Novembre 2021

ceo

Le magazine des décideurs

Opportunité verte

pwc

Un voyage à petits et grands pas

Voici de nombreuses années déjà que nous nous penchons sur les multiples facettes du développement durable, qui constitue un composant à part entière de notre responsabilité d'entreprise. Au même titre que les autres sujets importants pour le monde, le développement durable doit faire l'objet d'un processus constant. Ce qui a commencé initialement comme un engagement à protéger l'environnement est devenu aujourd'hui une aspiration globale à préserver la viabilité de notre planète pour les générations futures. Vous trouverez sur la page suivante quelques-unes des étapes qui ont marqué ce voyage jusqu'à présent. Leur point commun ? Elles sont toutes nées, sans exception, de la conjonction de complexités et de circonstances propres à chaque époque. Elles contribuent toutes, réalisations ou événements, à inscrire notre expédition vers l'avenir comme la conséquence, logique ou illogique, de nos agissements. À les examiner, vous ne pourrez que tomber d'accord avec nous : pour franchir de nouvelles étapes, Politique, Société, Science et Économie devront travailler ensemble, de manière responsable et avec clairvoyance. Nous ne sommes qu'au début du voyage !

1713

L'administrateur de mines saxon Hans Carl von Carlowitz introduit le terme de durabilité. Il l'entend comme un principe forestier pour l'exploitation du bois : il ne faut pas abattre plus d'arbres que ceux qui peuvent repousser au cours de la même période.[1]

1963

Dans son plaidoyer « I have a dream », Martin Luther King, militant pour le mouvement des droits civiques, lutte contre la ségrégation raciale aux États-Unis.

1964

L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) établit la liste rouge des espèces menacées. Elle est la source d'information la plus complète sur l'état de conservation des animaux, des végétaux et des champignons.

1972

La Conférence des Nations unies sur l'environnement humain de Stockholm est la première conférence des Nations unies sur l'environnement. Elle est considérée comme le début de la politique environnementale internationale.[2]

1986

La catastrophe nucléaire de Tchernobyl fait d'innombrables victimes et provoque de nombreuses maladies à long terme. La même année, un incendie majeur se déclare dans la zone industrielle de Schweizerhalle, près de Bâle. Les eaux utilisées pour l'extinction de l'incendie, contaminées par des pesticides, se déversent ensuite dans le Rhin. L'événement met la protection de l'environnement à l'ordre du jour des entreprises.

1984

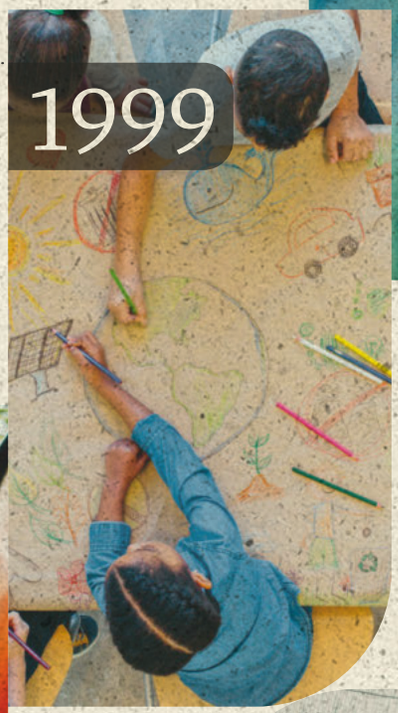
Plusieurs tonnes de substances toxiques sont libérées dans l'atmosphère par une usine indienne produisant des pesticides. Le vent souffle le gaz mortel isocyanate de méthyle sur les quartiers pauvres de la ville de Bhopal. Des milliers de personnes meurent, des centaines de milliers tombent gravement malades.

1987

Le rapport Brundtland « Notre avenir à tous » définit le développement durable comme « [...] un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

2010

La plate-forme pétrolière Deepwater Horizon explose dans le golfe du Mexique. Le pétrole se déverse dans la mer pendant 87 jours. Une énorme nappe de pétrole dérive pendant des mois et près de 2000 kilomètres de côtes sont souillés.[4]



1999

Le secrétaire général des Nations unies, Kofi Anan, propose le Pacte mondial des Nations unies au Forum économique mondial de Davos. Par ce pacte, les entreprises et les Nations unies s'engagent à concevoir ensemble une forme de mondialisation plus sociale et plus écologique.

2001

Le premier Forum social mondial se déroule à Porto Alegre, en présence de 12 000 personnes et plus de 1000 organisations, sous la devise « Un autre monde est possible ». Il constitue un symbole pour le mouvement altermondialiste.

2011

Après l'un des plus forts séismes jamais enregistrés, plusieurs systèmes de refroidissement de la centrale nucléaire japonaise de Fukushima Daiichi tombent en panne. L'accident provoque de dangereux rejets radioactifs qui contaminent l'air, le sol, l'eau et les aliments.

1997

Entrée en vigueur du protocole de Kyoto. Les pays industrialisés participants s'engagent à réduire leurs émissions annuelles de gaz à effet de serre de 5,2 % en moyenne entre 2008 et 2012 par rapport au niveau de 1990.

1996

La loi suisse sur l'égalité entre femmes et hommes interdit toute forme de discrimination entre femmes et hommes dans les rapports de travail, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la formation, du perfectionnement professionnel, de l'embauche, de la promotion, du licenciement, de la rémunération ou de l'attribution des tâches.

Lors de la conférence sur l'environnement de Rio de Janeiro, plus de 150 pays s'accordent pour un développement durable et respectueux de l'environnement.

1992

1995

Les émissions annuelles de CO_2 en Suisse s'élèvent à 5,8 tonnes par habitant. En 2018, ce chiffre est encore de 4,2 tonnes par habitant.[3]

1989

Le protocole de Montréal entre en vigueur en tant que traité international de droit environnemental. Dans ce document, les États signataires s'engagent à « … protéger la santé de l'homme et l'environnement contre les effets néfastes qui résultent ou risquent de résulter d'activités humaines qui modifient ou risquent de modifier la couche d'ozone. »

---

1 « Geschichte der Nachhaltigkeit », Nachhaltigkeit.info, 2012
2 « 25 Meilensteine der Umweltbewegung », Bits und Bäume, 2019
3 « Kenngrössen zur Entwicklung der Treibhausgasemissionen in der Schweiz 1990–2019 », Office fédéral de l'environnement OFEV, 2021

2012

Les États membres de l'ONU décident d'élaborer des objectifs concrets applicables à l'échelle mondiale en vue de promouvoir le développement durable. Ces « objectifs de développement durable » (ODD) sont définis dans l'Agenda 2030 des Nations Unies et entrent en vigueur à partir de 2016.

2013

Un bâtiment abritant des ateliers de confection textile s'effondre au Bangladesh. La catastrophe fait 1138 morts et plus de 2000 blessés. Cette tragédie est révélatrice des conditions de travail et de sécurité affligeantes dans l'industrie du textile, de l'habillement et de la chaussure partout dans le monde.[5]

2015

Près de 190 délégations signent l'Accord de Paris sur le climat, qui constitue un cadre mondial pour la lutte contre le changement climatique.

2016

La Commission européenne publie le plan d'action pour la finance durable en vue de financer une croissance durable. Greta Thunberg, une élève de 15 ans, donne un visage au mouvement « Fridays for Future ».

La Suisse produit environ 24 millions de tonnes de déchets par an, soit environ 45 tonnes par minute. Elle est non seulement championne du monde du recyclage, mais aussi de la production de déchets.[6]

2019

L'Europe doit atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050, selon le pacte vert récemment présenté par la Commission européenne. La même année, le Parlement européen décide d'interdire le plastique à usage unique.

2018

Le Chimiste Nathaniel Wyeth a breveté la première bouteille en PET en 1973. S'il avait enterré son premier modèle quelque part dans la forêt, il serait maintenant complètement dégradé.[7]

2021

Le Conseil fédéral suisse adopte la Stratégie climatique 2050. Par ailleurs, le peuple rejette la révision totale de la loi sur le CO_2.

2450

---

4 « Der größte Ölunfall der Geschichte », Deutschlandfunk, 2020

5 « Rana Plaza – Fabrikeinsturz in Bangladesch », Public Eye, 2019

6 « Élimination des déchets ? – Illustration en Suisse », Office fédéral de l'environnement OFEV, 2016

7 « An unserem Plastik werden selbst noch unsere Ur-Ur-Ur-Ur-Ur-Enkel Freude haben », Watson, 2018

Opportunité verte

La notion de durabilité est aujourd'hui omniprésente et incontournable pour les entreprises. La durabilité est garante de leur compétitivité et de leur continuité. Or le développement durable ne peut se faire sans la contribution du secteur privé. Les entreprises exercent une influence considérable sur les conditions sociales et écologiques d'un pôle économique. Mais les promesses à elles seules ne suffisent pas. De nos jours, les consommateurs et les investisseurs attendent des entreprises qu'elles assument activement leurs responsabilités.

La promotion d'une économie durable est axée sur la protection de notre planète, la justice sociale et le progrès économique. Véritable moteur de l'innovation, la durabilité offre aux entreprises la possibilité d'adopter en permanence de nouvelles perspectives et de remettre en question les pratiques établies. Les rapides changements provoqués par la pandémie sont l'opportunité d'initier un développement qui soit à la fois durable et profitable.

Éditeur: PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse
Mise en page: PwC, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse
Traitement des images/impression: Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse
Photo de titre: Getty Images
Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.
La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.
Tirage: 5200
© 2021 PricewaterhouseCoopers SA. Tous droits réservés.

Climatiquement neutre
Imprimé
ClimatePartner.com/11665-2108-1001

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C007447
FSC
www.fsc.org

ESG – Environnement, Social, Gouvernance – est l'un des acronymes les plus utilisés de nos jours. Reste que les critères ESG ne suffisent malheureusement pas pour décrypter le thème complexe qu'est la durabilité dans sa globalité. C'est pourquoi nous vous proposons d'explorer, dans ce magazine ceo, **« planet »**, « **people** » et **« perspective »** – et la ville durable, cet espace où tout converge.

Andreas Staubli
CEO PwC Suisse

Aujourd'hui, la durabilité est une tendance incontournable pour les entreprises, boostée par l'accélération de la numérisation avec la pandémie et une série d'avancées majeures suite à des changements réglementaires ou des initiatives volontaires. L'accord de Paris sur le climat, l'Agenda 2030 de l'ONU et ses objectifs de développement durable, le plan d'action de l'UE, le Green Deal, la stratégie climatique 2050 du Conseil fédéral ou le contre-projet à l'initiative pour des multinationales responsables sont des exemples que je citerais.

De tels cadres mettent les décisionnaires face à leurs responsabilités. Dans notre dernier numéro du magazine ceo intitulé « Work in Progress », nous parlions de notre engagement en faveur d'un monde du travail auquel chacune et chacun peut participer. Dans la présente publication, nous nous interrogeons sur notre façon d'assumer notre responsabilité d'entreprise vis-à-vis de l'avenir des personnes et de l'environnement.

Une chose est sûre : les avancées en matière de durabilité nécessitent un élan économique. Les entreprises définissent et façonnent les conditions sociales et environnementales – par le biais de leurs conditions de travail, des processus de production, de leurs produits et services. Par des approches durables telles que l'économie circulaire, la bioéconomie ou l'Impact Investing – ou investissement d'impact. Mais aussi par leur mobilisation pour faire bouger les lignes sur le plan politique.

Chez PwC, nous tenons également nos promesses sur le plan environnemental. C'est pourquoi nous éliminerons complètement nos émissions de gaz à effet de serre dans le monde entier d'ici 2030, dans le cadre de notre engagement en faveur de la neutralité carbone. C'est pourquoi nous avons mis en place un système durable d'élimination et de recyclage des déchets et créé un centre de compétences en matière de développement durable. C'est pourquoi nous participons à de nombreuses initiatives nationales et internationales en faveur de la durabilité, telles que le Forum économique mondial, Swisscleantech et CEO4climate. C'est pourquoi, enfin, nous avons délibérément choisi, pour ce magazine, un papier, un film d'emballage et un mode d'expédition écologiques et neutres pour le climat.

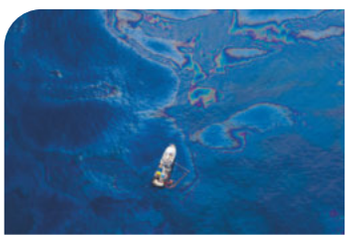
Nous voulons montrer l'exemple et proposer des solutions permettant de faire de la Suisse une place économique attractive. Ce magazine ceo a pour vocation de contribuer au dialogue entre les entreprises et la société, dans l'intérêt de l'environnement, des personnes et des nouvelles perspectives.

Je vous souhaite une agréable lecture, sous le signe de la durabilité.

Andreas Staubli

Études actuelles sur le sujet

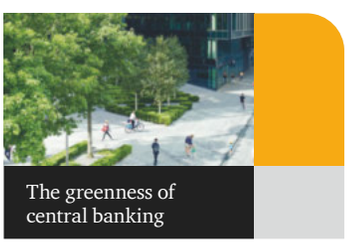
PwC



Nature is too big to fail (2020)
La perte de biodiversité menace la stabilité des marchés financiers

Leading the way to a green and resilient economy (2020)
Des solutions pour une place financière durable

Economie circulaire, la nouvelle norme (2021)
Pour un avenir en phase avec les stratégies commerciales suisses



Greening central banking (2021)
Pourquoi il est temps de repenser le cadre macroprudentiel pour y inclure les risques liés au climat

Édition suissede l'étude «24th Annual CEOSurvey» (2021)
Vers l'avenir avec optimisme et dynamisme

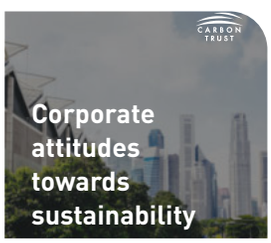
Private equity's ESG journey: From compliance to value creation (2021)
Private Equity, étude internationale 2021 sur l'investissement responsable

Autres études

Bridging the Gap (2020)
Mesurer les progrès accomplis dans l'alignement des objectifs climatiques et les actions climatiques des institutions financières suisses

IFZ Sustainable Investments Studie 2020
Fonds thématiques durables

Nachhaltigkeit lohnt sich – jetzt erst recht! (2021)
Société et entreprises en mutation



Corporate attitudes towards sustainability 2020
L'impact du COVID-19 sur les priorités en matière de développement durable

Sustainability & Leadership Studie (2021)
Étude et enquête exclusives des cadres supérieurs sur le sujet de la durabilité et du leadership dans les entreprises allemandes

Consumer Products and Retail (2020)
Comment le développement durable est un facteur déterminant de préférence d'achat pour les consommateurs

Faisons du développement durable un thème superflu

Qu'on n'ait plus besoin de lui, du moins à long terme, tel est l'objectif de l'associé responsable du reporting aux investisseurs et du développement durable pour PwC Suisse. Il s'est récemment entretenu avec CEO Magazine à propos de la situation du développement durable.

Christophe Bourgoin
Associé, PwC Suisse

Nous entendons beaucoup de discours alarmistes sur l'avenir de la planète, mais ici, en Suisse, l'air et l'eau sont bien plus propres qu'il y a quelques décennies. Est-ce une contradiction ?
On peut le percevoir comme une contradiction, mais ce n'en est pas vraiment une. Le changement climatique est, par définition, un problème global, mais que chacun perçoit de son propre point de vue. Il est vrai qu'ici, en Suisse, l'eau et l'air sont propres, et c'est très bien, évidemment, mais qu'en est-il de nos sols ou de nos glaciers ? Le développement durable concerne avant tout la survie de la Terre, alors n'attendons pas qu'il soit trop tard pour la préserver. Nous devons agir tant qu'il en est encore temps, avant que les conditions ne s'aggravent irrémédiablement.

Faut-il réduire la consommation, ou s'agit-il plutôt de changer le mode de consommation ? Quelles sont les implications pour un citoyen ordinaire ?
Nous vivons dans un monde où il est difficile de dire à quelqu'un ce qu'il doit faire, ou comment se comporter. Il faut sans doute miser désormais sur l'éducation des générations futures. Mais aujourd'hui, que peut-on faire ? Honnêtement, nous devons diminuer notre consommation et réduire certains types de consommation plus que d'autres. Il est difficile de choisir un seul exemple, alors pour n'en citer qu'un, la consommation de viande doit baisser. Pour autant, diminuer la quantité ne signifie pas que la qualité doit en pâtir. Pensez à la façon dont nous mangeons actuellement, comparé à il y a quelques décennies. Aujourd'hui, il existe beaucoup plus de plats à emporter ou tout prêts. Les comportements évoluent au fil du temps et nous devons orienter ces évolutions. Pour le citoyen ordinaire, cela peut représenter un dilemme. La plupart d'entre eux veut bien faire, mais les produits plus respectueux de l'environnement ont tendance à être plus chers. Cependant, à mesure que ces produits se démocratisent, leurs prix devraient baisser, ce qui facilitera les changements de comportements, et le changement espéré pourra alors intervenir.

PwC a rejoint le WWF dans un appel pour que « l'économie circulaire devienne la nouvelle norme » en Suisse. Comment les entreprises suisses peuvent-elles y prendre part ?
À l'heure actuelle, seulement 10 % environ de la consommation des ressources en Suisse est circulaire, ce qui veut dire que les 90 % restants ne le sont pas. Un tel objectif est donc très ambitieux. Mais n'oublions pas que la Suisse s'inquiète depuis longtemps de sa dépendance à l'égard de ses ressources provenant de l'étranger. La circularité est un moyen de réduire ce risque et d'internaliser l'approvisionnement. Cela peut sembler excessivement idéaliste au premier abord, mais les entreprises commencent à voir les possibilités de croissance que cela représente. Au cours des derniers mois, je les ai vues se saisir du concept et se demander comment le concrétiser, comment intégrer la circularité à leur stratégie pour adapter leurs modèles commerciaux existants ou en créer de nouveaux.

Vous venez de la finance d'entreprise : est-ce compatible avec le développement durable ?
Oui, très bien même ! En particulier si vous pouvez lier ces deux domaines à vos valeurs et à vos objectifs. Si votre objectif est d'améliorer la manière de faire des affaires, il n'y a pas de contradiction. Le développement durable et les profits financiers sont complémentaires, car prendre des décisions à court terme n'est généralement pas la meilleure manière de créer de la valeur à long terme.

Quelle suite pour le développement durable ?
Je ne suis pas sûr de la suite, mais l'objectif ultime est de rendre la question superflue ! Aujourd'hui, nous sommes encore dans une phase de sensibilisation et de définition des objectifs. À l'avenir, le développement durable sera totalement ancré dans les stratégies et les réflexions et fera partie de l'ADN des entreprises. Elles n'y penseront plus séparément et il constituera un véritable facteur de différenciation.

Christophe Bourgoin, merci pour vos commentaires.

Sommaire

Reportage : Planet 08
La protection de la planète comme première étape d'un comportement durable

OFEV 10
Katrin Schneeberger conçoit l'économie comme le pilier d'une stratégie environnementale efficace à long terme

Pro Natura 14
Urs Leugger-Eggiman explique comment le secteur privé assure son avenir en protégeant la nature

The SeaCleaners 18
Yvan Bourgnon parle de la lutte contre la marée de plastique dans les océans du monde entier

Planet

22 Reportage : People
L'être humain au centre de la durabilité sociale

24 Fondation Village d'enfants Pestalozzi
Martin Bachofner voit l'éducation comme une opportunité pour une plus grande durabilité sociale

28 Too Good To Go
Alina Swirski explique comment des milliers d'entreprises suisses renforcent le développement durable au sein de leurs activités

32 SEF
Corine Blesi parle de l'engagement sincère des dirigeants et de l'investissement responsable

People

Reportage : Perspective 36
De nombreuses nouvelles perspectives s'offrent aux entreprises engagées dans le développement durable

Alpiq 38
Pour **Antje Kanngiesser**, la durabilité est plus qu'un modèle d'affaires

NIKIN 42
Nicholas Hänny contribue, avec la mode durable, à la transformation de l'industrie textile

Sustainable Finance 46
Tilmann Lang et Falko Paetzold s'efforcent de faciliter l'investissement durable et de le rendre plus efficace

Perspective

52 Reportage : La ville durable
La nature, les hommes et l'avenir en parfaite harmonie

Sustainable city

GrasPapier Natur

Écouter pousser l’herbe

Nous avons utilisé du papier d’herbe « GrasPapier™ » pour ce chapitre. Il s’agit d’un produit composé à 40 % de fibres d’herbe à repousse rapide et à 60 % de fibres vierges. Cela signifie qu’il a fallu abattre nettement moins d’arbres à croissance lente pour le fabriquer. Le papier d’herbe « GrasPapier™ » séduit par son toucher naturel unique.

