques et de vieux filets de pêche sensibilisent les consommateurs depuis longtemps.

Dès lors, les grands groupes et les entreprises sont sous surveillance. Le public veut savoir comment ils font face au défi écologique et aux enjeux sociaux qui y sont liés. Les nombreux labels pour les biens de production durables exercent une pression supplémentaire. Mais comment les groupes peuvent-ils mettre en œuvre rapidement le développement durable si celui-ci ne fait pas partie intégrante de leur credo?

C'est ici que s'ouvre un marché pour des start-up telles que Tide Ocean SA: cette société suisse récupère les déchets plastiques dans les océans et sur les côtes pour les transformer en un matériau brut qui peut être utilisé

pour des produits plus durables. Son principal argument de vente n'est pas la qualité (révolutionnaire) du plastique recyclé mais plutôt son origine et sa méthode de production. En effet, ce matériau est à la fois synonyme d'emplois pour les pêcheurs asiatiques dont l'existence est menacée et de nettoyage des océans.

Il s'agit donc d'un concept business-to-business qui propose le développement durable aux entreprises en tant que produit à part entière. Sur le plan logistique comme économique, les entreprises acheteuses n'auraient pas les moyens d'intégrer une telle démarche dans leur chaîne d'approvisionnement. Pour des marques comme l'enseigne de mode Tom Ford, #tide ocean agit donc d'une part, en qualité de prestataire de développement durable, ce qui se répercute positivement sur son image. D'autre part, le plastique recyclé prendra tôt ou tard de la valeur.

Des molécules de plastique réparées

«L'idée n'est pas nouvelle», concède Marc Krebs, cofondateur de la start-up suisse. D'autres sociétés du monde entier veulent également repêcher le plastique dans les océans. En revanche, l'approche de #tide ocean de faire



du matériau brut un label et au final une activité commerciale, est inédite. Les coûts de production du «Virgin Plastic» – c'est-à-dire du plastique neuf fabriqué pour un produit déterminé – sont nettement inférieurs à ceux encourus pour les procédés complexes de recyclage.

Cependant, en collaboration avec l'Institut de technique des matériaux et du traitement des matières plastiques (IWK) de la Haute école technique de Rapperswil, #tide ocean a développé un procédé mécanique permettant de réparer les chaînes moléculaires du plastique océanique endommagées par le rayons UV et l'eau salée et de les transformer en granulat ou en fibres synthétiques de haute qualité.

Mais l'intérêt de cette approche ne s'arrête pas là. La start-up implique étroitement les communautés locales, jusqu'ici dans les zones de collecte en Asie, dans son concept commercial. Les pêcheurs de la région récupèrent les déchets plastiques dans l'océan. Ceux-ci sont triés, broyés et lavés sur place dans des entreprises sociales et transformés en Suisse dans le cadre du procédé d'upcycling. Depuis peu, le transformation du plastique a également lieu en Thaïlande pour le marché asiatique. «Nous envisageons la construction d'installations propres de #tide ocean material et souhaitons exporter nos connaissances en Asie mais aussi en Afrique.»

Une mode qui devient le quotidien

Les entreprises telles que #tide Ocean, qui mettent le développement durable à la disposition d'autres sociétés en tant que fournisseurs, sont donc porteuses d'une nouvelle culture de référence. Des start-up telles que l'organi-

sation à but non lucratif MyClimate sont établies depuis longtemps en proposant directement aux consommateurs de compenser leurs émissions de CO₂ par des dons au profit de projets de reconstruction et humanitaires. Des applications comme Too Good To Go, également bien connues aujourd'hui, permettent aux restaurants de liquider leurs invendus à un prix fortement réduit avant qu'ils ne finissent à la poubelle.

Outre la pression extérieure, les marques tiennent toutefois de plus en plus à contribuer à des chaînes de création de valeur durables: «C'est bien sûr un avantage sur le plan des relations publiques de pouvoir dire qu'un produit est fabriqué dans une certaine mesure avec notre plastique #tide ocean. En effet, le développement durable est également une tendance», déclare Marc Krebs. «Toutefois, dans de nombreuses branches, on est convaincu que celle-ci, contrairement à d'autres tendances, ne va pas disparaître.»