Reportage

Planet

Au commencement était le monde

Chronologiquement, la première étape de tout comportement durable est la protection de la planète. Depuis la catastrophe nucléaire de Tchernobyl et l'incendie de la zone industrielle de Schweizerhalle en 1986, la préoccupation environnementale s'est imposée dans la conscience collective – devenant de facto une priorité pour les entreprises. Les aspects sociaux et de gouvernance se sont ajoutés par la suite.

Des figures emblématiques de la lutte contre le changement climatique comme Greta Thunberg ont insufflé un nouvel élan à la protection du climat. Une tendance à laquelle les entreprises familiales suisses n'échappent pas puisque la nouvelle génération n'hésite pas à bousculer les traditions pour faire avancer la durabilité[1]. La législation et les initiatives en matière d'autorégulation, comme la Stratégie climatique 2050 du Conseil fédéral, posent le cadre de ces efforts. Le but ? Préserver les ressources naturelles, éviter les dommages causés à l'écosystème naturel, réduire les émissions de gaz à effet de serre, établir une stabilité climatique et promouvoir la biodiversité.

La biodiversité comme facteur de subsistance

Les extinctions massives et la dégradation de la biodiversité ont de nombreuses causes : changements d'affectation des sols, surexploitation, acidification et pollution des océans. Ces évolutions rapides limitent considérablement la séquestration naturelle du carbone, aggravant le changement climatique. Cette spirale négative augmente le risque d'instabilité des marchés financiers[2]. Elle recèle divers risques aux effets macroéconomiques parfois considérables. Un exemple concret : si les plantes devaient être pollinisées artificiellement plutôt que naturellement, la facture s'alourdirait chaque année de 153 milliards d'euros. D'où l'importance pour une entreprise de communiquer sur les risques liés à la biodiversité et d'effectuer régulièrement des tests de résistance.

Une économie bleue aux nuances vertes

L'économie bleue est une approche durable de gestion des ressources côtières : pêche, aquaculture, transport maritime, tourisme côtier et maritime, énergies renouvelables côtières, services écosystémiques marins (p. ex. le carbone bleu), exploitation minière des fonds marins ou bioprospection. Les entreprises de cette économie aident à réduire la pollution marine et à freiner

> L'empreinte carbone est essentielle pour communiquer de manière transparente.

l'acidification des océans. La Banque mondiale y voit un énorme potentiel[3]. Le WWF chiffre le « produit brut » annuel des océans à 2500 milliards de dollars[4], faisant de l'économie bleue la huitième plus grande économie du monde.

La tragédie des objets du quotidien

Qui n'a pas un jour commandé un pull sur Internet, avant de le renvoyer car la taille ou le style ne convenait pas ? Or, très peu d'entre nous savent qu'une grande partie de ces textiles retournés sont détruits. Leur retraitement et leur réexpédition auraient un coût que les consommateurs ne sont pas prêts à payer. Sans parler des nouvelles émissions de CO_2 générées. Ici, la responsabilité n'incombe pas qu'aux fabricants et commerçants, mais à chacun de nous. Nous devons remettre en question nos propres habitudes de consommation. Mais il n'est pas facile de renoncer à des biens que nous aimons utiliser au quotidien au motif qu'ils ont un impact sur l'environnement.

Sur la trace de l'empreinte carbone

L'empreinte carbone mesure l'impact sur le climat, indiquant les mesures d'économie et d'efficacité possibles. Elle prend en compte les émissions directes, mais aussi les émissions indirectes liées à la production d'électricité, de vapeur, de chaleur et de froid qui ont été achetées (émissions de scope 3). L'empreinte carbone est essentielle pour communiquer de manière transparente son engagement en faveur du développement durable. Intégrée dans les rapports de durabilité, elle est utilisée pour définir des objectifs de réduction, notamment en vue d'atteindre la neutralité carbone.

Une planète, de multiples possibilités

L'objectif de décarbonisation est considéré comme une opportunité pour les acteurs économiques. Il doit inclure les chaînes d'approvisionnement en amont, l'utilisation du produit, l'environnement du consommateur et la fin du cycle de vie. En s'engageant à atteindre la neutralité carbone, une entreprise peut contribuer à l'objectif global de réduction des émissions et de lutte contre le changement climatique de son pays, et aider à transformer la société.

La transparence des décisions d'investissement est également une opportunité. Elle implique, par exemple, un reporting rigoureux selon les critères ESG (environnement, social et gouvernance). L'émission des premières obligations pour protéger la faune sauvage est un excellent exemple de mécanisme respectueux de la planète. La Banque mondiale vise ainsi à augmenter la population de rhinocéros noirs en Afrique du Sud.

Les approches circulaires permettent aux entreprises d'œuvrer pour la planète. Elles peuvent envisager l'emploi d'hydrogène, de biocarburants ou de technologies à émissions négatives (qui récupèrent le CO_2 de l'atmosphère dans le cadre de la reforestation ou de la fertilisation des océans, par exemple).

Entretiens avec des personnalités

Dans les entretiens suivants, vous découvrirez comment certaines personnes et organisations assument leurs responsabilités à l'égard de la planète. L'Office fédéral de l'environnement (OFEV) pose les jalons de ce changement. Pro Natura, la plus ancienne organisation de protection de la nature en Suisse, monte au créneau pour la nature. Quant aux membres de SeaCleaners, ils s'impliquent personnellement pour lutter contre la pollution des océans du monde entier.

---

1 « La NextGen est qualifiée, ambitieuse et motivée », PwC Suisse, 2020

2 « Nature is too big to fail – Biodiversity : the next frontier in financial risk management », PwC Suisse, 2020

3 « The Potential of the Blue Economy: Increasing Long-term Benefits of the Sustainable Use of Marine Resources for Small Island Developing States and Coastal Least Developed Countries », World BankGroup, Nations Unies, 2017

4 « Billionenschweres Brutto-Meeres-Produkt », WWF, 2015

« Ressources naturelles, où est la vérite des coûts ? »

Elle conçoit l'économie comme le pilier d'une stratégie environnementale efficace à long terme : **Katrin Schneeberger,** directrice de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), parle de l'importation de la pollution et des opportunités offertes par le développement durable pour la place économique suisse.

Journaliste: Simon Eppenberger
Photographe: Markus Bertschi

L'Office fédéral de l'environnement (OFEV) met en œuvre la politique environnementale du Conseil fédéral. Il assure que l'exploitation des ressources naturelles telles que la biodiversité, le sol, l'eau, l'air, le calme et la forêt s'effectue de manière durable et favorise le recyclage des ressources (économie circulaire). L'OFEV est notamment chargé de la protection du climat, de la préservation de la biodiversité et de la qualité du paysage, et est responsable de la politique environnementale internationale. Il gère un budget annuel d'environ 1,6 milliard de francs. Près de 87 % de ces fonds sont consacrés aux subventions et à la redistribution des taxes d'incitation. L'OFEV emploie environ 600 collaborateurs.

www.bafu.admin.ch

Le Conseil fédéral s'est fixé des objectifs ambitieux dans le domaine de l'environnement et de la nature avec Vision 2030. L'OFEV joue un rôle de premier plan dans sa mise en œuvre. Quelle est la priorité ?
Nous poursuivons la vision d'un espace de vie intact, c'est-à-dire un environnement dans lequel on ne consomme pas plus de ressources naturelles que celles qui peuvent être renouvelées. La biodiversité, en particulier, doit être résiliente. Et nous voulons réduire les émissions de gaz à effet de serre pour protéger le climat. De plus, les risques naturels et techniques doivent rester supportables.

Il existe de nombreuses lois et mesures pour y parvenir, telles que la taxe sur le CO_2. Que peut-on faire d'autre pour promouvoir le développement durable en Suisse ?
Les mesures sont nombreuses. En plus des taxes incitatives, les subventions constituent un puissant instrument. Il existe aussi des accords sectoriels volontaires par lesquels les entreprises s'engagent à agir de manière durable. Le monitoring et la recherche sont également importants pour pouvoir agir en s'appuyant sur des données réelles, y compris au-delà des frontières nationales. Parce que les problèmes environnementaux sont un enjeu mondial. C'est pourquoi la Suisse joue un rôle actif dans les négociations internationales.

Peut-on éduquer la population au développement durable ?
Il est possible de faire évoluer les choses. Nous avons pu constater, par exemple, que la sensibilisation des enfants de l'école enfantine au recyclage exerce un effet positif. Ils rentrent chez eux et expliquent à la table familiale que les déchets doivent être triés. Et soudain, le tri des déchets et le recyclage fonctionnent mieux. Il vaut parfois mieux que ce soient les enfants qui disent aux adultes ce qu'ils doivent faire – et non l'État.

Comment encourager les entreprises à pratiquer leurs activités de manière durable ?
De nombreuses entreprises s'engagent déjà en faveur de processus économes en ressources et de modèles d'affaires écologiques. C'est d'ailleurs leur intérêt de le faire afin d'être préparées pour l'avenir. Nous leur fournissons un cadre de référence et leur montrons quels sont les principaux défis de l'avenir, par exemple sur la base de la stratégie climatique à long terme. Cela leur permet de planifier et de gérer leurs affaires de manière durable. Il est également important de promouvoir l'innovation, la recherche et la technologie et de faciliter le passage des activités de recherche et développement vers le marché. Enfin, la Confédération joue un rôle de pionnier dans le domaine des achats publics durables.

> Si tout le monde vivait comme nous en Suisse, il faudrait trois Terres comme la nôtre.

Katrin Schneeberger (55 ans) a grandi à Berne, où elle a obtenu sa maturité et fait des études de géographie économique. Après un doctorat et une année d'études en sociologie au Royaume-Uni, elle a dirigé le domaine « Société mobile » du Centre d'évaluation des choix technologiques de la capitale fédérale, a été secrétaire générale à la Direction des travaux publics, des transports et des espaces verts de la ville de Berne et a été pendant huit ans vice-directrice, puis directrice suppléante de l'Office fédéral des routes (OFROU). Mme Schneeberger est directrice de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) depuis septembre 2020. Elle vit à Berne avec son partenaire.

Quels sont, selon vous, les plus grands défis de la durabilité ?
Nous vivons clairement au-dessus de nos moyens. Notre mode de vie consomme bien plus de ressources que celles que la planète peut fournir durablement. Si tout le monde vivait comme nous en Suisse, il faudrait trois Terres comme la nôtre. Changer ce mécanisme est la principale difficulté.

Comment faire ?
En prenant toute une série de mesures. Il n'y a pas de vérité des coûts, c'est un gros problème. Les ressources naturelles sont trop bon marché et, de ce fait, sont surexploitées.

Quelles sont les questions qui vous préoccupent le plus actuellement ?
Les points les plus urgents sont le changement climatique, l'économie circulaire et la perte de biodiversité. Ce dernier problème constituera le prochain grand enjeu, parallèlement au changement climatique.

Pourquoi la biodiversité est-elle tellement importante pour nous en tant que société ?
Les écosystèmes, composés d'une grande variété de plantes et d'animaux et de leurs habitats, constituent la base fondamentale de la vie et le socle de la stabilité économique et, donc, sociale. Plus l'écosystème est diversifié, plus il est résilient. Cette résilience est en danger.

Que devons-nous faire pour y remédier ?
Tout d'abord, nous devons sensibiliser les gens à la perte de la biodiversité. Il s'agit d'un phénomène insidieux, bien plus difficile à expliquer clairement et à modifier efficacement que le changement climatique. Tout le monde comprend que nous voulons atteindre zéro émission nette de CO_2 d'ici 2050. Ces objectifs accrocheurs sont importants. Dans le domaine de la biodiversité, l'objectif « 30 by 30 » fait actuellement l'objet de discussions entre les pays. D'ici 2030, 30 % des terres et des océans de la planète devraient être réservés à la conservation de la biodiversité.

Quelles sont les ressources naturelles les plus importantes de la Suisse – et comment devons-nous les gérer ?
Comme je l'ai dit, nous ne pouvons pas vivre sans ressources naturelles. Une biodiversité saine et diversifiée est cruciale, car elle constitue l'ensemble de nos moyens de subsistance. L'eau est primordiale. La Suisse est bien positionnée avec ses réserves d'eau, mais il y a encore du travail à faire en ce qui concerne la qualité. Le sol, quant à lui, est densément peuplé et fortement utilisé. Et nous avons besoin d'air pur. Nous pouvons utiliser ces ressources et devons les protéger, notamment en renonçant aux solutions de fin de cycle.

Qu'est-ce que cela signifie ?
Que nous devons agir en amont et non pas commencer à lutter contre la pollution environnementale après coup. Nous devons éviter qu'elle ne se produise. Par exemple, intervenons sur le bruit à la source afin d'éviter de devoir prendre des mesures de protection acoustiques coûteuses pour essayer de protéger les gens du bruit de la circulation.

Les dégâts commis et subis ne sont-ils pas déjà irréversibles en grande partie ?
Les problèmes sont là, mais de nombreux progrès ont également été réalisés. Notre travail de surveillance montre que nous avons beaucoup progressé dans le domaine de l'air, ces 20 dernières années. Ou avec les cours d'eau : aujourd'hui, nous nous baignons dans l'Aar à Berne. Dans les années 1970, c'était impensable, l'eau moussait. La lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité sont des domaines dans lesquels nous devons clairement aller de l'avant.

Selon vous, quelles opportunités offre un développement durable bien mené ?
Dans le fond, il s'agit de préserver nos moyens naturels de subsistance pour nous, nos enfants et nos petits-enfants. Pour l'économie, c'est une opportunité et un marché de croissance mondial, par exemple dans le secteur des cleantechs. En tant que championne de l'innovation, la Suisse en profite également.

Quelle priorité le thème du développement durable doit-il avoir pour un-e CEO ou pour la direction ?
Pour moi, il est au centre de toute stratégie et doit donc être traité par la direction. C'est d'ailleurs le cas, au plus tard lorsque la question devient financièrement pertinente. Ce n'est pas anodin si de nombreuses entreprises ont désormais créé la fonction de Chief Sustainability Officer.

> La question de savoir quelle pollution notre consommation cause à l'étranger est très importante.

À titre personnel

Quel est, à votre avis, le rôle que jouent l'économie et les entreprises qui y participent dans la réussite de la transition vers plus de développement durable ?
Avec l'écologie/l'environnement et les questions sociales, l'économie est un pilier du concept de développement durable. Elle est source d'innovations et fait progresser les technologies. Les entreprises ont donc un rôle central à jouer.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les entreprises suisses dont les activités dépassent souvent aussi les frontières de la Suisse ?
Les trois quarts de l'impact environnemental total des Suissesses et des Suisses sont générés à l'étranger. Cela rend le contexte international et la question de l'impact environnemental causé à l'étranger par notre consommation très importants. Il y a une grande responsabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement, mais également pour les exportations. Cela concerne toutes les entreprises et en particulier les grandes entreprises qui ont leur siège dans notre pays. Car les problèmes environnementaux, comme je l'ai dit, ne s'arrêtent pas à la frontière.

Comment les consommatrices et les consommateurs peuvent-ils influencer la production durable au travers de leur demande ?
Prenons nos responsabilités et changeons les choses. Il y a trois domaines de la vie qui sont fondamentaux : la mobilité, le logement et l'alimentation. Nous décidons de quelle manière nous nous déplaçons et quels véhicules nous achetons. En matière de logement, nous pouvons choisir la surface que nous occupons et influer sur la consommation d'énergie. Et en ce qui concerne la nourriture, nous pouvons réduire le gaspillage alimentaire et acheter des produits locaux et de saison. De manière générale, il me semble important de prêter attention à la durée de vie des produits que nous consommons, et de penser et d'agir de manière circulaire dans la mesure du possible.

Quelles sont les réalisations que vous souhaitez pouvoir évoquer dans 30 ans ?
Nous souhaitons avoir mis en œuvre la stratégie « zéro net » d'ici 2050. Je serais donc particulièrement heureuse que ce projet aboutisse et que nous n'émettions plus de gaz à effet de serre en Suisse.

Quel est, pour vous, le plus bel endroit du monde ?
Il n'y a pas un endroit unique. Le plus bel endroit est toujours celui où je suis en bonne compagnie, avec des amis ou en famille.

Comment rechargez-vous vos batteries ?
En faisant du sport, autour d'un bon repas, le week-end dans la nature – ou dans une grande ville riche en culture.

Qu'est-ce qui vous laisse songeuse ?
Le non-respect de l'environnement et l'hypocrisie des gens.

Qu'aimeriez-vous transmettre à la prochaine génération ?
Qu'il vaut la peine de s'engager pour sa propre cause, tout comme il vaut la peine de rester fidèle à soi-même et à ses convictions.

Que vous a appris la pandémie de COVID-19 ?
Que l'on ne doit jamais se laisser bercer par un faux sentiment de sécurité. Et que toute médaille a deux faces. Pour chacun d'entre nous, la pandémie a été et reste dramatique. En même temps, l'adversité nous rend flexible, inventif, favorise la créativité et crée un potentiel pour que survienne quelque chose de nouveau.

Protéger la nature pour assurer notre avenir

Urs Leugger-Eggimann (57 ans) est secrétaire général de Pro Natura et dirige le secrétariat central de l'organisation. Il a étudié la biologie et la géographie et a obtenu un diplôme d'études postgrades en gestion des organisations à but non lucratif. Âgé de 57 ans, il s'est engagé dans la protection de la nature dès sa jeunesse. Leugger travaille pour Pro Natura depuis plus de 20 ans. Il est père de deux enfants déjà adultes et vit avec sa femme à Arlesheim (BL).

Selon **Urs Leugger-Eggimann,** les milieux économiques et la société civile doivent unir leurs efforts pour préserver les habitats des animaux et des plantes. Le secrétaire central de l'organisation de protection de la nature Pro Natura s'efforce de donner l'exemple.

Journaliste: Rédaction du magazine
Photographe: Andreas Zimmermann

Avec près de 170 000 membres, **Pro Natura** est l'une des plus grandes organisations de protection de la nature en Suisse. Cette association privée à but non lucratif, qui dispose d'un secrétariat central à Bâle et de sections dans tous les cantons, s'engage pour la préservation de la faune et de la flore indigènes et la défense des intérêts de la nature. Pro Natura se mobilise en faveur de l'éducation environnementale et promeut des projets visant à protéger les espèces et les habitats menacés. Fondée en 1909, elle s'occupe de plus de 700 réserves naturelles dans tout le pays et gère une douzaine de centres de conservation de la nature. L'unique parc national de Suisse à ce jour a été créé à l'initiative de Pro Natura.

www.pronatura.ch

C'est une petite bête que la plupart d'entre nous ont rarement l'occasion de voir. Avec ses membres délicats et son corps fragile, un gammare des ruisseaux se recroqueville sur une immense affiche accrochée au mur du secrétariat central de Pro Natura à Bâle. Cet arthropode a été choisi par les défenseurs de l'environnement comme animal de l'année 2021. C'est l'une des nombreuses espèces menacées du pays que l'organisation Pro Natura s'engage à préserver et à protéger.

Urs Leugger-Eggimann, son secrétaire central, connaît l'importance de tels exemples. Le castor, qui reconquiert depuis des années son habitat le long de nombreux cours d'eau en Suisse, et le gypaète barbu, dont la réintroduction est un succès, sont d'autres exemples populaires qui illustrent le travail de Pro Natura. « Dans l'ensemble, cependant, ces réussites en matière de conservation des espèces restent malheureusement des cas isolés », déclare Urs Leugger, biologiste de formation. L'association défend également la cause des lièvres, des pics, des abeilles sauvages et des grenouilles dont le nombre ne cesse de diminuer.

La protection de la nature et de l'environnement fait à nouveau l'objet d'un débat plus large dans la société, ce qui est en soi une bonne chose. « L'urgence de la question est toujours plus largement reconnue. » Pour autant, force est de constater que la Suisse est à la traîne par rapport à d'autres pays en matière de protection des habitats naturels, indique le responsable. En 1992, la Suisse a signé la Convention sur la diversité biologique qui prévoit l'obligation de protéger 17 % du territoire national. Aujourd'hui, notre pays est encore loin de cet objectif. Par rapport aux nations industrialisées de l'OCDE, la Suisse se situe en bas de la liste, avec la plus forte concentration d'espèces menacées et la plus faible proportion d'espaces protégés. Leugger précise également que les Nations unies n'ont pas donné une bonne note à la Suisse à cet égard.

Vivre au-dessus de ses moyens

Les autorités, notamment l'Office fédéral de l'environnement, en sont bien conscientes, contrairement au grand public. Les bases légales nécessaires à la protection sont effectivement en place, mais la pression sur l'environnement ne cesse d'augmenter. « Nous vivons au-dessus de nos moyens », déclare le défenseur de la nature, en évoquant les demandes croissantes et les divergences d'intérêts. L'agriculture intensive, l'étalement urbain et l'imperméabilisation des sols menacent les habitats de la flore et de la faune. « Certains sont malheureusement irrémédiablement perdus », déplore le biologiste.

> Les entreprises qui prennent aujourd'hui les devants en matière de durabilité bénéficieront d'un avantage concurrentiel.

Il est donc d'autant plus important de sensibiliser les gens à cette question par l'information, l'éducation environnementale et un travail de communication constant. Des excursions avec des classes d'école, des offres éducatives pour les enseignants, des cours de formation pour les éducateurs de la nature ou des ressources pédagogiques pour tous les âges sont autant d'éléments de ce travail, que Leugger réalise avec son équipe de plus de 100 personnes au siège de Bâle et dans les deux centres de protection de la nature d'Aletsch et de Champ Pittet. Un nombre à peu près équivalent de personnes travaillent dans les 23 sections cantonales. Les bénévoles, quant à eux, avoisinent les 3000.

La création du parc national, un acte pionnier

Les activités sont financées par les cotisations des membres, les dons et les legs, ainsi que par le soutien particulier d'environ 27 000 donateurs. S'y ajoutent les contributions du secteur public pour des mandats de prestations spécifiques. Il s'agit notamment de l'entretien et de la prise en charge des réserves naturelles. « Ces zones protégées sont les perles de notre chaîne de biodiversité », déclare Urs Leugger. À l'heure actuelle, l'organisation est responsable d'environ 740 réserves, grandes et petites, réparties dans tout le pays, dont certaines lui appartiennent, ce qui lui permet de les protéger de manière durable. On y trouve aussi des zones de protection du paysage et des objets naturels tels que des grottes et des étangs. Le parc national suisse, situé à l'extrême sud-est du pays, revêt une importance particulière. Pro Natura, qui s'appelait alors la Ligue suisse pour la protection de la nature, a été fondée en 1909 dans le seul but de financer la création de ce premier parc national dans le massif alpin. Au total, les 900 réserves pour lesquelles Pro Natura a pu garantir des objectifs spécifiques de conservation de la nature couvrent une superficie de 737 kilomètres carrés.

Mission stratégique

Urs Leugger voit d'un bon œil le fait que les milieux économiques s'intéressent de plus en plus au thème de la durabilité. Il est important que les entreprises ne se contentent pas de chercher des améliorations dans leur propre domaine de responsabilité. « Il est nécessaire de contrôler l'impact environnemental de tous les processus et de l'ensemble de la chaîne de valeur », dit-il. Les responsables pourraient ainsi identifier les domaines où des améliorations sont encore possibles.

En effet, ce sont les conseils d'administration et les organes de direction qui définissent les orientations stratégiques et fixent des objectifs contraignants. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de mettre en œuvre des mesures concrètes aux niveaux inférieurs. La réalisation des objectifs peut être suivie par le biais d'un controlling complet. Il sert également de base aux rapports de durabilité que de plus en plus d'entreprises publient. « Cette transparence est importante, tant pour les entreprises elles-mêmes que pour la société civile et les autorités », souligne Leugger.

En dialogue avec les entreprises

Pro Natura recherche activement le dialogue avec les entreprises et leurs responsables pour essayer d'exercer une influence dans la mesure du possible. À titre d'exemple, Urs Leugger mentionne la vente de plantes non indigènes, dites néophytes, dans les centres de jardinage. « Nous avons essayé d'établir un dialogue pour convaincre les responsables de la possibilité de supprimer de leur assortiment de telles plantes qui constituent une cause importante du déclin de la biodiversité », rapporte le secrétaire central. Toutefois, il est parfois réticent à l'idée de poursuivre la coopération avec certaines entreprises. « Si nous voyons des signes de ‹ greenwashing ›, c'est-à-dire que les objectifs sont principalement orientés vers le marketing, nous préférons nous abstenir de toute coopération étroite. »

Les défis que devront relever l'économie et la société civile dans le domaine de l'environnement au cours des prochaines années et décennies sont énormes. Le docteur en biologie en est convaincu. Les agissements nuisibles à l'environnement seront de plus en plus souvent imputés aux pollueurs. Les exigences de la société à l'égard des entreprises vont continuer à augmenter. Leugger est convaincu que « les entreprises qui prennent les devants aujourd'hui bénéficieront d'un avantage concurrentiel. » Cela vaut également pour l'économie suisse dans son ensemble.

> La façon dont notre comportement quotidien affecte l'environnement est pour nous une préoccupation constante

Assurer notre avenir

Le fait que les électeurs suisses aient rejeté en juin 2021 la loi sur le CO_2, qui était également soutenue par une grande partie des acteurs économiques, est extrêmement préoccupant. « Pas question, pour autant, de s'enfouir la tête dans le sable. » Il est également essentiel que le secteur privé devienne plus efficient et recherche des innovations moins gourmandes en énergie. La protection du climat et la préservation de la biodiversité devraient être à l'ordre du jour. C'est le seul moyen d'assurer notre avenir.

En tant qu'organisation, Pro Natura doit elle-même agir de manière exemplaire, affirme son responsable opérationnel. Au siège du secrétariat central de Bâle, installé dans un ancien immeuble commercial du quartier de Gundelding, les plantes sont un élément prédominant de la décoration. Comme dans un biotope, la végétation pousse autour des bureaux des employés. Pour Leugger, vivre la durabilité, c'est faire attention à ce que l'on consomme et à la manière dont on se déplace. « La façon dont notre comportement quotidien affecte l'environnement est pour nous une préoccupation de tous les instants. »

La crédibilité comme capital

La crédibilité fait partie du capital d'une organisation non gouvernementale, souligne son secrétaire général. Ce capital est également nécessaire pour mener des actions politiques. En sa qualité de défenseur de la nature, Pro Natura participe au processus législatif, soumet des propositions lors des procédures de consultation et lance des initiatives et des référendums avec d'autres groupes. Pro Natura fait également un usage judicieux du droit de recours des organisations. Le taux de réussite élevé montre, selon Leugger, que ce droit essentiel est exercé avec discernement. Il estime qu'à cet égard, l'importance des organisations non gouvernementales continuera de croître. « La société civile l'exige de nous. » Cependant, la conservation pratique de la nature, telle qu'elle est réalisée dans les espaces protégés, et l'éducation environnementale restent des axes importants du travail de Pro Natura.

Urs Leugger a bon espoir quant aux nouveaux objectifs du gouvernement fédéral. Le fait que le Conseil fédéral ait signé les Objectifs de développement durable des Nations Unies et que, sur cette base, il ait adopté cet été sa Stratégie de développement durable 2030 est un bon signe. La Suisse s'est ainsi fixé des objectifs juridiquement contraignants en matière de développement durable d'ici à 2030. Ceux-ci prévoient, entre autres, la protection de la diversité des espèces terrestres et aquatiques, l'une des préoccupations centrales de Pro Natura. Il est probable que ces mesures profiteront également aux gammares des ruisseaux et à leur habitat menacé.

À titre personnel

Quel objectif personnel aimeriez-vous atteindre ?
Il n'est pas toujours facile d'assumer ses responsabilités familiales, professionnelles et sociales. Je me suis fixé pour objectif d'améliorer mon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et de renforcer mon rôle dans la famille.

Comment vivez-vous de manière durable sur le plan personnel ?
Dans la mesure du possible, j'essaie de suivre les principes du développement durable, que ce soit en matière de mobilité ou de consommation. Je suis un passionné du vélo et j'utilise les transports publics. Nous vivons sans voiture et il est pour nous hors de question de prendre l'avion. Lorsque je fais des achats, je me demande toujours si j'en ai vraiment besoin, et je veille à privilégier une production écologique et socialement équitable. Je préfère acheter des aliments provenant de la région et portant un label bio. Nous consommons de la viande avec modération.

Quels enseignements avez-vous tirés de la pandémie du COVID-19 ?
Certaines habitudes qui nous étaient chères ont soudainement été remises en question. La pandémie nous a montré à quel point nous sommes vulnérables et que nous devrions aussi prendre plus garde à ce qui nous semble aller de soi.

La pandémie a-t-elle changé quelque chose pour vous sur le long terme ?
La principale leçon à retenir est que tout ce qui nous est donné ne coule pas toujours de source. Raison de plus pour que nous en prenions soin.

Quelle est votre vision du monde de demain ?
Que l'humanité apprenne à apprécier et à préserver la formidable diversité de la nature, et comprenne que nous ne faisons que partager avec notre planète cette nature qui constitue la base d'un avenir sain pour nous tous. Un avenir sain pour l'humanité est indissociable d'une planète saine et biodiversifiée.

Lutter contre la pollution plastique dans les océans

Les déchets plastiques tuent des millions d'animaux marins dans le monde, par étouffement, par étranglement ou par empoisonnement, au rythme de trois animaux à la seconde. L'association de défense de l'environnement franco-suisse The SeaCleaners agit pour renverser la tendance. Elle lutte contre les déversements de polymères dans les océans et la dégradation de la vie sauvage. Son président-fondateur, **Yvan Bourgnon,** se confie au CEO magazine sur son engagement à sauver les océans.

Journaliste : Eric Johnson
Photographe : The SeaCleaners

L'association a pour but de débarrasser les océans des déchets polluants, notamment les matières plastiques jetées dans les rivières et le long des littoraux. Son approche est une combinaison complémentaire de technologie de pointe et de sensibilisation du public. Technologiquement parlant, il s'agit d'un bateau novateur qui récoltera chaque année 5000 à 10 000 tonnes de déchets dans les océans. La campagne de sensibilisation aura lieu en partie à bord, avec des démonstrations et des ateliers d'éducation en mer et à terre, notamment en Afrique, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, où le problème est pire et l'argent pour lutter contre la pollution moins abondant. L'éveil des consciences est déjà en cours, avec des ateliers organisés dans des entreprises, des écoles et des universités, et des opérations de nettoyage.

www.theseacleaners.org

Près de dix millions de tonnes de déchets plastiques se déversent dans les océans chaque année, soit 19 tonnes par minute. Et ce volume augmente ?
Si l'on ne réagit pas, la quantité de plastique dans les océans devrait tripler d'ici 2040 et représentera 50 kg par mètre de côte. D'ici 2050, la mer contiendra la même quantité de plastique que de poissons, en termes de poids. Les déchets plastiques tuent et mutilent les animaux sauvages et freinent leur reproduction. Les substances chimiques contenues dans le plastique perturbent leur écosystème. Le plastique aggrave le changement climatique en reflétant davantage la chaleur dans l'air, et la nature n'est pas la seule à en subir les effets dommageables ; les humains en pâtissent également. Selon le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), les matières plastiques présentes dans les océans coûtent chaque année 14 milliards de dollars à l'industrie du tourisme et au secteur de la pêche.

Ne devrions-nous pas interdire le plastique ?
Tout le monde doit ralentir sa consommation de plastique, qui n'a jamais été aussi facile à remplacer qu'aujourd'hui. C'est toutefois plus facile à faire dans les pays riches que, par exemple, en Afrique ou au Bangladesh. Ceux qui peuvent se permettre de se passer de plastique sont ceux qui gagnent bien leur vie ; pour les personnes à faibles revenus, c'est l'inverse. Les produits en plastique, abordables et faciles à trouver, sont ceux qu'elles achètent le plus. Le nœud du problème, c'est leur collecte et leur élimination. Dans les pays les plus pauvres, les rivières servent de vide-ordures. Jeter ses détritus à la rivière y est normal puisqu'ils disparaissent comme par miracle. Les pays développés doivent aider les pays en développement, d'où provient la majeure partie du plastique des océans, à collecter et à éliminer correctement les déchets.

The SeaCleaners développe la technologie pour le faire.
Depuis 2017, nous avons coordonné 25 000 heures d'études, d'ingénierie et de tests pour créer le Manta, un navire de haute mer qui collectera et éliminera les plastiques océaniques, et le Mobula, un bateau plus petit que le Manta, adapté aux eaux peu profondes et plus difficiles à atteindre. Le Mobula 8 est désormais opérationnel et commencera sa mission en Indonésie d'ici fin 2021. La construction du Manta débutera en 2022, et il prendra la mer en 2024. Nous avons réuni un tiers des fonds nécessaires jusqu'à présent. Maintenant que nous avons terminé la conception, la collecte de fonds s'accélère. Nous avons dû faire face à l'épineuse question de l'élimination des déchets collectés. Au départ, nous pensions les rapporter à terre, mais dans certains

> Les matières plastiques présentes dans les océans coûtent chaque année 14 milliards de dollars à l'industrie du tourisme et au secteur de la pêche.

Yvan Bourgnon (50 ans) suit ses passions. Il adore le catamaran. Enfant, il a fait un tour du monde à la voile avec ses parents et son frère aîné. Les deux frères sont devenus navigateurs de course au large professionnels et ont raflé de multiples trophées, surtout en catamaran. Le goût de l'aventure lui est venu par la suite. Le point d'orgue en a été un tour du monde sur un catamaran de sport de 2013 à 2015. Pendant cette circumnavigation, Yvan voyait constamment la mer et les déchets plastiques qui la polluent. Il a donc transposé sa passion de parcourir les mers en une passion pour les préserver, et a fondé The SeaCleaners. Naturellement, une telle mission nécessite l'utilisation d'un catamaran, spécialement modifié pour collecter et traiter les déchets déversés en mer.

> Tout le monde doit limiter sa consommation de plastique.

pays peu développés, le plastique collecté risque de finir à nouveau dans la mer. Nous allons donc plutôt transformer le plastique en énergie à bord du Manta, dans un souci d'économie d'énergie, mais aussi pour réduire les émissions de carbone. Puisque ce système permettra de stocker moins de déchets, le Manta pourra rester en mer trois semaines d'affilée.

L'objectif technologique se double-t-il d'un objectif social ?
Lorsque le Manta sera à quai, nous poursuivrons la mission à terre. Nous montrerons au public comment fonctionne la technologie à bord pour éveiller les consciences sur le problème des déchets et les solutions possibles. La seule façon de convaincre est de montrer. À terme, nous souhaitons qu'un Manta et quelques Mobula puissent être positionnés à l'embouchure de chaque grands fleuves déversant des plastiques dans les océans. Dix fleuves, situés en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud, charrient 90 % de tous les plastiques déversés dans les océans.

Vous essayez donc de changer les mentalités sur la question des déchets ?
En France, où je vis, 17 000 camions collectent des déchets chaque jour. Pourquoi quelques centaines de bateaux n'en feraient-ils pas autant ? Des personnes travaillent à temps plein pour ramasser quelques tonnes à peine de mégots de cigarettes, on peut bien s'offrir ça ! Mais il faudra du temps pour que le message passe. Lorsque j'ai commencé à réfléchir à la question de la pollution marine en 2015, la science prenait tout juste conscience du problème. Elle en a pris aujourd'hui toute la mesure ; c'est désormais à la classe politique d'agir et de mettre des solutions en œuvre. Quoi qu'on fasse, le plastique fera toujours partie de nos vies : soyons pragmatiques, c'est la question des déchets que nous devons gérer.

The SeaCleaners est-elle une entreprise commerciale ou une association d'intérêt général ?
L'élimination et le recyclage des matières plastiques se sont pas des activités lucratives. Nous œuvrons pour l'intérêt général. Les activités liées au verre et aux métaux peuvent être lucratives, mais en matière de plastique, ce sont aux États et aux ONG d'ouvrir la voie. Ils doivent mettre en place des mesures d'incitation au traitement correct des plastiques et prévoir des sanctions dans le cas contraire. Il y aura sans doute également des niches d'activité pour les organisations à but lucratif : certaines entreprises travaillent déjà avec nous. Des sociétés qui soutiennent notre travail, y compris des sociétés œuvrant dans le secteur du plastique, essayent aussi de faire avancer les choses.

Existe-t-il d'autres organisations comme The SeaCleaners ?
Il y en a beaucoup, ce qui est très encourageant, mais encore trop peu face à l'ampleur du problème. L'une d'elles est The Ocean Cleanup, basée aux Pays-Bas. Cette organisation agit plutôt en rivière, alors que notre objectif cible les déchets en mer. Nous sommes donc complémentaires. Le défi pour The Ocean Cleanup est que la collecte des déchets en rivière nécessite de bloquer partiellement la navigation, ce qui est évidemment problématique. De toute façon, nous essayons toutes deux de collecter des déchets plastiques en milieu aquatique, avant qu'ils ne coulent au fond et se transforment en microplastiques quasiment impossibles à collecter.

Comment, avec un passé de marin et d'aventurier, devient-on CEO ?
Quand j'étais skipper, je dirigeais des équipes de 25 personnes à bord et à terre. Je devais réunir des millions d'euros et coordonner des sponsors. J'ai participé au développement des bateaux et des équipements. Accessoirement, je devais aussi planifier et mener mes courses. J'ai donc une solide expérience en matière de direction ; je sais comment diriger The SeaCleaners. J'adorais les courses au large, mais depuis 2015, à l'âge de 44 ans, je me suis rendu compte que je ne pouvais plus me contenter de naviguer à toute vitesse d'un point A à un point B. Il était temps pour moi de faire quelque chose pour l'océan, qui m'a tant donné.

À titre personnel

Vous naviguez toujours ?
Oui, plus à titre professionnel, mais pour le plaisir. J'adore notamment naviguer avec mon fils, Mathis, qui a remporté le championnat d'Europe sur catamaran en 2019. Je navigue désormais le week-end, parce que je travaille en semaine.

Vous travaillez uniquement avec The SeaCleaners ou vous faites d'autres choses ?
J'aime bien me concentrer sur une seule chose à la fois, et j'y trouve mon compte avec The SeaCleaners. C'est un emploi et une organisation de taille. Nous avons un personnel solide et déjà plus de 1000 bénévoles. Ce n'est pas le moment de relâcher ses efforts.

Où vous voyez-vous en 2030 ?
Je ne m'imagine pas faire autre chose. Ce combat pour protéger les océans me tient très à cœur. Je souhaite que nos efforts prennent une dimension mondiale et je veux aider les milliards d'habitants de notre planète à comprendre le problème du plastique. Nous avons fait beaucoup en quelques années ; j'espère que nous en ferons autant au cours des dix prochaines années.

Pro Futura blauer Engel

Engagés pour l’avenir

Ce chapitre est présenté sur du papier naturel « Pro Futura ». Ce papier fabriqué à 100 % à partir de vieux papier se dégrade peu. Aucun azurant optique n’est utilisé pour obtenir son blanc intense, qui est uniquement le résultat d’une préparation particulière du vieux papier. Conformément à son nom, ce produit incarne véritablement l’avenir.

Reportage

People

De personne à personne

La durabilité sociale est axée sur les personnes, à la fois moteurs et bénéficiaires d'une foule de développements à l'impact durable, que ce soit consciemment ou non. Depuis longtemps, les progrès numériques comme l'automatisation, la robotique, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, le big data, la blockchain ou les réseaux sociaux ne sont plus l'apanage de spécialistes.

La société est de plus en plus digitale et urbaine. Les gens vivent plus longtemps et se préoccupent davantage de leur santé. Ils consomment toujours plus de produits durables ou veulent investir de manière durable. Les jeunes générations en particulier ne parlent plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais simplement d'équilibre de vie.

Au nom de la société

Les entreprises assument une responsabilité sociale essentielle à travers leurs activités. Elles doivent optimiser leurs performances économiques, mais aussi contribuer au développement et au bien-être de la société. La sécurité au travail, l'égalité des salaires et des chances, une rémunération équitable, les exigences en matière de diversité et d'inclusion, ainsi que les programmes de développement des compétences et la modernisation de l'environnement de travail sont désormais la norme pour les entreprises progressistes. Cette responsabilité sociale vise à permettre aux collaborateurs de s'épanouir librement au travail (cf. magazine ceo « work in progress » de novembre 2020).