Tide Ocean SA

L'objectif de la start-up est de donner de la valeur aux déchets. C'est, selon elle, le seul moyen de résoudre le problème des déchets plastiques. #tide ocean material entend devenir le premier label mondial de la consommation de plastique responsable. Il doit donc devenir bientôt aussi familier pour les consommateurs que le label Max Havelaar que l'on trouve aujourd'hui dans le rayon fruits des supermarchés.

A vos pédales, prêts, partez!

Le vélo est depuis longtemps bien plus qu'un simple moyen de transport – les deux-roues incarnent une véritable philosophie de vie. Les Néerlandais donnent le ton: depuis que la reine Máxima a été vue pédalant en escarpins et en tailleur, le vélo est devenu un symbole social au même titre que la voiture.

Jessica Schön | Texte

Au cours de ces deux dernières années, les ventes ont explosé sur le marché suisse des vélos; les vélos électriques, en particulier, ont conquis les adeptes de deux-roues. Selon les statistiques du commerce de détail, les ventes de vélos ont augmenté de près de 40 % en 2020 par rapport à l'année précédente. La part des vélos électriques a été de 34 %, soit près de 150 000.

Vous souhaitez utiliser votre vélo pour vous rendre au travail, vous promener dans la nature ou partir en vacances? Pour que vous trouviez, vous aussi, la monture qui vous convient, nous avons établi une typologie des principaux modèles.

Hommes d'affaires pressés: le vélo électrique

Longrider E2 de la marque Thömus à partir de CHF 3490.-



Thömus

Vous aimez faire du vélo mais voulez éviter d'arriver au bureau en sueur le matin? Le vélo électrique – à condition de porter un casque – est votre meilleur ami. En optant pour le vélo électrique plutôt que la voiture pour vous rendre au travail, vous grimpez les côtes les plus raides sans effort, malgré vos escarpins ou votre veste de costume. De plus, tant votre portefeuille que l'environnement s'en porteront mieux. Qui se soucie encore de sa coiffure? Vous décidez vous-même dans quelle mesure votre moteur électrique vous assiste.

Banquiers et avocates soucieuses de leur style: le vélo de ville

Old School de la marque Aarios à partir de CHF 2140.-



Aarios

Parcourir la ville à vélo traditionnel a quelque chose de grandiose: aucun moyen n'est plus élégant pour éviter les bus bondés ou l'exaspérante quête d'une place de stationnement. De plus, cette classieuse monture d'Aarios au style vintage est un véritable plaisir pour les yeux. Loin d'être démodée, elle prouve que le symbole social ne doit pas forcément être motorisé.

Cyclistes occasionnels: le VTT électrique

Lightrider E2 de la marque Thömus à partir de CHF 3990.-



Thömus

Vous préférez rouler hors route pour échapper de temps en temps au stress du quotidien, mais vous n'êtes pas fan des mollets de cycliste? Alors, le Lightrider E2 de Thömus est peut-être fait pour vous. Alliant tradition et innovation, les VTT électriques indiquent la tendance en matière de vélos cette année. Ils offrent des expériences de détente en pleine nature sans vous priver de la variété des défis, principalement sur les chemins de campagne, dans les champs, sur les sentiers et dans les bois.

Coursiers à vélo et adeptes de sport: le vélo de course

RS de la marque Aarios à partir de CHF 6790.-



Aarios

Ce modèle convient essentiellement aux routes asphaltées. Que vous soyez professionnel ou amateur, le vélo de course vous procure une incomparable sensation de légèreté et de vitesse. La position requiert en revanche une certaine habitude: la posture penchée du cycliste permet de transférer efficacement sa puissance d'impulsion sur les pédales. C'est pourquoi, chez Aarios, le cadre de votre «RS» est sur mesure. Qui se souciera encore des longues réunions?