Plus de compétences sociales requises

Sans surprise, la Suisse est considérée comme une nation confiante (cf. magazine ceo « Confiance dans la société » de décembre 2017). Le système de formation et la capacité d'innovation sont essentiels à cet égard. Les avancées de la numérisation imposent de nouvelles exigences : les compétences numériques et l'apprentissage tout au long de la vie sont devenus un impératif car plus les entreprises adoptent une collaboration virtuelle et des hiérarchies plates, plus la capacité à travailler en équipe et la responsabilité personnelle sont cruciales.

Innovant, numérique, social

Les avancées numériques et sociales rendent la transformation plus innovante et

> Les jeunes générations en particulier ne parlent plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais simplement d'équilibre de vie.

conviviale. La société et la transformation numérique interagissent et les innovations numériques décuplent les innovations sociales, comme en témoigne la multiplication des plateformes collaboratives et de télétravail, de crowdfunding[1] ou de makerspaces. Ces laboratoires virtuels permettent aux personnes handicapées d'accéder aux technologies numériques en bénéficiant d'un encadrement pédagogique.

Les nouvelles technologies ont également investi le travail humanitaire. Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) utilise ainsi les technologies blockchain. Si ces dernières pourraient être plus respectueuses de l'environnement, elles recèlent un énorme potentiel de durabilité sociale. Au Kenya et en Éthiopie, le CICR lutte contre la pauvreté au moyen de monnaies locales basées sur la blockchain pouvant être utilisées via les téléphones portables et faciles à manipuler. Elles permettent aux habitants des bidonvilles ou des villages d'être rémunérés pour leur travail et de dépenser l'argent gagné en biens et services locaux. Et elles réduisent les possibilités d'immixtion de gouvernements corrompus.

Investir avec un impact social

Les investissements à impact social (IIS) permettent aux investisseurs de conjuguer impact social et rendement financier. Pour ce faire, il faut réduire les risques sociaux et fixer des objectifs d'impact clairement mesurables. De nouvelles thérapies ou formes de réhabilitation peuvent ainsi être développées et perfectionnées grâce aux IIS. C'est cette mesurabilité qui différencie les IIS des dons ou des investissements responsables. La sensibilisation à l'investissement social s'est énormément développée ces dernières années.

Autant d'occasions que d'individus

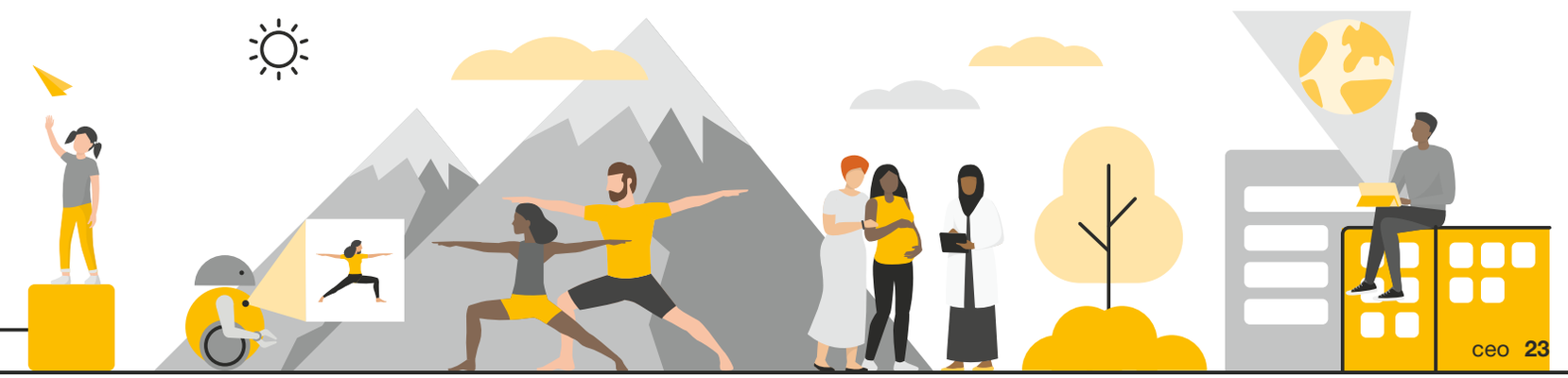
Pour les acteurs économiques, l'humain offre une myriade d'opportunités en termes de comportement durable. Parce que cette ressource restera toujours l'une des plus précieuses, nous devons œuvrer à améliorer la mise en réseau, l'accès aux offres numériques et l'alphabétisation numérique des enfants et des jeunes. L'organisation à but non lucratif Labdoo, par exemple, remet en état des ordinateurs portables qui lui ont été donnés, les équipe de logiciels d'apprentissage et les transporte sans émissions de CO_2 à destination de projets éducatifs dans le monde entier.

Il est également nécessaire que les entreprises disposent d'une expertise complémentaire en interne. Par exemple, en favorisant la cocréation ou en nouant des partenariats avec des institutions sociales.

Entretiens avec des personnalités

Dans le monde institutionnel, de nombreuses personnalités s'engagent en faveur du facteur humain. Aux pages suivantes, nous avons résumé les entretiens avec trois d'entre elles. Vous pourrez y découvrir comment la Fondation Village d'enfants Pestalozzi œuvre pour la paix par la compréhension interculturelle. Too Good to Go lutte pour une planète sans gaspillage alimentaire. Et le Swiss Economic Forum SEF encourage la réflexion entrepreneuriale, apportant une contribution précieuse à l'entrepreneuriat socialement responsable.

[1] «Women Unbound : Unleashing female entrepreneurial potential», PwC/The Crowdfunding Center, 2017



Martin Bachofner (48 ans) a grandi près de Berne, étudié le droit à l'HSG Saint-Gall et obtenu un master en Business Administration après des études en économie au Liechtenstein. Il a travaillé notamment pour la maison d'édition Marquard Media à Munich, le secteur financier au Liechtenstein et enfin, dirigé durant sept ans l'office du tourisme Gstaad-Saanenland. Avant son engagement auprès de la fondation du village d'enfants Pestalozzi, il a été CEO de l'organisation touristique Bern Welcome. Martin Bachofner habite à Trogen et à Lyss, où il forme une famille recomposée avec sa fille et les deux fils de sa partenaire.

> La durabilité est bien trop souvent instrumentalisée comme un argument de vente.

L'éducation, une opportunité pour plus de durabilité sociale

Les organisations caritatives adoptent de plus en plus des logiques économiques. En effet, il ne suffit pas d'avoir les meilleures intentions et un nom connu pour concrétiser un engagement en faveur d'un monde plus juste.

Journaliste: Simon Eppenberger
Photographe: Marc Welti

La **Fondation Village d'enfants Pestalozzi** a été créée en 1946 pour accueillir les orphelins de guerre. Le village d'enfants de Trogen (AR) a accueilli des réfugiés durant des dizaines d'années. Il y a 7 ans, la fondation s'est toutefois concentrée sur une nouvelle activité: permettre aux enfants défavorisés de douze pays d'accéder sur place à une meilleure éducation. Environ 200 000 écoliers et écolières profitent de son action. En Suisse, le village d'enfants est un lieu d'échange culturel. Forte de 55 000 donatrices et donateurs, la fondation s'appuie aussi sur les legs et les donations effectuées par les pouvoirs publics.

www.pestalozzi.ch

Martin Bachofner a étudié le droit à Saint-Gall et l'économie au Liechtenstein. À l'époque, il ne pensait pas que son parcours le mènerait un jour aux verdoyantes collines d'Appenzell Rhodes-Extérieures. C'est ici, dans le village de Trogen, qu'il dirige depuis un an une organisation au rayonnement international: la Fondation Village d'enfants Pestalozzi. Cette fondation, qui fête son 75e anniversaire en 2021, est en pleine mutation.

Avec Martin Bachofner, le conseil de fondation a engagé une personne qui ne voit aucune contradiction entre économie et durabilité sociale – mais plutôt une urgence. Il gère la fondation comme une PME ayant des objectifs de rentabilité. «Nous avons un engagement vis-à-vis des donateurs et donatrices», explique ce natif de Berne.

Le plan d'économies ne suffira pas à lui seul à contrebalancer le résultat d'exploitation négatif en deux ans. «C'est la notoriété de la marque qui nous fait vivre, mais nous devons évoluer si nous ne voulons pas perdre nos forces et disparaître dans l'indifférence», ajoute sobrement cet homme de 48 ans.

Aide limitée

La rentabilité n'est toutefois qu'un moyen d'y parvenir. Martin Bachofner attache davantage d'importance à la finalité de son activité. Ce qui compte pour lui, c'est de donner accès à une éducation de qualité au plus grand nombre possible d'enfants défavorisés à l'étranger. Il entend aussi encourager l'échange culturel et la maîtrise des médias chez les jeunes.

En effet, le village d'enfants de Trogen n'accueille plus d'enfants réfugiés depuis 2014. Dès les années 1980, les responsables ont réalisé que le soutien sur place permettait d'aller bien au-delà de l'hébergement de 120 enfants en Suisse. L'engagement international est aujourd'hui une activité centrale de la fondation, présente au sein de quelque 800 écoles dans une douzaine de pays. Elle y forme des enseignants et des organisations partenaires durant neuf ans au maximum.

D'après Martin Bachofner, c'est la durée idéale pour parvenir à une amélioration à long terme pour les enfants. «Nous ne souhaitons pas engendrer de dépendance ou nous rendre indispensables. Notre approche consiste à transmettre des compétences à travers l'éducation et la protection des enfants pour faire en sorte qu'ils ne dépendent plus de l'aide locale et puissent se développer durablement», explique-t-il.

Cette stratégie internationale a fait ses preuves et doit être considérablement étendue. Cet objectif de croissance est ambitieux: «Nous souhaitons toucher 400 000 enfants d'ici à 2030», dit-il. Aujourd'hui, un peu plus de 200 000 enfants

bénéficient des interventions de la fondation. Pour atteindre cet objectif, les dons classiques ne suffisent pas.

Nouveaux modèles d'affaires

À cela s'ajoute le fait que les besoins sont importants en Suisse en termes d'investissements. Avant la pandémie de COVID-19, plusieurs milliers de jeunes venus de Suisse et de l'étranger se réunissaient au village d'enfants chaque année afin d'engager une réflexion sur le racisme, la discrimination et leur conduite en la matière ou d'animer une radio pour les jeunes. Cela sera bientôt possible à nouveau.

Cependant, bon nombre des deux douzaines de bâtiments de Trogen sont aujourd'hui vieillissants. Certains perdent leurs couleurs et sont vétustes. Leur rénovation sera très coûteuse, mais Martin Bachofner y voit aussi une opportunité : « Nous arrivons aujourd'hui à 25 000 nuitées. Nous allons faire davantage et souhaitons développer de nouveaux modèles commerciaux touristiques. »

La pandémie a aussi contraint la fondation à se réinventer. Alors que le recours à l'aide d'urgence était une évidence à l'étranger, les enfants et les jeunes de Suisse ont perdu la possibilité de se rendre à Trogen. Sans plus attendre, les responsables de formation ont développé des ateliers sur les droits des enfants qui ont pu se dérouler dans les salles de classe. Un studio radiophonique mobile dans les écoles a permis de former les 11–13 ans à l'utilisation responsable des médias sociaux et classiques et de les sensibiliser à la dynamique funeste des fake news et de la haine. Martin Bachofner sourit en évoquant les retours enthousiastes des enfants.

Martin Bachofner estime que l'honnêteté et l'engagement des jeunes face aux problématiques sociales sont un moteur de progrès pour de nombreuses entreprises. Comme le marché demande toujours plus de produits responsables et transparents, les entreprises devront réagir tôt ou tard à cette tendance. « Cela ne conduit pas toujours à un véritable changement de mentalité. La durabilité est bien trop souvent instrumentalisée comme un argument de vente sans être véritablement mise en œuvre. » D'autres entreprises ne feront jamais la démarche, préférant les activités caritatives pour soulager leur conscience ou celle de leur clientèle.

Pour lui, une approche intégrée est bénéfique à long terme : il faut considérer en toute transparence et sous tous les angles sa situation en matière de durabilité. Toutes les parties prenantes doivent alors mettre en œuvre durablement les changements nécessaires par conviction personnelle. Martin Bachofner en est persuadé : « Cela crée de nouvelles opportunités, y compris pour la société dans son ensemble. Et pour une entreprise, cette stratégie sera rentable tôt ou tard. » C'est pourquoi il estime que c'est une priorité absolue, dont les CEO et les conseils d'administration ne peuvent faire abstraction.

Que signifient la durabilité sociale et la justice pour lui et son organisation ? « La fondation poursuit aussi un objectif de rentabilité, mais bien évidemment, nous proscrivons les écarts de salaire injustes, nous prônons l'égalité de traitement et nous favorisons le développement professionnel du personnel. »

Lorsqu'on lui demande quels sont les plus gros enjeux en termes de durabilité à l'échelle mondiale, Martin Bachofner répond qu'il faut rester extrêmement humble. « Je ne suis pas un chantre de la durabilité, mais il faut de toute urgence lutter contre la cupidité. Nous devons ménager les ressources naturelles. » Pour lui, il ne s'agit pas seulement de l'environnement, mais aussi des hommes et des femmes, qui n'ont pas du tout les mêmes opportunités selon leur lieu de naissance.

> Nous ne souhaitons pas engendrer de dépendance ou nous rendre indispensables.

Changements à long terme

Il rêve donc le monde de demain comme une société humaine offrant les mêmes chances à tous. Même si ce réaliste sait que la tâche est loin d'être simple, il en est convaincu : « Beaucoup de choses sont encore possibles. » Il croit aux changements durables qui peuvent naître d'une pression sociétale.

Il cite en exemple le mouvement climatique, qui a beaucoup contribué à l'adoption de nouvelles lois et à l'évolution du comportement des consommateurs. Et M. Bachofner est convaincu que l'investissement dans la formation produit encore et toujours les meilleurs résultats. « Plus nous avons de jeunes bien formés en ce monde, plus ils seront à même de façonner un avenir meilleur. »

Pour lui, éducation et connaissance vont de pair avec ouverture à la nouveauté et aptitude à réfléchir sur ses propres actions. C'est le terreau du changement. En toute logique, l'endroit qu'il préfère au village d'enfants se trouve donc juste à côté de l'école : de là, le regard peut balayer les terres jusqu'au lac de Constance. « Un regard différent et un horizon élargi sont essentiels pour avancer. »

À titre personnel

Quelles sont les réalisations que vous souhaitez pouvoir évoquer dans 30 ans ?
Je veux toujours pouvoir me dire que ce que j'ai fait a un sens pour la suite. Je veux avoir beaucoup appris et pouvoir en être fier.

Quel objectif personnel aimeriez-vous atteindre ?
Un apprentissage ininterrompu et la force de franchir encore des cols avec mon vélo de course sans moteur électrique quand j'aurai 80 ans.

Quelles valeurs souhaiteriez-vous transmettre à vos enfants ?
Cultiver un horizon aussi large que possible pour favoriser une réflexion différenciée. Et le plus important : veiller à sa propre santé.

Qu'avez-vous tiré de l'année 2020 et de la pandémie de COVID-19 ?
Il est probable que tout le monde ne se sente pas concerné, mais cela m'a montré que l'on pouvait renoncer à beaucoup de choses. Il est bon de prendre conscience de ce que l'on a.

Des milliers d'entreprises suisses passent à une économie plus durable

Il y a trois ans, elles n'étaient que deux en Suisse. Aujourd'hui, cette Country Manager est à la tête de plus de trente personnes : **Alina Swirski** parle de la réussite foudroyante du modèle durable de Too Good To Go.

Journaliste : Simon Eppenberger
Photographe : Marc Welti

Too Good To Go permet aux entreprises de diminuer efficacement le gaspillage alimentaire, d'approcher de nouveaux clients et de réduire les coûts. Ce concept fonctionne simplement depuis une application et affiche une forte croissance depuis sa création au Danemark en 2016. À l'heure actuelle, Too Good To Go compte déjà plus de 1000 employés dans 16 pays. En Suisse, plus de 4700 entreprises et 1,4 million de consommatrices et de consommateurs ont rejoint cette petite entreprise locale devenue une multinationale alimentaire.

www.toogoodtogo.ch

L'application Too Good To Go lutte contre le gaspillage alimentaire et affiche une croissance impressionnante. En moins de trois ans, son entreprise a conquis 1,3 million d'utilisateurs et utilisatrices enregistrés et plus de 4200 entreprises partenaires rien qu'en Suisse. Pourquoi ce modèle axé sur les invendus alimentaires rencontre-t-il un tel de succès ?
Ce modèle économique est simple et parle aux gens. Nous proposons un accord gagnant-gagnant : nos entreprises partenaires y trouvent leur compte en diminuant le gaspillage alimentaire, tout en attirant une clientèle supplémentaire. Les consommatrices et les consommateurs y gagnent car ils font quelque chose en faveur du développement durable et obtiennent des aliments à un prix réduit. Le troisième gagnant est l'environnement, dont les ressources sont préservées. Tout cela a vraiment un sens, et est donc très convaincant.

Combien de temps faut-il pour convaincre une entreprise de votre offre ?
Cela dépend de la taille et de la structure. Une entreprise peut s'enregistrer en ligne en dix minutes et commencer à sauver des repas au bout d'une demi-heure. Mais, nous investissons aussi beaucoup dans le service commercial et nous nous adressons aux dirigeants. Certains donnent leur feu vert après une demi-heure, d'autres ont besoin de plus de temps pour intégrer le système dans leurs processus.

Entendez-vous aussi des critiques ou faites-vous face à des résistances ?
Assez peu, mais il reste des défis et des contradictions. Beaucoup pensent ne pas être concernés par le gaspillage alimentaire ou qu'à raison de 30 à 40 francs par jour, il est trop limité pour changer quoi que ce soit. Mais de nombreuses entreprises doivent jeter leurs denrées alimentaires et même à partir de ces montants, il vaut la peine de les sauver avec nous.

Le temps c'est aussi de l'argent et jeter de la nourriture ne prend pas de temps.
Le temps consacré à sauver des denrées alimentaires avec Too Good To Go, soit une ou deux minutes par lot alimentaire, est extrêmement réduit. Les avantages de ce système l'emportent clairement sur son coût. Souvent, il s'agit plutôt de savoir quelle est la place de la durabilité dans les priorités d'une entreprise.

> De nombreuses personnes pensent ne pas être concernées par le gaspillage alimentaire ou qu'il est trop limité pour changer quoi que ce soit.

Alina Swirski (34 ans) a grandi à Berlin, où elle a été à l'école française, avant de poursuivre ses études à l'École hôtelière de Lausanne. Elle a suivi ensuite un programme de stage chez UBS en Suisse puis après quatre ans, elle a rejoint une start-up événementielle à Hong Kong. Alina Swirski a obtenu un Master en Business Administration à Barcelone avant de revenir en Suisse en 2018, où elle a rejoint Too Good To Go dans le département des ventes. C'était alors la deuxième collaboratrice de la succursale. En avril 2020, elle devient Country Manager et reprend la conduite de la trentaine de collaborateurs que compte l'entreprise. Alina Swirski vit avec son partenaire et leurs enfants à Zurich.

Comment mesurez-vous vos avancées en matière de durabilité ?
Nous voulons sensibiliser les personnes et les entreprises. L'impact est difficile à mesurer, mais ce qui est bien visible en revanche, c'est le nombre de repas sauvés. Pour son troisième anniversaire, l'entreprise a franchi la barre des trois millions. En collaboration avec MyClimate, nous avons calculé que cela équivalait à épargner approximativement 7500 tonnes de CO_2.

Quelles sont les perspectives de développement de votre entreprise à l'international et en Suisse ?
Nous avons dépassé 43 millions d'utilisateurs et utilisatrices enregistrés dans le monde, pour plus de 88 millions de repas sauvés. La Suisse compte plus de 1,4 million d'utilisateurs et utilisatrices enregistrés ces trois dernières années. Nous avons pour objectif d'empêcher le gaspillage alimentaire. Même si nous n'y parvenons pas totalement, nous souhaitons atteindre autant de personnes et d'entreprises que possible et les encourager à lutter contre le gaspillage alimentaire.

Quelles sont les perspectives de croissance auprès des entreprises en Suisse ?
Chaque mois, ce sont en moyenne 200 entreprises qui nous rejoignent pour s'engager contre le gaspillage alimentaire. Ce qui nous réjouit particulièrement c'est qu'une entreprise sur trois nous contacte directement – souvent suite à la recommandation d'employés qui utilisent Too Good To Go à titre privé et qui en parlent à leurs supérieurs. Plus de 4700 entreprises sont aujourd'hui enregistrées.

Too Good To Go perçoit une part sur la vente des aliments. Dans quelle mesure est-ce rentable ?
En principe, notre modèle commercial nous permettrait de générer du profit à très court terme. Cependant, notre mission poursuit une stratégie de croissance en vue d'étendre notre présence dans le monde. Parallèlement, nous investissons dans la sensibilisation au gaspillage alimentaire et nous lançons en permanence de nouvelles campagnes et initiatives. Et puis, nous traitons équitablement nos collaborateurs. Cela a un coût. Nous générons toutefois du cash-flow par nos propres moyens et nous avons à nos côtés des investisseurs privés qui n'aspirent pas à un profit rapide. Nous en sommes fiers.

La numérisation est un élément clé du succès de Too Good To Go. Elle permet à toutes les parties prenantes de bénéficier de processus très simples. Quel est le potentiel de la digitalisation dans le domaine de la durabilité dans son ensemble ?
Il est immense. Au niveau de la consommation, par exemple, de plus en plus d'offres durables seront facilement accessibles grâce à la digitalisation. Cela séduira toujours plus de gens. La digitalisation permettra d'optimiser la gestion des ressources dans bien des domaines.

Que souhaitez-vous atteindre pour votre entreprise d'ici à 2030 ?
À travers son Agenda de développement durable, l'ONU se fixe pour objectif de diviser par deux le gaspillage alimentaire au niveau du commerce de détail et du consommateur. C'est un objectif que nous poursuivons avec Too Good To Go, et plus encore : nous rêvons d'une planète sans gaspillage alimentaire. Notre application seule ne suffira pas. Nous faisons partie d'un mouvement qui collabore avec le monde politique, les entreprises, les écoles et les ménages privés. Nous disposons par exemple d'une personne chargée des relations publiques qui défend nos intérêts à Bruxelles, nous nous mobilisons activement auprès des écoles et encourageons les entreprises à devenir des « Waste Warriors » et à s'engager ainsi contre le gaspillage alimentaire en interne et en externe.

Que peut faire un collaborateur pour que son entreprise soit plus durable ?
Soyons bien clairs : il ne s'agit pas seulement de grandes actions politiques ou économiques. Partir du principe que l'on ne peut rien changer à son niveau individuel est une erreur. L'océan est fait de gouttes d'eau. On peut par exemple attirer l'attention de son employeur sur les solutions durables, sensibiliser son entourage, partager ses expériences et lutter de manière créative contre le gaspillage alimentaire, etc.

De nombreux produits durables sont plus chers que d'autres. Même en Suisse, ils restent inaccessibles pour un grand nombre de particuliers et d'entreprises. La consommation et l'économie durables peuvent-elles conduire malgré tout à un changement de paradigme ou est-ce que cette tendance restera un peu élitiste ?
J'ai lu récemment une étude d'une société de conseil dans le domaine alimentaire qui conclut que les consommateurs sont de plus en plus disposés à payer davantage pour des produits responsables. Cela concerne en particulier les générations Z et Alpha (les enfants nés après 1996). Ils consommeront moins, mais de manière plus responsable – et plus ils le feront, moins ce mouvement sera élitiste.

Néanmoins, dans la lutte pour conquérir des parts de marché, le prix reste un argument de taille.
En responsabilisant sa consommation, une personne ne considère plus seulement le prix de son achat, elle pense à ses conséquences pour l'environnement et la santé. Et pour beaucoup, ces actions revêtent un potentiel d'économie. Chaque Suisse et chaque Suissesse gaspille près de 600 francs par an en nourriture, soit approximativement le budget moyen que chaque ménage consacre à son alimentation tous les mois. Sans gaspillage, on

> Dans de nombreux modèles, la digitalisation permettra d'optimiser la gestion des ressources.

pourrait donc se procurer chaque année de la nourriture gratuite un mois durant.

Too Good To Go est donc une société certifiée « B-Corp » qui s'engage à respecter des normes strictes en matière de transparence et de responsabilité sociale et écologique. Le profit n'est pas la priorité première. Quelle priorité le thème du développement durable doit-il avoir pour la direction ?
Le résultat d'exploitation en dépend à court ou à long terme. De plus en plus de clientes et de clients achètent des produits confectionnés équitablement et dans le respect de l'environnement. D'ailleurs, la nouvelle main-d'œuvre qualifiée aspire à travailler pour des entreprises durables et responsables.

Quels sont, selon vous, les plus grands défis dans le domaine de la durabilité ?
La sensibilisation et les connaissances font souvent défaut. Et surtout, nos propres actions sont sous-estimées. Par exemple, un sondage mené par Too Good To Go auprès de 500 personnes en Suisse a révélé que 40 % d'entre elles pensent ne générer aucun gaspillage alimentaire à la maison. En Suisse, ce sont chaque année 2,8 millions de tonnes de nourriture qui finissent à la poubelle – le tiers étant le fait des ménages. Alors si chacun fait un changement de son côté, cela aura un impact considérable.

L'économie durable est-elle synonyme d'une économie non tournée vers la croissance ?
Absolument pas. L'économie durable concilie les dimensions économiques, écologiques et sociales tout en permettant une croissance saine. Il est essentiel de trouver un équilibre entre profit et action responsable. Cela peut être plus cher à court terme, mais porte ses fruits à long terme.

À titre personnel

Quelle est votre contribution personnelle à un avenir plus durable ?
Aujourd'hui, il s'agit de mon activité pour une entreprise qui s'est fixé une mission 100 % durable. Au quotidien, nous manquons tous de temps et d'énergie pour nombre de choses importantes dans la vie. C'est la raison pour laquelle je me réjouis d'investir mon temps dans quelque chose qui a du sens et de contribuer à la durabilité à travers cette activité.

Quelles sont les réalisations que vous souhaitez pouvoir évoquer dans 30 ans ?
Avoir trouvé un équilibre entre les enfants, la famille, les loisirs et le travail et avoir pu consacrer du temps aux choses importantes pour moi. Et bien sûr, avoir pu appliquer la durabilité à la gestion. Avoir traité les personnes et les employés équitablement, les avoir encouragés lorsque j'en avais la possibilité, avoir été transparente et honnête avec eux, avoir donné des feedbacks et toujours été à l'écoute pour comprendre leurs problématiques et leur travail, qu'ils soient CEO ou stagiaires !

Quelles valeurs souhaiteriez-vous transmettre à vos enfants ?
La vie est trop courte pour faire des choses qui ne motivent pas ou que l'on ne soutient pas. Et la gentillesse et le respect ne font pas de mal.

Vous êtes devenue Country Manager durant la pandémie de COVID-19. Qu'avez-vous tiré de l'année 2020 ?
Nous avons soudainement vécu ce que nous ne savions qu'en théorie : la vie peut se montrer extrêmement imprévisible. Et le contact humain direct est incroyablement important pour la santé psychique. La technologie ne pourra jamais le remplacer. Après tout, « l'homme est un animal social ».

« La décennie du développement durable a commencé »

Corine Blesi (45 ans) a étudié les relations internationales à l'université de Saint-Gall. Après avoir travaillé au World Economic Forum (WEF) et en qualité de collaboratrice scientifique auprès de deux conseillers fédéraux, elle a passé huit ans au sein du comité de direction de la Garde aérienne suisse de sauvetage Rega. Elle a ensuite créé sa propre plateforme, Zurich Economic Impulse. En 2019, elle a repris la direction des activités de conférence de la NZZ, auxquelles est rattaché le Swiss Economic Forum (SEF). Depuis 2021, elle est membre de la direction élargie de la NZZ. Mme Blesi est mariée et vit à Feusisberg (SZ).

> Nous considérons le développement durable comme le troisième grand enjeu de notre époque, aux côtés de l'innovation et de la technologie.

Corine Blesi travaille à rapprocher les acteurs de l'économie suisse et voit de nouvelles opportunités pour les entreprises durables : la directrice du Swiss Economic Forum (SEF) parle de l'engagement sincère des dirigeants et de l'investissement responsable.

Journaliste : Simon Eppenberger
Photographe : Markus Bertschi

Le **Swiss Economic Forum (SEF)** est la conférence économique la plus importante de Suisse. Il a été fondé en 1998. Chaque année, quelque 1350 décideurs de l'économie, de la science, de la politique et des médias s'y rencontrent pour dialoguer et échanger leurs points de vue. Le SEF remet également chaque année le Swiss Economic Award, le prix le plus prestigieux destiné aux jeunes entrepreneurs de Suisse. Le 24e SEF aura lieu les 2 et 3 juin 2022.

www.swisseconomic.ch

Le développement durable est l'une des tendances majeures au sein de la société, de l'économie et de la politique. L'économie suisse est-elle compétitive sur ce plan, comparée à l'international ?
Il ne s'agit pas d'une simple tendance : pour le SEF, nous sommes entrés dans la décennie du développement durable. De nombreuses décisions importantes sont prises en la matière, y compris au niveau de la stratégie des grandes entreprises. En Suisse, certaines choses fonctionnent très bien dans ce domaine, d'autres pourraient être améliorées.

Par exemple ?
Nous sommes le troisième plus grand producteur de déchets par habitant – et en même temps champion du monde du recyclage. Bien que cela soit moins visible au quotidien, de très nombreux investissements dans le secteur du développement durable transitent par la Suisse. Globalement, nous ne sommes pas en si mauvaise posture, mais nous avons une certaine propension à nous montrer plus petits que nous sommes.

Comment le thème du développement durable a-t-il évolué au sein du SEF depuis sa création il y a 23 ans ?
Autrefois, le développement durable était principalement une question politique et l'on considérait que l'entrepreneuriat et le développement durable ne faisaient pas bon ménage. Depuis, un grand nombre de nouveaux modèles d'affaires intéressants ont vu le jour. Les entreprises investissent dans des technologies et des innovations qui prennent en compte le développement durable. Le discours du SEF a lui aussi évolué au cours des dernières années. Cette thématique n'est plus seulement politique, mais possède une composante économique importante.

Selon vous, quelles sont les prochaines étapes importantes pour l'économie suisse dans le domaine du développement durable des entreprises ?
Reconnaître les opportunités qu'offre ce domaine et le levier que représente le développement durable en l'intégrant dans son propre modèle d'affaires. Ce n'est pas encore le cas partout. Les entreprises familiales prospères sur plusieurs générations sont la démonstration même que les pratiques commerciales durables font leurs preuves au fil des ans. Elles prennent des décisions en pensant à la génération suivante. Dans les grandes entreprises, en revanche, cette approche est encore trop souvent inscrite dans la stratégie mais pas mise en pratique. La direction en particulier doit jouer ici un rôle de modèle, avec un engagement plus sincère et orienté sur le long terme.

Le développement durable en tant que modèle d'affaires permet rarement de réaliser un profit rapide. Néanmoins, le secteur financier investit de plus en plus dans des modèles d'affaires socialement et écologiquement responsables. Pourquoi ?
L'idée que le développement durable ne permet pas de gagner de l'argent est toujours présente dans de nombreux esprits. Mais les choses ont changé. L'International Institute for Management Development de Lausanne, par exemple, a démontré que les placements durables sont aussi bons, voire meilleurs, à long terme que ceux qui ne répondent pas aux critères d'une gestion responsable des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise.

Le secteur financier devient-il un moteur du développement durable ?
L'évolution va dans ce sens et nous a incités à lancer l'Impact Finance Forum en septembre. Nous y abordons essentiellement

la question du financement de la transformation vers une économie durable. Les investisseurs disposent d'un énorme effet de levier. Ils cherchent de plus en plus à investir leur argent de manière rentable, tout en ayant un impact durable. En même temps, ils peuvent influencer directement les entreprises et leur gestion.

La consommation de produits durables a augmenté, en particulier durant la pandémie de COVID-19. Les nouvelles habitudes de consommation peuvent-elles conduire à une économie essentiellement durable ?
Outre les investissements, les consommateurs jouent un rôle décisif dans les changements majeurs. Nous avons interrogé 300 Suisses et Suissesses sur ce sujet. 65 % ont déclaré qu'il était important ou très important pour eux, lors d'un achat, que l'entreprise assume sa responsabilité sociale ou écologique. 77 % des personnes interrogées ont affirmé que cet aspect allait encore gagner en importance pour elles à l'avenir. Ce sont des chiffres extrêmement élevés qui dénotent une forte influence.

Selon vous, quelles opportunités un développement durable réussi peut-il offrir au niveau social et écologique ?
Le concept de développement durable est issu de la sylviculture : il signifie qu'il ne faut pas abattre plus d'arbres qu'il n'est possible d'en replanter. Aujourd'hui, cette approche devrait s'appliquer à toutes les ressources. Vivre et mener ses activités de manière durable n'apporte que des changements positifs pour l'environnement et les êtres humains.

Quels sont, d'après vous, les dangers du développement durable ?
Toute une industrie s'est développée autour de la labellisation, ce qui permet de vendre toutes sortes de choses – même si tout ce qui porte un label vert n'est pas durable. Il est très difficile de suivre toutes les étapes et tous les composants d'un produit dans une optique de développement durable. Du coup, il est tentant d'utiliser le budget marketing pour faire du greenwashing. Et si vous cherchez effectivement à agir de manière responsable, vous risquez de vous perdre parmi tous ces labels.

Faut-il des lois pour réglementer les exigences en matière de développement durable ?
Nous défendons une attitude libérale et une réflexion ouverte et franche sur le sujet. Tout le monde veut savoir quels sont les achats qui font réellement une différence. Quand un produit bio est-il vraiment biologique ? Quelles sont les normes qu'il doit respecter ? Et qui fixe les critères ? De nombreux secteurs sont confrontés à ces défis, y compris le secteur financier. On y discute intensément de ce qui constitue un investissement durable. Le marché montrera quelles seront les normes qui perdureront.

Fais le bien et parles-en : est-ce toujours d'actualité – ou faut-il plutôt rester discret à l'heure des médias sociaux et de l'indignation rapide ?
Une communication crédible et une certaine transparence sont nécessaires et vont même devenir de plus en plus importantes. Il est essentiel de ne pas enjoliver les choses en matière de développement durable ou d'éviter de créer une image verte qui ne correspond pas au véritable modèle d'affaires, car tôt ou tard une telle attitude causera des dommages.

Comment encourager une entreprise à agir de manière durable ?
On ne peut pas l'imposer de l'extérieur. Les décideurs au sein de l'entreprise doivent comprendre eux-mêmes la valeur ajoutée qu'offre le développement durable. Dès lors que ce dernier est décisif pour les clients, les employés et les investissements, un changement de mentalité s'opère automatiquement.

Le SEF a-t-il des objectifs dans le domaine du développement durable ?
Nous considérons le développement durable comme le troisième grand enjeu de notre époque, aux côtés de l'innovation et de la technologie. C'est pourquoi nous lançons l'initiative « Sustainable Switzerland », qui réunit toutes les compétences de la NZZ. Il ne s'agit pas seulement de se réunir à l'occasion de nos conférences. C'est une plateforme de dialogue et de contenu qui traite de la Suisse durable 365 jours par an. Elle doit devenir une plaque tournante pour l'économie, la science, la politique et la société. Le développement durable est également une thématique générationnelle importante. De nombreuses entreprises suisses bien établies ne parviennent plus à attirer les jeunes pour qui le développement durable est un enjeu crucial. Nous voulons ici aborder les aspects pertinents, jeter des ponts et faciliter le dialogue.

Que souhaitez-vous atteindre pour le SEF d'ici à 2030 ?
Nous aimerions avoir mis en place le SEF du développement durable. L'initiative « Sustainable Switzerland » vise à apporter une contribution à l'économie durable au-delà des frontières de la Suisse.

À titre personnel

Quelle est votre vision du monde de demain ?
Que nous fassions au moins de notre mieux pour laisser le monde tel que nous l'avons trouvé. Si nous y parvenons, nous aurons fait un grand pas en avant.

Quel objectif personnel aimeriez-vous atteindre ?
Au final, j'aimerais pouvoir dire que j'ai passé mon temps, tant sur le plan professionnel que sur le plan privé, avec les personnes qui sont importantes pour moi et qui me sont chères.

Quelles valeurs souhaiteriez-vous transmettre à la prochaine génération ?
Le courage, l'innovation et l'esprit pionnier sont toujours payants au bout du compte. En cours de route, les échecs font partie du processus et sont normaux.

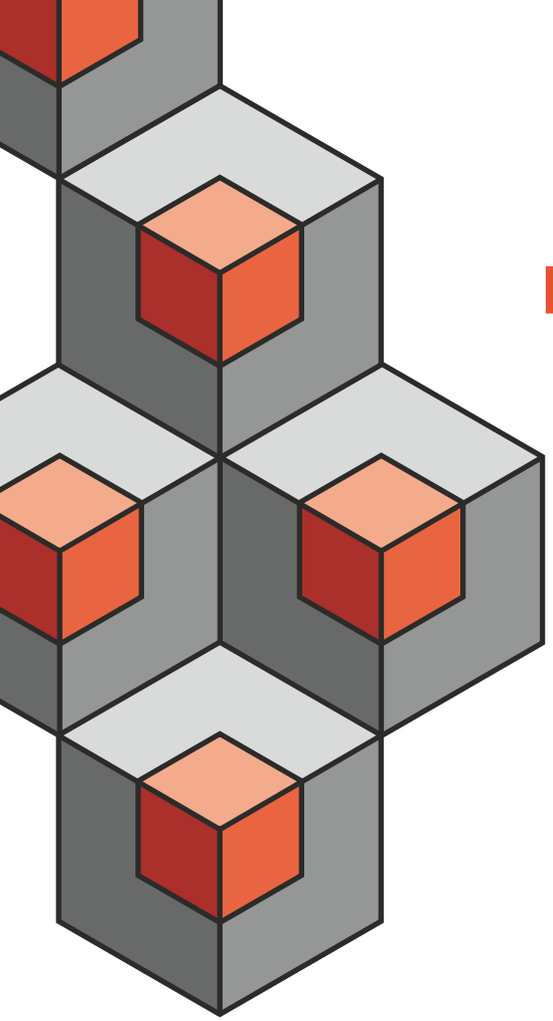
De quoi êtes-vous particulièrement fière ?
Du fait que nous réunissons toujours des personnes passionnantes au SEF et que ces rencontres favorisent l'émergence de bonnes idées, de nouvelles initiatives et d'une véritable valeur ajoutée.

Quels enseignements avez-vous tirés de la pandémie du COVID-19 ?
Que nous considérions notre liberté comme acquise et que nous n'appréciions que trop peu la liberté de mouvement dont nous disposions jusque-là.

Normaset Puro

Perspectives noir et blanc

Ce chapitre a été imprimé sur du papier offset sans bois « Normaset Puro ». Aucun azurant optique n'entre dans la fabrication de ce papier. Des écolabels internationalement reconnus, tels que les normes ISO 14001, TCF (Totally Chlorine Free) ou encore l'écolabel UE attestent de sa compatibilité avec l'environnement. « Normaset Puro » constitue une alternative intéressante pour le secteur de l'imprimerie.



Reportage

Perspective

Une question de perspective

Le développement durable est un thème si protéiforme que nous devons l'examiner sous différents angles. Ce chapitre « Perspective » vise à inciter les lecteurs à adopter de nouvelles perspectives, à remettre en question les pratiques établies et à innover. La nécessité de nouvelles approches est une évidence. Chaque année, l'humanité consomme en effet 60 % de ressources de plus que ce que la terre peut lui offrir[1].

L'avenir entre ainsi dans le cadre de la responsabilité des entreprises. Les acteurs économiques du monde entier doivent plébisciter des pratiques économiques, écologiques, sociales et prospectives pour contribuer à atteindre les objectifs climatiques de notre pays et de la communauté internationale. Nous n'avons d'autre choix si nous voulons ouvrir des perspectives aux générations d'aujourd'hui et de demain.