Pendulaires en transports publics et voyageurs urbains: le vélo électrique pliant

1-2-3 V3 de la marque eflizzer au prix de CHF 1490.-

Ce modèle fait appel à votre talent en matière de pliage: grâce à son faible encombrement, le vélo pliant est une solution intéressante pour les pendulaires qui doivent parcourir un tronçon en transports publics ou en voiture. Initialement surtout destiné aux visionnaires passionnés de technique, ce moyen de transport a aujourd'hui véritablement trouvé sa clientèle: les compromis en matière de confort et de plaisir appartiennent au passé. Tout comme les arrivées tardives au travail à cause des difficultés de cadencage: il suffit de ranger le vélo pliant dans votre bureau.



eflizzer

Pères de famille et livreurs de légumes: le vélo cargo

BAKFIETS.NL eCargo Cruiser lang de la marque OBST&GEMÜSE à partir de CHF 4990.-



OBST & GEMÜSE/Florian Bärtschiger

Bêtes de somme parmi les vélos, les vélos cargos sont appréciés tant des petits entrepreneurs que des familles. Que ce soit pour transporter un repas d'affaires ou celui de vos enfants, ils ne sont pas seulement respectueux de l'environnement mais ils constituent également une alternative compacte aux véhicules privés ou aux camionnettes de livraison. Le vélo peut être adapté individuellement en fonction de son utilité.

»

Que fait votre argent pour le climat?

Savez-vous dans quelle mesure les entreprises dans lesquelles votre caisse de pension ou vous-même investissez sont durables?

Dans les riches pays industrialisés occidentaux, nous devons prendre conscience du fait que notre comportement quotidien a souvent moins d'influence sur la protection du climat et le développement durable que nos investissements. C'est pourquoi les jeunes investisseurs, en particulier, sont attentifs, depuis longtemps maintenant, à privilégier des investissements qui, en plus de procurer un rendement raisonnable, respectent leurs valeurs. La question est comment y parvenir de manière véritablement efficace et avec un coût raisonnable. Tareno SA, une société de gestion de fortune indépendante qui

administre près de deux milliards et demi de francs de fonds, a par conséquent développé une stratégie de placement respectueuse de l'environnement.

Son principe de base est que les investissements sont consentis uniquement dans les entreprises en adéquation avec les objectifs de l'accord de Paris sur le climat. Ce critère est mesuré à l'aide du «S-Ray Temperature Score» mis au point par Arabesque, le partenaire de recherche de Tareno: celui-ci permet d'évaluer dans quelle mesure les entreprises contribuent à l'augmentation de la température mondiale par leurs émissions de gaz à effet de serre. Cette contribution est représentée dans la «trajectoire du réchauffement», sur laquelle l'entreprise se trouve en fonction de son comportement actuel.

La solution climatique de Tareno mise exclusivement sur les entreprises qui se situent sur une trajectoire de maximum 1,5 degré Celsius de réchauffement planétaire à court terme et de maximum 2 degrés à long terme.

La prise en compte des données climatiques nous aide d'une part, à mieux surveiller les risques pour l'environnement et à protéger les portefeuilles de nos clients contre ceux-ci. D'autre part, nous sommes également fiers de permettre à notre clientèle de contribuer activement à un monde plus respectueux du climat en investissant son patrimoine dans des sociétés qui participent positivement au changement à travers leur activité ou leurs recherches.

»

Sibylle Wyss | Sibylle Wyss est à la tête de la société bâloise indépendante de gestion de fortune Tareno SA en qualité de CEO depuis plus d'un an.



Inside ASC

Leadership nouvelle génération

En 2017, l'Association suisse des cadres ASC a célébré son 125^e anniversaire avec la campagne anniversaire «Leadership – The Swiss Way». Des membres et des personnalités du monde des affaires, de la politique, de la société, de la culture et du sport ont illustré ce qu'est le leadership suisse. Le label «Swiss Leaders» introduit à l'époque devient la nouvelle marque qui guidera l'organisation et ses quelque 10 000 membres à l'avenir. Dès la fin de l'année, le nouveau logo choisi par les membres pour la marque «Swiss Leaders» remplacera la marque ASC.