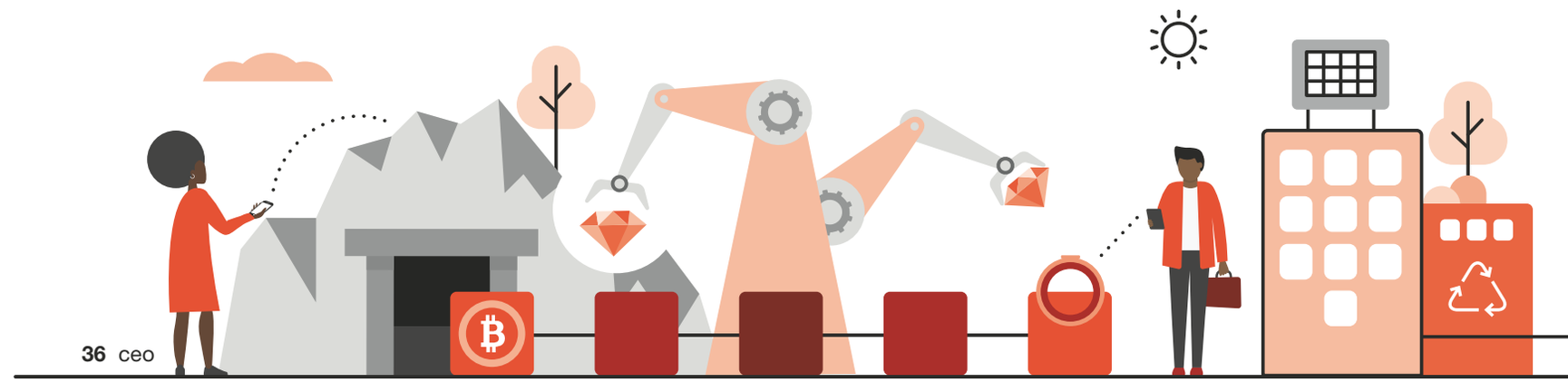
Plus d'équité

Les mécanismes du commerce équitable sont intéressants à cette fin. Les producteurs disposent d'un prix minimum pour leurs produits, qui est déterminé par une organisation de commerce équitable, dont Fairtrade, Flower Label Program ou Max Havelaar sont des exemples connus. L'entreprise familiale lucernoise Gübelin est un remarquable modèle de réussite de ce concept : la première « Provenance Proof Blockchain » permet de retracer toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement des pierres précieuses. Ce système assure une transparence maximale sur la provenance des gemmes pour l'industrie mondiale de la joaillerie. Le commerce équitable pousse donc les entreprises et les consommateurs à se remettre en question.

Boucler la boucle

L'économie circulaire appelle aussi un changement de braquet. L'approche linéaire du « produire-consommer-jeter » actuellement dominante est remplacée par un cycle fermé où les matériaux et les ressources recyclables sont régénérées. Adopter une approche circulaire, c'est utiliser les ressources disponibles de manière plus économique et réduire les risques systémiques, tels que la dépendance envers les ressources d'exploitation. Du reste, l'économie circulaire renforce la résilience de l'économie et de la société. Elle ouvre la voie à de nouveaux marchés, développements et investissements.

Le modèle économique circulaire englobe quatre stratégies[2] : fermer les cycles de matières et d'énergie (en recyclant autant



> Les entreprises qui s'engagent dans le développement durable voient de nombreuses perspectives.

que possible les matières premières utilisées, p. ex.), ralentir (en prolongeant le cycle de vie des produits, p. ex.), réduire (par une production énergétiquement plus efficiente, p. ex.) et restaurer (en employant plus de ressources renouvelables, p. ex.).

Le bio et l'économie

Les innovations bioéconomiques sont elles aussi axées sur la nature. Elles permettent de passer d'une économie dominée par le pétrole au recours à des ressources biologiques comme les plantes, les animaux et les micro-organismes. L'introduction des énergies vertes dans la production d'électricité en est un bon exemple. De nouveaux matériaux recyclables et composants voient ainsi le jour à partir de déchets résiduels précédemment inutilisés. Les exemples d'innovations bioéconomiques sont nombreux : les algues vertes employées pour produire un colorant rouge, la bioinformatique pour analyser les mutations virales ou les levures pour produire du bioéthanol. Ou encore la coque de noix de coco pour fabriquer un matériau de construction similaire au bois, comme l'a fait NaturLoop, une entreprise suisse développant des technologies propres.

Une entreprise, de nombreuses perspectives

Les entreprises qui s'engagent dans le développement durable voient de nombreuses perspectives s'offrir à elles. Les acteurs qui s'efforcent d'avoir un approvisionnement durable, par exemple, favorisent l'intégration de facteurs sociaux, éthiques et environnementaux dans la sélection des fournisseurs. L'investissement à impact[3] permet à une entreprise d'avoir un effet positif sur l'environnement ou la société ou d'attirer des capitaux externes pour ses activités commerciales durables. Pour ce faire, elle doit améliorer son profil en fonction des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), collecter les bonnes données et développer sa communication.

Une autre option consiste à impulser un changement de paradigme, ou à y contribuer, pour s'orienter vers des objectifs positifs. À cette fin, les entreprises doivent se prévaloir d'une gestion durable intégrée, assumer un rôle de précurseur et de pionnier et prendre l'initiative dans des domaines du développement durable, notamment la mobilité, la construction ou la qualité de vie. Ainsi, le club anglais Forest Green Rovers peut se targuer d'être le tout premier club de foot climatiquement neutre au monde.

Entretiens avec des personnalités

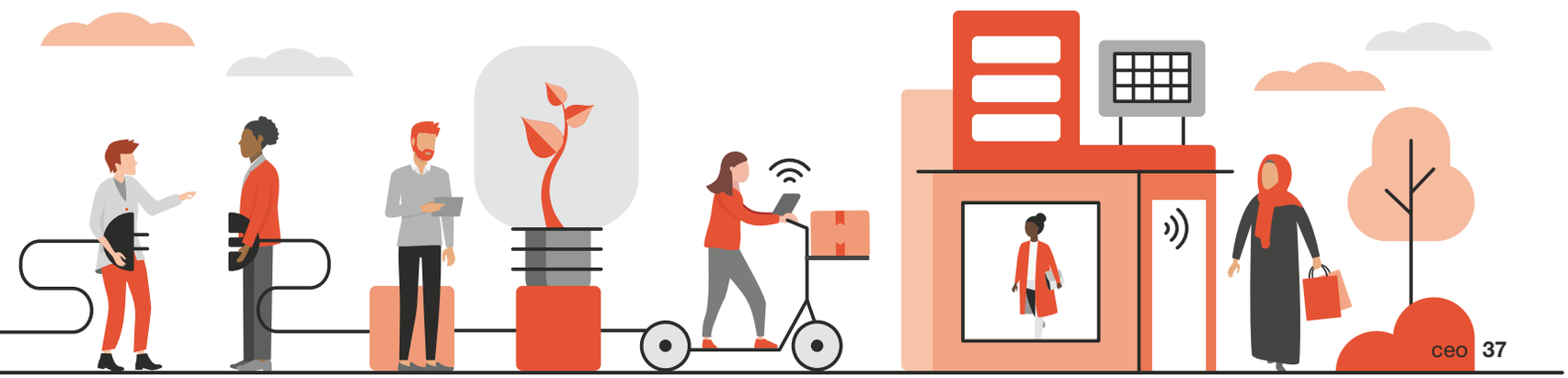
Il existe de nombreuses façons d'adopter une nouvelle perspective. Les trois personnes interviewées ci-dessous montrent comment et pourquoi elles ont remis en question les pratiques établies et adopté une nouvelle approche en matière de développement durable. Le producteur d'électricité Alpiq mise sur les énergies vertes. NIKIN fabrique des articles de mode équitables et durables, et plante un arbre pour chaque produit vendu. Et dans un double entretien sur la finance durable, Falko Paetzold et Tillmann Lang nous parlent des services financiers durables et en quoi ils permettent aux clients d'investir dans les énergies propres ou l'égalité des droits.

---

1 Rapport de WWF et PwC : l'économie circulaire, une opportunité pour l'économie en général, WWF & PwC Suisse, 2021

2 « Circularity as the new normal : Future fitting Swiss businesses », WWF & PwC Suisse, 2021

3 « ESG – Game Changer aus strategischer und regulatorischer Sicht », PwC Investmentforum, PwC Allemagne, 2020



« La durabilité est plus qu'un modèle d'affaires »

Pour les entreprises du secteur de l'énergie, la durabilité est plus qu'un simple terme à la mode. Et pour **Antje Kanngiesser,** CEO d'Alpiq, une chose est sûre : il s'agit de bien plus que du mix énergétique et de la prochaine éolienne.

Journaliste : Erik Brühlmann
Photographe : Markus Bertschi

Alpiq est une entreprise énergétique européenne d'origine suisse. Depuis plus de cent ans, Alpiq produit une électricité respectueuse de l'environnement à partir d'énergie hydraulique sans émission de CO_2 et exploite un portefeuille diversifié et flexible de centrales dans toute l'Europe. Grâce à son expertise hors pair dans la gestion des actifs, des portefeuilles et des risques, Alpiq est un acteur de premier plan dans la commercialisation des énergies renouvelables. Le Groupe emploie environ 1200 personnes dans toute l'Europe et est basé à Lausanne.

www.alpiq.com

Le terme « durabilité », ou « développement durable », est aujourd'hui omniprésent, il est même parfois galvaudé. Comment l'interprétez-vous ?
Pour moi, cela commence par la prise de conscience des effets de mes actions. La durabilité est une question de respect et de sobriété vis-à-vis du bien commun. Ai-je vraiment besoin de quelque chose ? Dois-je l'acheter maintenant ? Chez Alpiq, nous interprétons la durabilité selon les trois P : performance financière, performance sociale et performance environnementale.

En matière de durabilité, les intérêts à court terme se heurtent souvent aux intérêts à long terme. Comment les concilier ?
Ce n'est pas seulement dans le domaine de la durabilité que les activités opérationnelles à court terme et les activités stratégiques à long terme sont parfois en conflit. Il est important pour une entreprise de se positionner clairement par rapport à ses valeurs. Saisissez-vous une opportunité parce qu'elle promet de l'argent rapide, ou y renoncez-vous délibérément parce que cette activité ne correspond pas aux valeurs de votre entreprise ? Cela donne lieu à des discussions très intenses, y compris avec les actionnaires.

Mais les actionnaires veulent gagner de l'argent !
Nos actionnaires savent que nos activités sont influencées par des cycles de prix à long terme, avec des années fastes et d'autres plus difficiles. Dans le secteur des énergies conventionnelles, on ne parle pas en termes de mois, mais d'années. Dans notre secteur, « rapidement » signifie que l'on peut mettre en œuvre un projet d'hydrogène en 12 à 18 mois, par exemple. Mais en règle générale, nous tablons plutôt sur un horizon de 15 à 20 ans lorsqu'il s'agit de centrales de production.

Vous avez mentionné les trois piliers de la durabilité : économie, écologie et aspects sociaux. Est-il possible de donner le même poids aux trois piliers, ou bien l'un d'eux est-il toujours plus ou moins négligé ?
Dans le passé, les aspects sociaux et écologiques étaient souvent subordonnés aux aspects économiques. Aujourd'hui, pour les grands projets, nous prenons en compte toutes les parties prenantes dès le début. Dans la construction de la centrale de pompage-turbinage de 900 mégawatts de Nant de Drance, par exemple, nous avons pu dégager un bilan positif après plus de dix ans de collaboration. 15 mesures de compensation environnementale permettent de neutraliser efficacement l'impact sur l'environnement de la construction d'une centrale électrique et de son raccordement au réseau électrique européen. Une coopération exemplaire et un dialogue constructif entre les parties prenantes permettent de concilier production d'électricité et protection de la nature.

> Nous devons comprendre que l'avenir c'est maintenant et qu'en matière de protection du climat, nous devons agir dès aujourd'hui.

Antje Kanngiesser, (47 ans) originaire du nord de la Hesse, en Allemagne, est avocate de formation. Elle a fait son doctorat à l'université de Regensburg, en Allemagne. Elle a ensuite suivi une formation complémentaire en finance et en gestion. Entre 2001 et 2007, Antje Kanngiesser a travaillé comme avocate à Berlin. De 2007 à 2014, elle a occupé diverses fonctions chez Energie Ouest Suisse, puis au sein du groupe Alpiq. En 2014, elle a rejoint l'entreprise énergétique bernoise BKW, où elle a notamment été membre de la direction. En 2021, elle a réintégré Alpiq en tant que CEO. Antje Kanngiesser vit à Morat avec son mari et ses deux enfants.

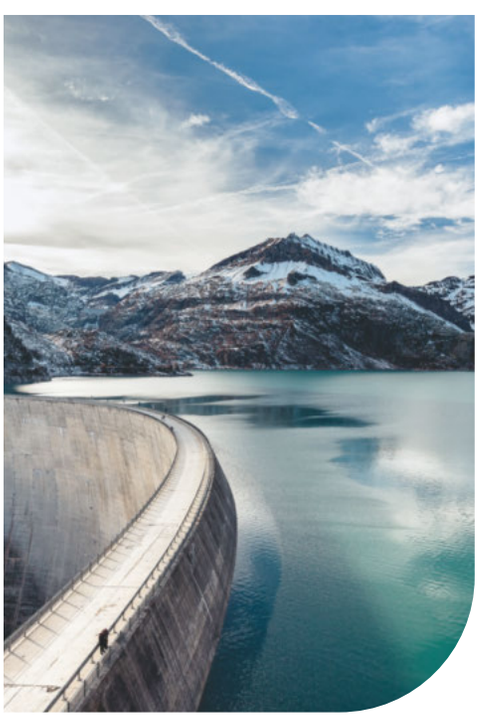
Quelle influence exercent les consommateurs ? Peuvent-ils inciter une entreprise à adopter une approche durable ?
Aujourd'hui bien davantage que par le passé, car nous disposons de plus d'informations. Les médias sociaux constituent un puissant mécanisme de surveillance par lequel les parties prenantes peuvent de plus en plus influencer le comportement des entreprises.

La durabilité peut-elle servir de modèle d'affaires ?
Il existe des exemples tels que la start-up suisse qui produit du cuir végan à partir de pelures de pomme pour les étuis de téléphone portable et les portefeuilles. Mais la durabilité est bien plus qu'un modèle d'affaires. C'est l'attitude adoptée et la qualité de la gestion d'une entreprise. De quelle manière je dirige les personnes dans l'entreprise ? Les processus sont-ils optimisés de manière durable ? Avec quels fournisseurs travaille-t-on ? Voiture de fonction ou abonnement général ? La durabilité revêt de nombreux aspects dans une entreprise, et chez Alpiq, nous nous employons à les analyser tous. C'est une tâche difficile qui demande du courage et de la persévérance, car nous remettons tout en question, même des choses qui fonctionnent peut-être de manière satisfaisante depuis longtemps.

Que signifie l'économie durable pour une entreprise ?
Nous souhaitons contribuer autant que possible à l'amélioration du climat et de la sécurité d'approvisionnement par le biais de nos activités dans le domaine de l'énergie durable. Toutefois, nous savons bien que nous ne pourrons pas atteindre la neutralité climatique demain. Nous savons également qu'à l'heure actuelle, nous ne pouvons pas compter uniquement sur le vent et le soleil, car nous devons garantir la sécurité de l'approvisionnement. Au sein de ces limites, nous pouvons exploiter pleinement notre marge de manœuvre. D'une part, par exemple, nous avons vendu des centrales électriques au charbon, même si elles rapportaient beaucoup d'argent. Nous avons ainsi réduit nos émissions de CO_2 de plus de 50 %. Le climat ne s'en trouve pas amélioré pour autant, puisque quelqu'un d'autre les exploite désormais. Mais pour Alpiq, c'est un pas important dans la bonne direction. D'autre part, nous investissons dans la production d'hydrogène vert. Ici, nous assumons délibérément un rôle de pionnier parce que nous voulons être des moteurs du changement, et non pas rester à la traîne. Par ailleurs, de nombreuses autres questions se posent encore. Avec quels partenaires politiques et économiques allons-nous travailler ? Comment nous positionnons-nous en termes de diversité ? Comment financer les projets, de manière traditionnelle ou par le biais d'obligations vertes ? Quels objectifs nous fixons-nous et comment les mesurons-nous ? Tous ces points ont trait à l'économie durable.

Vous avez mentionné la production d'hydrogène vert, quelle importance cela revêt-il pour Alpiq ?
Nous avons reconnu très tôt le potentiel de l'hydrogène vert pour réaliser les objectifs climatiques. L'hydrogène vert joue un rôle important pour atteindre l'objectif de zéro émission nette – notamment par son utilisation dans la mobilité à zéro émission. Après la mise en service par la joint-venture Hydrospider, dans laquelle nous détenons une participation de 45 %, de la plus grande installation de production d'hydrogène vert de Suisse (2 MW) dans la centrale hydroélectrique d'Alpiq à Gösgen, nous prévoyons de construire avec deux partenaires une installation d'électrolyse de 10 MW. La centrale devrait entrer en service fin 2022 et, une fois achevée, elle fournira de 1000 à 1200 tonnes d'hydrogène vert à quelque 200 camions électriques à pile à combustible. Cela permettra d'éviter l'émission d'environ 14 000 tonnes de CO_2 par an par rapport à l'utilisation de camions diesel.

La question de la durabilité a donc fait évoluer Alpiq au cours des 20 dernières années ?
Sans aucun doute, mais pendant ce temps, l'ensemble du secteur s'est également retourné cinq fois !



À titre personnel

> Nous n'avons jamais été dans une meilleure position pour changer les choses.

Vous avez mentionné les différentes sources d'énergie. Comment se présente actuellement le mix électrique d'Alpiq ?
Si l'on considère la capacité installée, environ 60 % sont des centrales hydroélectriques, éoliennes et photovoltaïques. Le reste est constitué d'énergie gazière et d'énergie nucléaire. Les trois quarts de notre portefeuille sont déjà exempts de CO_2.

Pour toutes les considérations relatives à la durabilité, il est nécessaire de garantir la sécurité de l'approvisionnement. Cependant, les projets 70 et 71 du Fonds national ont montré que les énergies renouvelables ne peuvent pas répondre actuellement à cette exigence sans le soutien de l'énergie nucléaire. Les centrales nucléaires continueront-elles donc à alimenter le réseau plus longtemps que nous le souhaiterions ?
Tant qu'elles pourront être exploitées de manière sûre et économique, elles feront partie de la solution dans la transition vers un approvisionnement complet en énergie renouvelable. Le débat sur les nouvelles centrales nucléaires qui se déroule actuellement est cependant un faux débat. Car il faut sans doute compter 30 ans entre la planification, les autorisations, la construction et la mise en service. Nous devons nous concentrer sur le développement des énergies renouvelables.

Devrait-on peut-être faire comprendre au public et aux parties prenantes qu'on ne peut pas prôner la durabilité et, en même temps, bloquer tout nouveau projet ?
C'est la question du « not in my backyard ». La Suisse est si petite que vous êtes constamment dans l'arrière-cour de quelqu'un. Nous devons accélérer les processus de décision. Si vous passez dix ans à discuter d'un projet, c'est dix ans de perdus. C'est maintenant que nous devons agir pour améliorer l'avenir.

Quel objectif personnel aimeriez-vous atteindre ?
Mon objectif dans la vie est d'être heureuse. Et lorsque je me sens malheureuse, je m'efforce d'améliorer la situation au plus vite.

Comment vivez-vous de manière durable sur le plan personnel ?
Nous faisons beaucoup de choses à la maison, mais nous sommes conscients que c'est loin d'être suffisant. Nous nous déplaçons le plus souvent à pied, à vélo ou en transports publics. En plus d'une voiture électrique, nous avons aussi un camping-car qui fonctionne au diesel. Nous achetons toujours des produits régionaux et nous avons décidé de privilégier les produits de saison. Nous ne consommons pas de tomate en hiver ni de fraise en mars. Mais il y a encore beaucoup à faire.

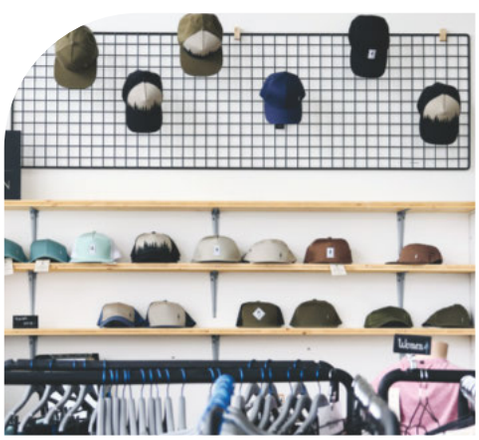
Quels enseignements avez-vous tirés de la pandémie du COVID-19 ?
Que je suis une personne extrêmement sociable ! Les gens, le contact physique, même les poignées de main, me manquent. Mais j'ai aussi remarqué à quel point les gens peuvent être égoïstes, par exemple en refusant de porter le masque ou de se faire vacciner.

La pandémie a-t-elle changé quelque chose pour vous sur le long terme ?
La distance physique, la séparation, nous a certainement marqués durablement. Je me demande si nous parviendrons un jour à retrouver une manière naturelle de nous comporter les uns envers les autres, que nous considérions auparavant comme normale.

Quelle est votre vision du monde de demain ?
Nous n'avons jamais été aussi bien placés pour changer les choses – et malheureusement, nous continuons à chercher de prétendues bonnes raisons pour ne pas le faire maintenant. Nous devons comprendre que l'avenir c'est maintenant et que nous devons agir dès aujourd'hui pour protéger le climat.

Cela signifie que la durabilité va se propager toute seule ?
Uniquement les mesures qui ont un sens. Il n'y a pas si longtemps, les systèmes photovoltaïques n'étaient pas un moyen acceptable de produire de l'électricité dans le secteur de l'énergie. Aujourd'hui, le photovoltaïque est largement utilisé. Ce n'est qu'une question de temps pour que les solutions judicieuses puissent s'imposer. Le temps que cela prendra dépend de chacun d'entre nous. Nous devons être prêts à abandonner les vieilles habitudes – or, les gens ont du mal à le faire.

“Au début, j’ai moi-même dû chercher sur Google ce qu’était la ‹mode durable›.”



Un arbre en guise de promesse de marque

Avec la mode durable, la start-up suisse NIKIN apporte sa contribution à la transformation de l'industrie textile. Nous nous sommes entretenus avec **Nicholas Hänny,** l'un des deux fondateurs de l'entreprise de Lenzbourg.

Journaliste: Rédaction du magazine ceo
Photographe: Markus Bertschi

NIKIN AG est une entreprise de mode durable, fondée en 2016. Son logo est un arbre stylisé. Son groupe cible principal est âgé de 18 à 35 ans et est particulièrement sensible à la nature et à l'environnement. Pour chaque produit vendu, NIKIN fait planter un arbre. La société dont le siège est à Lenzbourg (AG) compte environ 50 salariés permanents et 20 travailleurs temporaires. Selon ses propres déclarations, son chiffre d'affaires a atteint près de 13 millions de francs en 2020. NIKIN est certifiée selon la norme Global Organic Textile Standard (GOTS).

www.nikin.ch

Des cartons s'entassent dans le long couloir du vieux bâtiment de l'usine, remplis de marchandises qui viennent d'être livrées et qu'il faut préparer pour l'une des ventes directes qui ont lieu régulièrement. Des T-shirts, des chemises, des bonnets et des chaussettes – tout ce dont la clientèle, majoritairement jeune, peut avoir besoin pour s'habiller durant l'année. Nicholas Hänny aime cette ambiance caractéristique des jeunes entreprises: un peu improvisée, pas forcément ordonnée, mais authentique et sincère. Les équipes sont motivées. On sent qu'ici les choses bougent.

Nicholas Hänny est le CEO de NIKIN, une start-up de mode suisse, qui confectionne et distribue des vêtements durables. L'aventure a démarré il y a cinq ans pour l'Argovien de 29 ans. Avec son ami et cofondateur Robin Gnehm, qui lui aussi a 29 ans et a grandi dans la région, il a eu l'idée de vendre des vêtements durables. Ils se connaissaient depuis l'enfance, mais c'est lorsqu'ils se sont revus, après des années, qu'ils ont élaboré leur plan autour d'une bière.

Tout a commencé avec un bonnet à la mode

Au début étaient les «Beanies», des bonnets à la mode fabriqués avec différents matériaux. C'est Robin Gnehm qui avait rapporté cette idée d'un séjour au Canada. De son côté, Nicholas Hänny avait déjà tenté sa chance dans ce secteur, avec des sacs de sport qu'il vendait à d'autres étudiants. Quant au logo, l'arbre stylisé est une illustration de la promesse de la marque: pour chaque produit, NIKIN fait planter un arbre.

Aujourd'hui, pas moins d'1,4 million de jeunes arbres ont été plantés dans le monde au nom de l'entreprise. Cela correspond à une belle surface de forêt de bientôt 100 km², soit largement plus que la superficie de la ville de Zurich. Chaque nouvel arbre dans le monde contribue à compenser du CO_2. Selon l'âge de l'arbre, son espèce et son site d'implantation, cela représente 10 à 12 kg de CO_2 par an. Il ne faut cependant pas oublier que l'industrie de la mode compte parmi les plus gros pollueurs de l'atmosphère, et Nicholas Hänny ne l'a pas oublié.

Toujours remettre en question les processus

Comment encourager le secteur à gérer ses activités et à produire de manière plus durable? Il s'est lui-même posé la question au début et se la repose constamment depuis. «La responsabilité relève des entreprises impliquées», déclare Nicholas Hänny. Concrètement, cela signifie créer de la transparence, mais aussi remettre sans arrêt en question les processus existants, d'un point de vue critique. «Au début, j'ai moi-même dû chercher sur Google ce qu'était la ‹mode durable›.» Même s'il n'existe pas de définition généralement reconnue à ce jour, des approches existent. NIKIN a opté pour la norme Global Organic Textile Standard (GOTS), selon laquelle l'entreprise est aujourd'hui déjà certifiée, au moins en partie.

Nicholas Hänny (29 ans) est co-fondateur et CEO de NIKIN. Après des études de gestion d'entreprise, il a acquis une première expérience professionnelle dans l'e-commerce, avant de se mettre à son compte avec son ami d'enfance Robin Gnehm. Il a été inscrit par le magazine « Forbes », avec Robin Gnehm et Carla Vilela Gonzaga Hänny, deux autres membres de la direction, dans la sélection des « 30 under 30 », catégorie « Social Impact » en Europe. Nicholas Hänny, qui est aussi conférencier et coach, a longtemps été scout et admet se sentir relié à la nature. Il est marié et vit dans le canton d'Argovie.

Actuellement, NIKIN élabore avec la société de conseil Ecos et d'autres entreprises un catalogue de critères pour la mode éthique durable. L'objectif est de contrôler plus précisément les performances et de faire certifier d'autres parties des activités. « Traceable TreeShirt » est le nom d'un projet de commande groupée, ou crowd-ordering, dans lequel le développement durable et la transparence sont des éléments majeurs, de la production à la livraison. « Nous voulons inspirer et motiver », explique Nicholas Hänny. Chez NIKIN, le développement durable est vu comme un processus, un chemin à suivre pas à pas – ou plutôt « Tree by Tree ». Parce qu'on peut toujours faire mieux, ajoute-t-il.

L'application à la logistique

Même si au vu de sa petite taille, son influence est limitée sur le marché de la mode, il y a des succès que le jeune entrepreneur raconte fièrement. Il utilise non seulement une part élevée de coton bio pour une grande partie de la gamme, mais aussi des matériaux recyclés pour des produits neufs, comme les maillots de bain confectionnés à partir de déchets de la mer recyclés ou les sous-vêtements, composés majoritairement de coton bio, mais enrichis de polyester recyclé dans certains coloris. Il aimerait bien en utiliser davantage, mais les quantités livrées pour certaines de ces matières premières sont limitées, ou parfois encore trop chères.

Le transport est un point important. L'entreprise refuse totalement le transport aérien. Pour chaque colis expédié par les partenaires logistiques aux clients finaux, NIKIN prend en charge un paiement de compensation du CO_2. Nicholas Hänny sait que certaines entreprises compensent leurs émissions de CO_2 sans aller plus loin dans ce domaine. Il voit là pour elles un moyen d'acheter leur liberté et de se donner bonne conscience. C'est toutefois mieux que rien.

Chez NIKIN, la compensation est l'une des nombreuses mesures de réduction de l'empreinte carbone. Les clients qui souhaitent retourner une marchandise commandée sur la boutique en ligne doivent prendre en charge les frais, et le papier utilisé pour les bons de commande est fabriqué à partir de la canne à sucre et non de la cellulose, qui provient d'arbres abattus.

Les fournisseurs font la publicité avec leur certificat

La fast fashion comporte un aspect très préoccupant pour Nicholas Hänny, à savoir la surproduction et le gaspillage des ressources qui en découle. C'est pourquoi il s'engage auprès des fournisseurs pour que les chutes de tissus restant de la confection des vêtements trouvent une autre utilisation raisonnable.

NIKIN fait confectionner les vêtements au Portugal, en Pologne et en Tchéquie. Le coton provient principalement du Portugal, et en partie de Turquie. Le chef d'entreprise est ravi de savoir qu'il a réussi à inciter certains fournisseurs à se faire certifier et qu'ils peuvent même l'afficher aujourd'hui. Les usines sont sélectionnées avec soin. La surveillance des fabricants est cruciale dans la stratégie de développement durable de l'entreprise de Lenzbourg.

Croissance sans aide extérieure

NIKIN réfléchit en permanence à améliorer sa propre contribution. Les clients pourront bientôt échanger des vêtements entre eux, des points de vente seront organisés pour les pièces invendues. Actuellement, une « collection Re-use » est en projet sur le thème du recyclage. Les employés organisent des actions dans la région, comme la journée du nettoyage. Et NIKIN ne fait pas seulement planter des arbres feuillus ou des conifères, mais aussi des arbres fruitiers, parce qu'ils apportent plus de travail et de rendement.

Ce sont des éléments qui permettent à la jeune société d'avancer, alors que les deux fondateurs lui ont donné vie en 2016 avec seulement 5000 francs de capital initial, provenant de leurs économies. À ce jour, ils n'ont pas eu besoin d'investisseurs extérieurs. « Nous nous en sommes sortis sans contracter de prêt important à la banque », déclare Nicholas Hänny. Pourtant, la pression est palpable : les salaires doivent être convenables et les fournisseurs doivent être payés dans les délais prévus. Cela aussi fait partie du jeu quand on veut être équitable.

Le défi de l'organisation

« À la fin de l'été, c'est parfois tendu. Alors on espère que suffisamment d'argent entrera de nouveau dans la caisse au quatrième trimestre. » La boutique en ligne a bien marché dès le début et ce succès a bien aidé les deux jeunes entrepreneurs lors de la phase de démarrage. C'est toujours le cas.

À titre personnel

Quel objectif personnel aimeriez-vous atteindre ?
J'aimerais partager mon état d'esprit et mes connaissances d'entrepreneur pour inspirer d'autres fondateurs de start-up, les encourager et les faire profiter de mes propres expériences.

Qu'aimez-vous faire le week-end ?
Passer du temps avec ma famille et mes amis, faire du sport pour mon équilibre, faire du skate-board.

Passez-vous vos vacances plutôt à la montagne ou au chaud, à la mer ?
J'aime les deux. C'est pour cela que Lugano me plaît tellement !

Qu'est-ce qui vous laisse songeur ?
Certaines évolutions sociales négatives de notre époque m'inquiètent particulièrement : la haine et la violence, l'intolérance et l'arrogance ou encore la montée du racisme.

Quels enseignements avez-vous tirés de la pandémie du COVID-19 ?
Profiter de l'instant présent et mieux parvenir à décompresser. J'ai appris à mieux séparer le travail et la vie privée et décidé d'éteindre mon ordinateur à 19 heures le soir. Sur mon téléphone, j'ai désactivé les notifications énervantes. Cela signifie : moins de stress, une meilleure qualité de vie.

> « À quoi cela sert-il, aussi bien pour nous que pour ceux qui veulent acheter des vêtements durables, s'ils sont trop chers ? »

Aujourd'hui, environ 50 salariés permanents travaillent chez NIKIN et 20 temporaires, qui aident lors des événements et des ventes. « Sur le plan de l'organisation, nous sommes toujours un peu à la traîne », constate le chef d'entreprise, avec une touche d'autocritique. À un moment, la société a atteint une taille qui a nécessité la mise en place d'un département du personnel et d'un règlement sur les frais. Entretemps, l'entreprise est devenue une société anonyme, avec des structures et des responsabilités bien réparties

Nicholas Hänny suit souvent son instinct lorsqu'il faut prendre des décisions. Mais il rencontre aussi des difficultés que connaissent d'autres créateurs d'entreprise : « Nous avons trop d'idées et trop de projets en même temps. » Les clients nous font beaucoup de suggestions, et notre service à la clientèle regroupe les idées. L'objectif est d'apprendre et de s'améliorer. « Nous avons certainement commis des erreurs, mais pas que », dit Nicholas Hänny. Par exemple, la décision de miser intensément sur la publicité via les réseaux sociaux, sur Facebook et Google, s'est avérée avantageuse.

Une solide conviction plutôt que des solutions parfaites

Dans tous les projets, il a à cœur de trouver un bon compromis entre la production équitable et durable et un prix raisonnable pour les articles. « À quoi serviraient des prix trop élevés, tant pour nous que pour ceux qui veulent acheter des vêtements durables ? », demande Nicholas Hänny. Il lui semble plus important de penser de manière responsable que de trouver des solutions parfaites.

Quelles sont les intentions du fondateur pour les cinq prochaines années ? « Je veux que nous communiquions encore plus précisément ce que nous faisons et comment nous le faisons. » Il veut développer les bonnes relations avec ses partenaires et les assurer à long terme avec des contrats-cadres. NIKIN envisage aussi une présence physique sur le marché avec ses propres boutiques, une idée dont la pandémie a retardé la mise en œuvre. L'année prochaine, une tentative de magasin éphémère doit démarrer, révèle Nicholas Hänny. Pour les prix, NIKIN veut continuer à avancer dans ce domaine, comme d'autres grandes marques le demandent aussi. Les produits doivent durer plus longtemps, les modèles doivent être intemporels. Un bon T-shirt fabriqué de manière durable tient longtemps, déclare-t-il.

Objectif 100 millions d'arbres

Lui aussi continue à se contenter de peu. Les deux fondateurs ne se versent un salaire que depuis trois ans. « Je gagne sans doute moins que bon nombre de mes camarades d'études », dit le diplômé en gestion. Mais il peut vivre comme il en a envie et déclare être heureux ainsi. Il n'a pas besoin d'accessoires coûteux. Et si dans quelques années le cent millionième arbre est planté et que NIKIN devient une marque connue dans toute l'Europe, il pourra être satisfait de ce qu'il a réalisé avec son équipe.

« Les investisseurs doivent se tourner vers l'avenir, et non vers les chiffres de rendement du passé »

Investir son propre patrimoine de manière durable répond à une aspiration de nombreux clients de banques. **Tillmann Lang,** fondateur et CEO de la startup Inyova spécialisée dans la finance d'impact, et **Falko Paetzold,** professeur à l'université EBS et responsable du Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP) de l'université de Zurich, s'efforcent de faciliter l'investissement durable et de le rendre plus efficace.

Journaliste: Rédaction du magazine ceo
Photographe: Andreas Zimmermann

Le **Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP),** issu du Next Gen Impact Investing Program de l'Initiative for Responsible Investment de l'Université de Harvard, met en relation des universitaires, des particuliers fortunés et des experts en investissement. Il s'agit d'un centre de recherche et d'enseignement universitaire au sein du département Banking and Finance de l'Université de Zurich. Le CSP vise à générer des connaissances et à mobiliser des capitaux afin de mettre en œuvre l'Agenda 2030 du développement durable des Nations Unies et de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

www.csp.uzh.ch

Magazine ceo: Monsieur Lang, Monsieur Paetzold, ces dernières années, la volonté d'investir de manière responsable sur le plan social et environnemental a fortement augmenté. Cette évolution vous a-t-elle surpris?
Tillmann Lang: Cela fait quelque temps déjà qu'un changement fondamental vers une consommation plus durable a émergé. Par exemple dans les domaines de l'alimentation, de l'habillement, des voyages, et désormais aussi dans les questions financières. Ce qui nous réjouit chez Inyova, c'est l'accélération de cette tendance ces deux dernières années.

Falko Paetzold: Les investisseurs institutionnels connaissent le sujet depuis longtemps et demandent des solutions adaptées. Plus d'un millier de caisses de pension et d'institutions ont signé désormais les Principes pour l'investissement responsable des Nations unies (PRI). Je ne suis donc pas surpris de constater que les questions sous-jacentes, telles que la raréfaction des ressources ou les questions sociales, suscitent l'intérêt des clients plus petits des banques aussi.

Où voyez-vous une marge d'amélioration? Et où y a-t-il encore du potentiel?
Paetzold: Tout d'abord, les intermédiaires, à savoir les banques et leurs conseillers à la clientèle, représentent un obstacle non négligeable. Ne sachant pas comment aborder la question avec leurs clients, par ailleurs demandeurs de ces produits, ils l'éludent tout simplement. À ce jour, aucune institution financière n'est à l'avant-garde dans ce domaine. Le deuxième point est celui de l'« impact », au sens d'« exercer une influence ». Or, l'approche des critères d'exclusion, la plus suivie à ce jour, ne permet pas ou quasiment pas d'exercer une influence. Ce n'est pas en évitant d'investir dans la fabrication d'armes, dans l'énergie nucléaire ou dans les casinos, que vous améliorerez quoi que ce soit dans ces secteurs. Sur les marchés boursiers, exercer une influence signifie, pour un investisseur, qu'il utilise sa position pour exercer activement ses droits de vote. Reste la possibilité d'investir dans des entreprises jeunes et durables. Ça marche aussi.

Lang: Pour ma part, je pense que les termes employés, souvent de manière très différente, posent problème. Qu'est-ce que l'« impact », que signifie « durable » ? Il manque ici des normes uniformes. Par exemple, bon nombre des intermédiaires mentionnés proposent des produits « durables » qui ne le sont pas du tout. Il reste donc un grand potentiel ici. Autre point à soulever, celui de la disponibilité des données qui permettent d'évaluer la durabilité du fonctionnement d'une entreprise et de son modèle d'affaires. La, au moins, nous avons fait de gros progrès.

La situation s'améliorera-t-elle avec des normes uniformes ?
Paetzold: Nous y travaillons, mais il reste bien des lacunes à combler. Notre équipe collabore avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT) sur un projet qui vise à promouvoir la comparabilité des méthodes et des mesures. Au final, il incombera aux autorités de surveillance de garantir ici des normes uniformes.

On dit que les jeunes investisseurs placent leur argent plus sciemment que ceux plus âgés. Perçoit-on un changement de génération ?
Lang: Les jeunes sont un élément important de cette évolution, mais pas le seul facteur décisif. Nous constatons que leur échelle de valeurs influence fortement leurs décisions. Leurs aînés séparent encore bien les choses. D'un côté on s'occupe de finances, de l'autre de faire le bien. Mais cela se fait séparément, notamment par des dons.

Paetzold: S'il est vrai que l'ancienne génération détient encore une grande partie du capital, on observe que les choses changent. Actuellement, des héritages considérables passent d'une génération à l'autre. Pour les héritiers fortunés, nous proposons depuis 2015 une formation à l'investissement durable, et 160 jeunes y ont déjà participé. Ils sensibilisent leur environnement au sujet, exercent une influence sur les proches plus âgés et bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre dans la prise de décision. À cet égard, on peut faire davantage dans une fondation familiale

Inyova Impact Investing est un gestionnaire d'actifs numérique basé à Zurich qui propose des solutions d'investissement d'impact à un large éventail d'investisseurs. Fondée en 2017, la start-up fintech est spécialisée dans la gestion d'actifs durables, pour laquelle des portefeuilles personnalisés sont constitués en fonction du profil de valeurs de l'individu. L'accent est mis sur les questions sociales et écologiques, de la mobilité du futur aux droits de l'homme en passant par la réduction des émissions de CO_2 ou l'égalité des sexes.

www.inyova.ch

> Les formations destinées aux analystes financiers et aux étudiants en économie doivent aussi intégrer le thème de la durabilité.

qu'avec des investisseurs institutionnels qui opèrent dans un corset réglementaire étroit.

Les concepts d'investissement durable existent depuis longtemps. Pourquoi ne s'imposent-ils que maintenant ?
Lang : Je ne dirais pas qu'ils s'imposent vraiment, mais les choses avancent. On sent bien que la société a atteint une sorte de point de rupture. Aujourd'hui, nous connaissons beaucoup mieux les interrelations et nous les percevons à l'échelle individuelle, dans le fait par exemple que nos vêtements sont fabriqués au Bangladesh, que les glaciers fondent ou qu'il sera plus difficile de skier en basse altitude.

Paetzold : L'investissement durable est largement une affaire de dispositions personnelles. Il n'y a pas de solutions « prêt-à-porter ». Chaque personne doit découvrir ce qui est durable pour elle. Cela implique que des conseillers à la clientèle s'emparent du sujet et soient capables et désireux d'en parler à leurs clients.

Souvent, le choix doit se faire entre les critères d'exclusion et l'approche « best-in-class ». Quels en sont les avantages et les inconvénients ?
Paetzold : Ce ne sont là que deux concepts parmi d'autres que nous utilisons aujourd'hui. Tous deux sont fondés sur le principe d'exclusion. Dans le premier cas, vous excluez des secteurs entiers, dans le second, des entreprises mal notées. Quatre autres approches permettent de faire davantage : l'évaluation des performances d'une entreprise en matière de durabilité, l'exercice des droits de vote, la focalisation sur des investissements thématiques tels que l'eau ou l'énergie solaire, et ce que l'on appelle l'investissement d'impact. À chaque fois, l'investissement durable consiste à définir la meilleure solution à partir de cette boîte à outils.

Lang : L'inconvénient de ces outils est qu'il faut souvent s'en remettre à un bon prestataire, car leur mise en œuvre nécessite beaucoup de savoir-faire et une bonne base de données. L'avantage est que l'on peut couvrir non seulement les risques environnementaux mais aussi les risques financiers, ce dont il s'agit en fin de compte. Cela implique du travail mais conduit à de meilleures décisions d'investissement.

Les plus petits clients peinent toujours à bénéficier de solutions convaincantes. Pourquoi ?
Paetzold : Le goulot d'étranglement est et reste les conseillers.

Lang : Souvent, les jeunes ne vont même pas à la banque. Quant aux plus âgés, échaudés par de mauvaises expériences, ils ont souvent perdu confiance dans leurs conseillers. Mais il ne devrait plus être difficile d'investir durablement aujourd'hui. C'est précisément pour cette raison que nous avons fondé Inyova, nous l'avons fait aussi pour nous ; en tant qu'investisseurs, nous rencontrions les mêmes problèmes.

Comment les conseillers pourraient-ils améliorer les choses ?
Paetzold : En pratiquant. Les banques font encore trop peu en ce sens. La dernière étude que nous avons menée en 2019 a montré qu'en moyenne, une à trois heures de formation sur le thème de l'investissement durable étaient dispensées aux conseillers à la clientèle des grandes banques. Cette formation n'est proposée qu'une fois et elle est généralement réservée aux nouveaux collaborateurs. C'est largement insuffisant. Dans nos programmes de formation, nous essayons de pallier cette lacune.

Lang : Toute formation financière devrait inclure obligatoirement le thème de la durabilité. Et cela devrait s'appliquer aussi bien aux analystes financiers qu'aux étudiants en économie. Aujourd'hui, un professionnel de la finance qui ne peut rien dire sur le sujet est comme un informaticien qui ne connaît rien à Internet.

Paetzold : Les analystes financiers qui font un CFA apprennent déjà cela. À l'université en revanche, il est encore possible d'obtenir un master en finance sans même avoir assisté à un cours sur le changement climatique.

Quel rôle jouent les indices, les agences de notation et les organismes de notation indépendants dans la sélection des investissements et des fournisseurs ?
Lang : Ils sont particulièrement importants dans les cas où l'on manque de données. Mais même lorsque l'on se charge soi-même de la recherche, on achète du savoir-faire supplémentaire. Les agences de notation et de recherche sont éminemment importantes. Elles nous fournissent de nombreuses données primaires, par exemple sur les émissions de CO_2 d'une entreprise.

Paetzold : Il est difficile de comparer, du fait de grandes disparités dans la collecte de ces données. Par exemple, les fournisseurs de notations de durabilité travaillent indépendamment des entreprises notées. Ils sont payés par les investisseurs. Tandis que les agences de notation de crédit reçoivent leurs honoraires des entreprises qu'elles notent.

Les fonds durables sont généralement gérés activement, ce qui entraîne des coûts plus élevés. L'argument des coûts freine-t-il l'essor des investissements durables, notamment chez les grands investisseurs ?

Tillmann Lang est CEO et cofondateur d'Inyova Impact Investing. Avant cela, il a été pendant six ans Engagement Manager chez McKinsey & Company, où il a conseillé des organisations mondiales de premier plan en matière d'innovation, de développement de produits et de stratégie d'entreprise. Il a également été directeur financier chez Benefit Impact Investing à Zurich et à Singapour. À l'EPF de Zurich où il a obtenu son doctorat, Tillmann Lang a été le directeur fondateur du « Sustainability-in-Business Lab ». Tillmann est économiste, mathématicien et informaticien. Il a étudié à Zurich, Heidelberg et Santiago du Chili.

Falko Paetzold est professeur assistant en Social Finance à l'EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Il est également le fondateur et le Managing Director du Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP) de l'Université de Zurich. Avant cela, il a travaillé comme chercheur universitaire à l'Université de Harvard à Cambridge (États-Unis), en tant que post-doc à la Sloan School of Management du MIT, comme analyste et conseiller en fusions et acquisitions à la banque privée Vontobel et en tant qu'associé chez Contrast Capital, conseiller en investissements. Falko Petzold est le fondateur de GreenBuzz, un réseau mondial d'entrepreneurs en développement durable. Il est aussi père de famille et sportif amateur.

> L'ancienne génération détient encore une grande partie du capital, mais les choses changent. Actuellement, des héritages considérables passent d'une génération à l'autre.

Paetzold: Il n'y a pas de réponse définitive à cette question. Dans l'idéal, notre ordre économique voudrait que l'on utilise activement le capital, que l'on exerce une influence et ses droits de vote. Si tout l'argent est placé dans des fonds indiciels gérés passivement, les ETF, et que plus personne n'exerce ses droits, l'influence des investisseurs et le mécanisme de pilotage qui la sous-tend disparaissent. Mais d'un autre côté, ces produits offrent des avantages en termes de coûts qui permettent à de nombreux investisseurs de participer.

Lang: C'est là que la technologie intervient et peut faire baisser les coûts. Chez Inyova, nous proposons déjà des investissements à impact environnemental au prix des ETF.

Qu'en est-il des rendements? Les investissements durables sont-ils attrayants?
Lang: De nombreuses études ont démontré qu'il n'y a pas de perte de rendement. Quant à savoir si la durabilité apporte une valeur ajoutée, la réponse n'est pas totalement affirmative. Mais les signes d'une meilleure performance sont suffisamment nombreux. En définitive, tout investissement nécessite une gestion fiable du rapport risque-rendement. Dans le meilleur des cas, cette gestion est associée à une bonne approche de la durabilité.

Paetzold: En tant qu'investisseur, vous devez vous tourner vers l'avenir, et non vers les chiffres de rendement du passé. Les questions qui deviendront importantes et influenceront les rendements appartiennent à l'avenir: crise climatique, évolution démographique, nouvelles technologies.

Monsieur Paetzold, vous avez fondé en 2017 le Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP) à l'Université de Zurich. Comment les choses ont-elles évolué depuis?
Paetzold: J'ai passé beaucoup de temps à chercher le meilleur levier pour faire avancer le thème de la durabilité. J'ai ensuite rejoint le secteur bancaire, puis la recherche en formation. Nous voulons à présent étendre le programme destiné aux grands investisseurs privés, que j'ai cofondé à l'université de Harvard en 2015 et que gère désormais une équipe de 20 spécialistes. Par exemple avec une antenne à Singapour et des programmes de formation similaires dans d'autres pays asiatiques. Nous venons de lancer un programme qui s'adresse aux nouveaux entrepreneurs technologiques; ici, les participants sont par exemple les premiers collaborateurs d'AirBnB, qui ont fait fortune grâce à l'introduction en bourse. Et nous essayons de maintenir nos anciens élèves à jour sur le sujet de l'investissement d'impact.

Projetons-nous dans 10 ans: quel sera alors le rôle de votre institut ou de votre entreprise?
Lang: J'espère qu'Inyova deviendra un fournisseur majeur d'investissements d'impact et que nous pourrons accompagner des centaines de milliers de clients sur ce chemin.

Paetzold: Je ne suis pas inquiet. Le phénomène va s'amplifier, nous ne sommes qu'au début d'une évolution exponentielle. À l'EBS et au CSP, nous sommes à l'avant-garde dans ce domaine. Dans dix ans, beaucoup plus de personnes devraient bénéficier de ce que nous faisons. S'agissant du climat, les années à venir sont éminemment importantes.

Une question personnelle pour terminer: selon vous, lesquels de vos comportements ont le plus grand impact écologique?
Lang: Au quotidien, tout ce qui influe sur l'empreinte environnementale. Éviter le gaspillage alimentaire, consommer moins de viande et réduire la mobilité. Mais c'est probablement par mon travail que j'ai le plus d'impact.

Paetzold: Le levier décisif est mon «empreinte personnelle», à savoir l'impact de mon travail. Il y a très peu de personnes dans le monde qui sont vraiment en mesure de faire changer les choses. Je me concentre sur ces personnes-là.

«L'investissement d'impact consiste à réaliser des investissements financiers en visant un impact social et environnemental positif et mesurable, en plus d'un rendement acceptable.»

Définition du Global Impact Investing Network (GIIN)

À titre personnel

De quoi êtes-vous particulièrement fiers?
T. Lang: De la réflexion à long terme qui, jusqu'ici, nous a permis de développer Inyova avec tant de succès. En tant que start-up, nous sommes soumis à une forte pression pour accorder la priorité aux objectifs des prochains mois à venir. Nous avons toujours adopté une approche à long terme vis-à-vis des personnes et des choses, et j'en suis fier.

F. Paetzold: Du fait que des investisseurs se basent sur notre travail pour engager des discussions souvent difficiles avec leurs conseillers et leurs familles et mettre en œuvre ce qui importe vraiment: passer à des portefeuilles avec exercice actif des droits, et orienter ainsi les entreprises vers la durabilité.

Comment rechargez-vous vos batteries?
F. Paetzold: En passant du temps avec ma famille, avec des amis engagés, et en montagne à VTT.

T. Lang: En plein air: randonnée, feux de camp, tente, VTT, ski de randonnée. Avec ma famille, avec de bons amis ou seul. Et bien trop rarement: avec ma guitare.

Que souhaitez-vous transmettre à vos enfants/descendants/petits-enfants/filleuls?
F. Paetzold: Très peu de personnes ont le privilège d'avoir un impact significatif dans le monde. Réfléchissez-y sérieusement et faites ce qui a le plus d'impact. Le monde a besoin de vous!

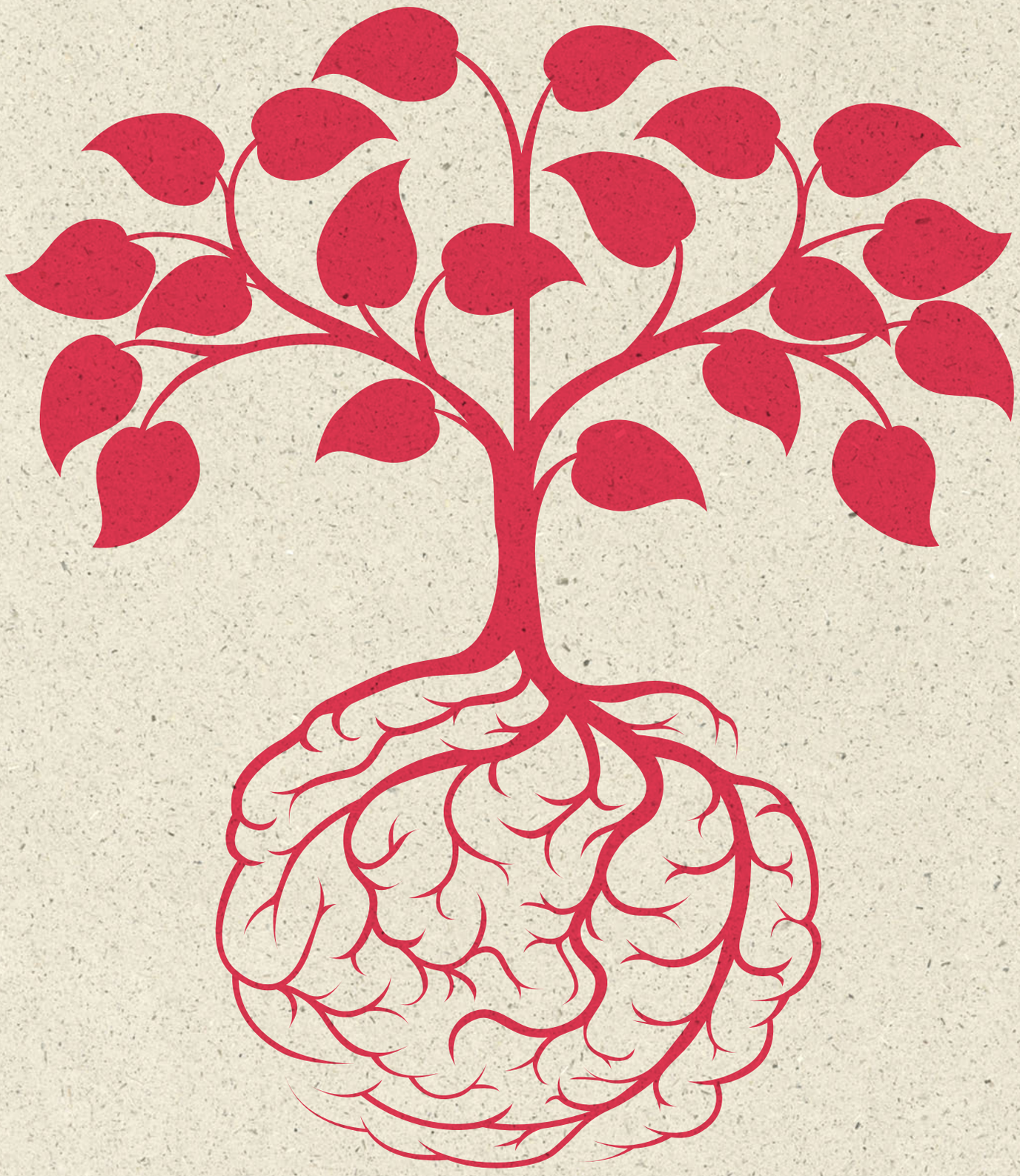
T. Lang: Le courage de découvrir par soi-même qui on est et de l'assumer avec joie.

Qu'est-ce qui vous laisse songeurs?
T. Lang: La musique de Dendemann, celle des BoySetsFire ou encore de Gisbert zu Knyphausen.

F. Paetzold: L'entêtement et la naïveté de tant de gens, même face à des dangers directs et des solutions concrètes, comme en ce moment face au COVID-19, et les questions de durabilité en général.

« Grâce à nos services, nous souhaitons soutenir et accélérer la **transition vers un avenir plus vert** »

Andreas Staubli, CEO PwC Suisse



Reportage

La ville durable

La nature, les hommes et l'avenir en parfaite harmonie

Une ville durable harmonise les différents aspects de la durabilité que sont la planète, les êtres humains et l'économie, à la recherche de nouvelles perspectives, dans un espace géographique gérable. Au vu des estimations, selon lesquelles près de 70 % de la population mondiale vivra en ville d'ici 2050, l'urgence n'est plus à démontrer. Plus de 80 % de l'activité économique mondiale sont concentrés dans les agglomérations urbaines qui, alors qu'elles ne représentant que 3 % de la surface de la planète, consomment les trois quarts des ressources mondiales[1].

La ville durable s'inscrit principalement dans le onzième des objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), qui s'attache à réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion des déchets. Le développement des villes doit revêtir un caractère plus inclusif et plus durable, et assurer l'accès de tous à des espaces verts et des espaces publics sûrs, ainsi qu'à des logements et des systèmes de transport abordables. De multiples champs d'activité s'ouvrent ainsi pour une ville.

Vert santé

Si durable n'est pas forcément synonyme de vert, les espaces verts participent d'un habitat durable. Ils contribuent à régénérer les zones urbaines, à préserver la diversité et à absorber le CO_2. Une « ville éponge » abrite des espaces verts qui filtrent l'eau de pluie et la récupèrent pour la réutiliser. D'autres mesures, telles que les forêts verticales, les mini-forêts ou la reconversion d'infrastructures urbaines, permettent également de dégager une énergie « verte ».

Rester mobile à long terme

La mobilité est un thème central pour les villes. Les transports publics, le vélo et les déplacements à pied sont les piliers de la mobilité durable. Tout ce qui est nécessaire pour vivre doit être accessible en moins de 20 minutes. La planification dynamique des itinéraires, basée sur des algorithmes, est essentielle pour les déplacements quotidiens. La réussite de l'électromobilité passe par une infrastructure de recharge appropriée, des subventions gouvernementales ou de nouvelles formules d'utilisation comme le partage de voitures électriques. On peut imaginer des quartiers entiers se partager une flotte de véhicules électriques.

> Une ville durable met à profit l'intelligence des nouvelles technologies.

Autonomie énergétique

Une ville durable vise la neutralité ou l'autosuffisance énergétique. Certains cantons imposent d'ores et déjà l'usage d'énergies renouvelables dans les nouveaux bâtiments et les subventionnent. L'architecture bioclimatique, qui implique l'utilisation de méthodes et de matériaux de construction réduisant la consommation d'énergie, gagne également du terrain. Les bâtiments sont conçus pour être autosuffisants en électricité, par exemple en installant des cellules photovoltaïques directement dans les fenêtres.

Une impulsion pour l'économie et pour la vie

Il n'y a pas de ville sans économie. C'est pourquoi une ville durable développe un système économique innovant, respectueux des ressources et ouvert, qui s'appuie sur la mise en réseau, la coopération, une économie circulaire et des modèles de travail flexibles. Elle augmente ainsi sa résilience aux crises et réduit les risques climatiques. Les innovations numériques apportent de précieuses impulsions à l'économie. Les avancées technologiques font émerger de nouveaux secteurs d'activité. Un tel environnement permet de renforcer les fondements d'une vie accessible à tous, communautaire, sûre et saine, basée sur l'égalité des chances.

De la durabilité à l'intelligence

Une ville durable met à profit l'intelligence des nouvelles technologies de l'information pour optimiser le fonctionnement et la gestion de ses ressources et réduire les coûts. Elle se transforme ainsi en une véritable « ville intelligente ». À ce titre, elle collecte des données qu'elle utilise pour contrôler et ajuster son offre de services, par exemple pour l'électricité, l'eau, les transports, les déchets, les écoles ou les hôpitaux – parfois en temps réel.

Donner l'exemple

Londres, Stockholm, Copenhague, Oslo, Francfort ou Zurich sont autant d'exemples emblématiques de villes durables. Kitakyushu est moins connu. Dans les années 1960, cet ancien centre des industries lourdes qui avaient relancé l'économie japonaise arborait un taux d'oxygène proche de zéro dans la baie de Dokai, rebaptisée la « mer de la mort ». Aujourd'hui, la ville est la première ville écologique du Japon.

La ville de Woven, située sur l'ancien site de l'usine Toyota, est un autre modèle de villes intelligentes. Elle est autosuffisante en énergie et ne produit aucune émission. La centrale de la ville de Kashiwanoha est révolutionnaire. Son système de réseau intelligent, doté de l'un des plus grands systèmes de cellules de batterie au lithium-ion du Japon, ainsi que de générateurs de secours fonctionnant à l'énergie solaire et au gaz, a permis de réduire de plus d'un quart les pics de consommation d'électricité dans les villes.

En Suisse également, de nombreux efforts sont déployés pour créer des espaces de vie urbains durables. Le Future Cities Laboratory, une coopération entre l'ETH Zurich et diverses universités de Singapour, contribue à rendre les villes et les schémas d'urbanisation durables par une approche scientifique. La SmartCity Alliance propose une plateforme pour le transfert de connaissances, la protection de la qualité et des investissements. Et des villes pionnières[2] telles que Winterthour, Pully ou Zoug sont considérées comme des précurseurs des initiatives de villes intelligentes[3], avec des résultats prometteurs.

---

1 « 17 objectifs de développement durable », DFAE, 2021

2 « Leitfaden zur Umsetzung von Smart-City-Initiativen in der Schweiz », energieschweiz, 2019

3 « Strategie Smart City Winterthur », Stadt Winterthur, 2018

La prochaine édition
de ceo paraîtra en 2022.

Si vous ne souhaitez plus jamais rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : pwc.ch/ceom-sinscrire

pwc