Les dirigeants d'aujourd'hui et de demain sont fortement sollicités: mondialisation, transformation numérique, monde du travail 4.0, environnement accéléré et complexe – fournir des recommandations et prendre des décisions dans ce monde marqué par l'incertitude et des changements perpétuels, tout en convainquant et impliquant sa propre équipe, est un défi.

Sous la devise «Swiss Leaders soutient et encourage, dans leur développement professionnel, les leaders engagés pour une Suisse durable et diversifiée», l'association continuera à soutenir ses membres – des femmes et des hommes, de tout âge, de tous les secteurs et de toutes les régions de Suisse.

Pourquoi un nouveau logo ?

L'ancienne marque «Association suisse des cadres» remonte à une époque où le mot «cadre» était associé au statut, aux structures hiérarchiques et au sport. Aujourd'hui, de nombreux jeunes dirigeants et professionnels de niveau supérieur ne comprennent pas ce terme et associent la marque à tout autre chose qu'à un réseau dynamique de décideurs. Le terme «leader» est universel. Par leader, nous entendons toute personne qui prend des responsabilités – non seulement pour elle-même et sa propre profession, mais aussi pour l'équipe, l'entreprise et l'écosystème dans lequel elle travaille et vit.

La Suisse possède de nombreuses qualités, telles que la force d'innovation, le sens de la diversité et du bien commun, ou encore la volonté de prendre en considération les minorités. Toutefois, l'engagement de tous les décideurs est nécessaire pour que ces qualités

perdurent et soient renouvelées et associées à la durabilité afin de renforcer la Suisse en tant que pays d'opportunités. Le logo reflète cela: le lien avec la croix suisse, l'ouverture à des perspectives différentes, l'élément unificateur et la contribution à l'intégration. En ce sens, la marque incarne également notre nouvelle vision «Caring. Sharing. Creating Value. Through Sustainable Leadership.»

Swiss Leaders – Faits

Depuis plus de 125 ans, ASC Swiss Leaders défend les intérêts des dirigeants et de tous ceux qui veulent agir en faveur d'un développement durable de la place de travail suisse.

Swiss Leaders soutient ses 10 000 membres dans leur parcours professionnel, le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire, et favorise la mise en réseau et le partage d'expérience afin de les aider à relever les défis du monde du travail numérique, globalisé et décloisonné.

Swiss Leaders est membre de la confédération européenne des cadres CEC European Managers et membre fondateur de «la plateforme», l'alliance politique d'associations d'employés et d'associations professionnelles indépendantes et orientées solutions. Fondée en 1893 en tant qu'association des contre-maîtres, elle est, depuis 2005, la huitième association à but non lucratif et la première association professionnelle de Suisse à être certifiée par le «Label NPO d'excellence en management» de la SQS et du Verbandsmanagement Institut (VMI) de l'Université de Fribourg.

www.swissleaders.ch



2021 Agenda

Sustainable Leaders Initiative

Avec l'initiative Sustainable Leaders lancée en février 2021, l'ASC propose un programme d'accompagnement vers un nouveau standard de pratique managériale durable en Suisse.

Boîte à outils de transition pour manager durablement

Jeudi 16 septembre – 16h00 à 18h00
workshop en ligne

Sustainable Leaders Forum

Jeudi 30 septembre – dès 15h45 – Berne

Diriger le changement dans les organisations

Mercredi 3 novembre – 16h00 à 18h00
workshop en ligne

Prochains Leader Trainings ASC

Mettez toutes les chances de votre côté pour assurer votre employabilité avec la formation continue ASC certifiée eduQua! En réalisant un minimum de 10 heures de formation en 2021, vous pouvez obtenir une attestation de suivi de cours.

Gérer une situation professionnelle toxique

Mardi 5 octobre – 13h30 à 18h00 – Fribourg

Impacter avec authenticité en gérant le stress

Jeudi 21 octobre – 08h30 à 17h30 – Lausanne

Introduction au mentorat d'entreprise

Jeudi 18 novembre – 18h00 à 21h00 – Lausanne

Données et sphère privée des collaborateurs : droits et devoirs de l'employeur

Mardi 30 novembre – 18h00 à 21h00 – Lausanne

Renseignements et inscription:

cadres.ch/manifestations ou à info@cadres.ch

Mentions légales

Editeur/contact

Association suisse des cadres ASC
Case postale, CH-8042 Zurich
Tél. +41 43 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser
Tél. +41 44 446 21 95
peter.sennhauser@serviceplan.ch

Responsable Communication

Jeannette Häslér Daffré
Tél. +41 43 300 50 56
j.haessler@sko.ch



www.asc-leader.ch

Conception

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Agencement

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Rédaction et contenu

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Impression

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Tirage

10 050 exemplaires en 2 langues
8000 allemand / 2050 français
(Certification WEMF 2019 – 2020:
9345 allemand / 2104 français)

Mode de parution

Parution quatre fois par an
en version papier.

Destinataires: tous les membres
de l'ASC.

Les auteur-e-s expriment leurs
opinions personnelles, qui ne reflètent
pas nécessairement le point de vue
de la rédaction de l'ASC.

*La prochaine édition de
LEADER qui aura pour
thème « Résilience – Dans
l'œil du cyclone » paraîtra
le 1^{er} décembre 2021*

Enfin la retraite... Et subitement 46 000 francs en moins!

Nombre d'entre nous attendent la retraite avec impatience. Mais en cessant notre activité, nous perdons aussi une part considérable de nos revenus annuels: en moyenne 46 000 francs en Suisse.



«Vous avez la possibilité de réduire cette baisse de vos revenus.»

Tôt ou tard, un déclic se produit chez les personnes exerçant une activité professionnelle: malgré leur carrière, elles réfléchissent davantage à leur retraite, période propice à la réalisation de leurs rêves et à de nouveaux objectifs. Mais cette liberté prometteuse a un prix. Faisons le test: à quel montant avez-vous droit de la part de l'AVS? Sur quelles prestations de la caisse de pension pouvez-vous tabler? Avez-vous investi dans votre prévoyance privée, par exemple dans le cadre du pilier 3a? Bénéficiez-vous d'un patrimoine ou d'un héritage? La situation générale se présente mal.

En Suisse, d'après les chiffres des nouvelles rentes de l'Office fédéral de la statistique, chaque habitant doit joindre les deux bouts en se voyant en moyenne privé de la moitié de ce qu'il touchait, soit 46 000 francs.

Difficile à croire? Toutes les explications ici:
cler.ch/rente

Pour éviter d'avoir à vous serrer davantage la ceinture, demandez-vous comment vous envisagez votre retraite et déterminez quels seront vos revenus et vos dépenses. Certaines d'entre elles disparaîtront, comme les trajets vers votre lieu de travail et les repas à l'extérieur, mais vous vous essaieriez aussi à de nouveaux hobbies parfois onéreux. Souvent, les coûts liés au logement, aux assurances et au foyer restent les mêmes.

Une perspective d'amélioration pour chaque situation

Nous vous donnons une meilleure vue d'ensemble de vos finances lors de votre retraite, principalement en vous présentant des pistes de planification à long terme pour améliorer votre situation future. Peut-être serait-il même judicieux de prendre plus tôt votre retraite? Mettez votre temps à profit et élargissez le champ des possibles en vous entretenant avec nous au plus tôt!

Comme membre de l'asc, profitez d'un rabais* unique de 25% sur le conseil fiscal, le conseil successoral ou la planification de la retraite.

* Conditions, dispositions et offre complète sur
www.cler.ch/asc

emba

Rentrée
en février
2022

Executive Master
of Business Administration

Management & Leadership

NOTRE AMBITION

Former et préparer des dirigeant·e·s
agiles et visionnaires qui sauront
relever les défis à venir

Informations et inscription

www.myemba.ch

HE^{VD}
IG

haute école
neuchâtel berne jura

arc

gestion
neuchâtel delémont

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale