

Leader

Le magazine pour les dirigeants

Circularité? Économie!

Le changement de paradigme doit être considéré comme un potentiel. Oliver Brunschwiler de Freitag en est convaincu.

Pourquoi, par exemple, les tissus mélangés représentent-ils un obstacle au concept de circuit fermé dans l'industrie textile? Et que pourrait-on faire pour y remédier?

Sept étapes sur la voie de l'économie circulaire: un guide de l'Université de Saint-Gall (HSG) pour les entreprises.



CERTIFICATION DES COMPÉTENCES DE CONDUITE DES MEMBRES D'EXÉCUTIFS COMMUNAUX

Le leadership dans les fonctions politiques au sein des conseils municipaux et des villes n'est pas reconnu. Pourtant, les conseillers municipaux assument des responsabilités et acquièrent une expérience et des compétences importantes en matière de leadership.

Swiss Leaders valide cette expérience concrète de leadership en délivrant un certificat, à l'issue d'une procédure d'évaluation. Ce certificat Swiss Leaders indique les compétences évaluées.

Comment procéder pour obtenir un certificat ?

Si vous avez (ou avez eu) au moins 4 ans d'expérience, vous pouvez obtenir un certificat en gestion communale Swiss Leaders :



En partenariat avec



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

swissleaders.ch/commune





Faisons circuler!

Chers lecteurs, chères lectrices

Selon les historiens, au Moyen Âge, les paysans ne vivaient pas le temps comme une période linéaire, mais comme un cycle de saisons, à l'image du fonctionnement de la nature. La vie n'était pas orientée vers un avenir lointain, mais vers la prochaine étape du cycle des saisons, des semailles et des récoltes.

Avec l'industrialisation, nous avons introduit un changement essentiel: nous vivons de manière linéaire. Nous laissons les choses derrière nous. Nous prospectons, raffinons, produisons et consommons. Pour des raisons économiques, nous avons intérêt à «surconsommer» au détriment de l'équilibre planétaire. Avec l'économie linéaire, nous aurons besoin en 2050 de trois fois plus de ressources que la Terre ne peut en fournir.

Nous devons faire en sorte que la ligne redevienne un cercle. Cela ne passe pas par le renoncement, mais pas non plus par un simple recyclage. Il ne s'agit pas d'une nouvelle approche de la consommation, mais plutôt de la planification d'une création de valeur à impact positif.

Cela suppose un changement de paradigme: le design durable. Dès la conception d'un service ou d'un produit, il faut intégrer des analyses du cycle de vie des matériaux. Plus encore: lorsque la création de valeur ne consiste plus en un échange manuel de biens, mais en une prestation, le chiffre d'affaires des matériaux devient lui-même un facteur de coût: lorsque les clients n'achètent plus des machines, mais leurs prestations, le fabricant de machines a lui-même intérêt à ce que les machines aient la plus longue durée

de vie possible: elles augmentent son bénéfice. Le travail reprend de la valeur par rapport aux matières premières, à l'énergie et à la mobilité.

C'est pourquoi le recyclage n'est pas la solution, mais tout au plus une étape intermédiaire sur la voie de l'économie circulaire. Car aujourd'hui déjà, le traitement de certaines substances est plus nocif pour l'environnement que l'extraction de la matière première.

Toutefois, l'économie circulaire ne concerne pas seulement la protection de l'environnement, mais aussi la durabilité au sens large. Le bien-être des personnes impliquées en fait partie: le S-LCA permet de mesurer l'impact social des activités. L'empreinte sociale s'ajoute à l'empreinte écologique d'une activité.

En tenant compte des deux, on crée des prestations et des produits durables, plus sains et plus respectueux de l'homme. Nous devrions commencer par là. Maintenant.

Claire-Lise Rimaz
Codirectrice Swiss Leaders

Leader 1/2023

Interview

«...les flux financiers 10 constituent le meilleur levier»

Oliver Brunchwiler était autrefois un snowboarder accompli. Depuis, il est sorti de la «fun generation»: ce qui le dérange, c'est que ce sont surtout les banques qui ne contribuent pas au changement vers l'économie circulaire.



Inspiration	6	Tendance	
Les questions ouvertes	9	Les vrais rebelles réparent	26
Point de vue		Il y a encore peu de temps, la tendance générale était de jeter et de remplacer par du neuf plutôt que de réparer. Aujourd'hui, les chaînes d'approvisionnement se sont effondrées et les entreprises se retrouvent au pilori en tant que pollueurs. Réparer va au-delà du green-washing: c'est ce que veulent les consommateurs.	
Nous devons radicalement repenser	15	Lifestyle	
L'économie circulaire bénéficie aujourd'hui d'une grande attention, mais elle est souvent mal comprise. Elle est souvent assimilée à un simple renforcement du recyclage. Or, elle va bien plus loin.		Beau design et bonne conscience	28
Membre		Des montres fabriquées à partir de déchets d'acier et de liège, des meubles en carton ondulé et des T-shirts en coton bio: pour favoriser l'économie circulaire, il n'est pas nécessaire de renoncer au style.	
Intégrer la logique circulaire à grande échelle	16	Le mot de la fin	
Il s'appelle Stefan Berner et est originaire du Palatinat: cet ingénieur voit le leadership comme une autorisation à s'épanouir.		Rééquilibrer les rapports	29
De la tête aux pieds		«Nous devons passer à un mode de pensée biocentrique, dans lequel la société humaine ne domine pas son environnement, mais en fait partie, comme toutes les autres formes de vie et les écosystèmes», explique le jeune entrepreneur Alexis Balimann.	
Charlotte Jacquot	18	Inside Swiss Leaders	30
Focus		Agenda / Mentions légales	31
Objectif: boucler la boucle	20		
Le passage à l'économie circulaire est beaucoup plus difficile que certains ne le pensent. En effet, de tout nouveaux partenariats doivent être développés. Les concurrents deviennent des maillons de la chaîne et les modèles d'affaires doivent être repensés. Qui est prêt à se lancer dans une telle entreprise?			
Savoir			
Sept étapes sur la voie de l'économie circulaire	24		
Dans un livre blanc, l'université de Saint-Gall a élaboré un plan en sept étapes pour permettre aux entreprises d'aborder le processus extrêmement complexe de mise en place d'un modèle d'économie circulaire.			

Inspiration

Un box en acier révolutionne le transport à travers le monde

Les conteneurs standardisés: une approche circulaire dans le secteur logistique

Le premier conteneur de transport standardisé a été conçu et utilisé en 1956 par Malcom McLean. Ce dernier avait constaté que le transfert des marchandises sur les bateaux, les camions et les trains engendrait d'importantes pertes de temps et d'argent et que des conteneurs standardisés simplifieraient et accéléreraient ces processus.

Le premier conteneur de ce type fut amené du New Jersey au Texas par un navire du nom de «Ideal X». L'utilisation de conteneurs standardisés révolutionna le secteur du transport maritime et de la logistique, facilitant ainsi le commerce mondial. Grâce à l'homogénéité du système, les box peuvent être empilés facilement. Les espaces et surfaces de chargement peuvent accueillir toutes sortes de marchandises et ne nécessitent plus aucun nettoyage ni traitement intermédiaire. Les conteneurs standardisés se distinguent par différentes caractéristiques spécifiques:

- **Taille et dimensions:** tous les conteneurs sont de taille et dimensions identiques, ce qui permet de les empiler et de les charger sur les bateaux, les camions et les trains.
- **Construction:** ils sont conçus dans un acier résistant et sont adaptés au transport de différents types de marchandises.
- **Intermodalité:** les conteneurs standardisés peuvent être transférés d'un moyen de transport à un autre sans qu'il soit nécessaire de reconditionner la marchandise.
- **Sécurité:** ils sont conçus de façon à protéger leur contenu contre les intempéries et le vol.

- **Rentabilité:** la standardisation des conteneurs permet de réduire les frais de transport car elle minimise les coûts de transbordement et de chargement.
- **Usage international:** les conteneurs standardisés sont utilisés partout dans le monde et permettent le commerce mondial.

D'après les estimations de l'armateur hambourgeois de transport maritime en conteneurs Hapag-Lloyd, 25 millions de conteneurs sont actuellement transportés sur nos océans. Leurs dimensions répondent à la norme ISO, mais il en existe différents modèles et différentes versions: des conteneurs réfrigérés et chauffés ayant leur propre motorisation, des modèles particulièrement solides ou plus légers permettant de réduire les coûts ou encore équipés d'un système de géolocalisation GPS intégré.

Les conteneurs présentent un autre gros avantage: ils appartiennent, pour la plupart, à un petit nombre de grandes compagnies de transport, qui les mettent en location. Chaque conteneur maritime standard, fabriqué conformément à la norme ISO 668, dispose d'un numéro spécial, unique dans le monde. Le locataire n'a pas à s'occuper de la «restitution» des conteneurs, car les transitaires assurent leur gestion globale et leur remise à disposition: il en résulte un réseau mondial de conteneurs. Ceux-ci ne sont pas réacheminés à vide vers leur lieu d'origine, mais sont chargés à nouveau à destination avant d'être réexpédiés.

»

„La beauté du modèle open source réside dans le fait que l'on peut immédiatement mettre une connaissance acquise à la disposition de toute la planète en temps réel. Je suis convaincu que ce modèle de collaboration peut apporter une contribution essentielle à une mise en œuvre plus rapide du développement durable.“

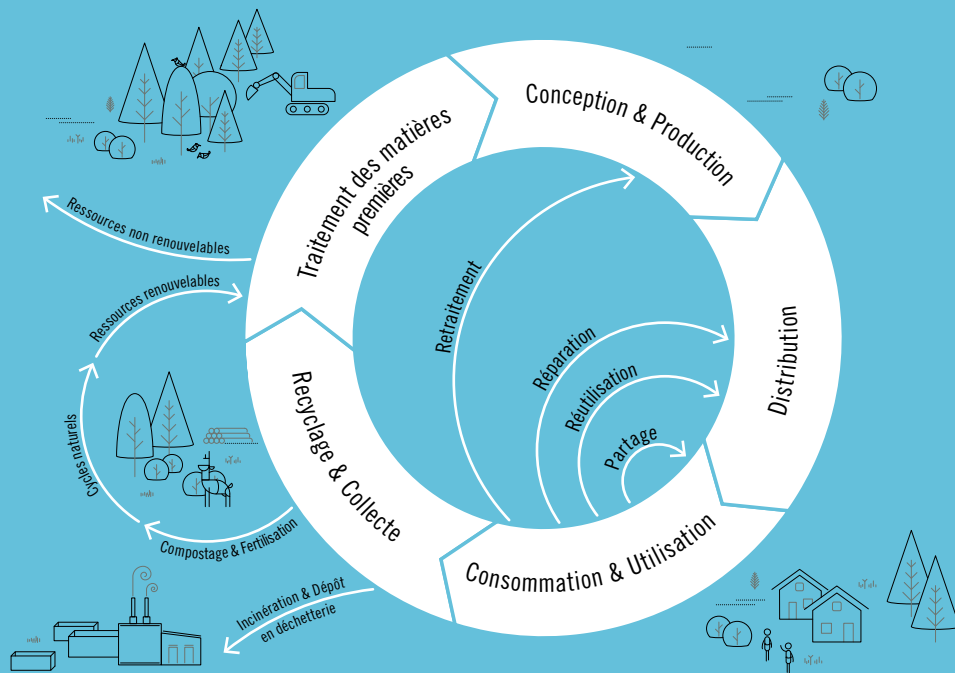
Gerhard Andrey, conseiller national et entrepreneur, cofondateur de Liip



Retrouvez l'interview complète sur swissleaders.ch/leadertalk-fr

Tous les circuits n'ont pas la même efficacité

Recycler n'est pas la même chose que de travailler en circuit fermé. En effet, lors du recyclage, trop d'énergie est encore consacrée à la transformation et au traitement des matières premières. L'utilisation la plus judicieuse des ressources est celle qui permet de ne pas les consommer, autrement dit de les utiliser à l'infini. Mais cela relève de l'utopie. Les cercles de l'économie circulaire ne se referment pas tous de la même manière: le partage et la réparation sont souvent la meilleure option, le recyclage et le traitement la deuxième meilleure option.



Source: Office fédéral de l'environnement OFEV

Du temps bien investi

Littérature, offres et promotions pour les dirigeant.e.s, dénichées par LEADER.

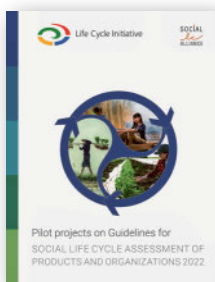


Le Grand Récit

Le Grand récit est un guide destiné à tous ceux qui cherchent à mieux comprendre comment le monde a évolué depuis le début de la pandémie et quelles solutions peuvent le rendre plus résilient, équitable et durable. Ce livre est basé sur le constat que les problèmes auxquels nous devons collectivement trouver des solutions sont à la fois majeurs et multiples. Les questions vitales sont légion, qu'elles soient économiques, environnementales, géopolitiques,

sociétales ou technologiques. Mais des solutions existent et sont à notre portée. Le Grand Récit les expose à travers des récits porteurs d'espoir et d'inspiration. En ce sens, il s'agit d'un livre optimiste, qui rejette catégoriquement la négativité véhiculée par de trop nombreux récits apocalyptiques, prêts à nous condamner à sombrer dans l'oubli. Il soutient que la créativité, l'ingéniosité et la sociabilité innée de l'homme prévaudront, et propose un cadre complet pour en expliquer les raisons.

«Le Grand récit: Pour un avenir meilleur» Broché, 2022 de Klaus Schwab & Thierry Malleret, 283 pages, ISBN 2940631328



Social Life Cycle Assessment: Cases

L'évaluation du cycle de vie social (S-LCA) est une méthodologie développée pour évaluer les impacts sociaux négatifs et positifs des produits et services tout au long de leur cycle de vie. En 2009, des lignes directrices pour la S-LCA ont été publiées pour la première fois en tant que projet de l'actuelle UN Environment Life Cycle Initiative. Au cours des dix dernières années, des développe-

ments supplémentaires et de nombreuses mises en œuvre ont été réalisés, définissant plus précisément la méthodologie, ses indicateurs et les méthodes d'évaluation d'impact. Après ces dix années, une révision de la version actuelle des lignes directrices s'est avérée nécessaire.

Cet ouvrage est un recueil de projets pilotes et d'études de cas pour l'étude de l'impact social des actions et des produits.

Pilot projects on Guidelines for SOCIAL LIFE CYCLE ASSESSMENT OF PRODUCTS AND ORGANIZATIONS 20, 2022, Life Cycle Initiative, English, <https://www.lifecycleinitiative.org/library/pilot-projects-on-guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organizations-2022/>

Vers une économie circulaire durable en Suisse

Cette thèse propose une analyse systémique et prospective des apports et limites du cadre juridique vers une économie circulaire durable en Suisse. Celle-ci est définie comme un système socio-économique qui répondrait aux deux objectifs complémentaires suivants: 1) son impact s'inscrirait au sein des limites planétaires et 2) les flux de matière et d'énergie seraient optimisés, ou en d'autres termes, leur gaspillage serait minimisé. En s'inspirant de l'analyse législative prospective, elle offre un large panorama de la situation actuelle de lege lata et dégage des pistes pour développer des politiques publiques susceptibles de favoriser la transformation vers une économie circulaire durable. Cette analyse met notamment en évidence qu'un tel système permettrait une meilleure mise en œuvre - voire une réconciliation - entre différents principes déjà ancrés dans notre Constitution, parfois encore présentés comme «en tension»: durabilité, pollueur-payeur, précaution et prévention, politique énergétique et agricole, ainsi que la garantie des différentes libertés fondamentales, en particulier de la liberté économique. Cet ouvrage s'adresse non seulement aux juristes, mais aussi aux spécialistes en sciences de l'environnement, aux représentants des trois pouvoirs et, de manière plus générale, à toute personne intéressée à la transformation des modes de production et de consommation.

«Vers une économie circulaire durable en Suisse» Broché, Dunia Brunner, Academic Press Fribourg 2023, 411 pages, ISBN 2940715351, €25



La Vie matérielle

Ce livre propose de considérer le bricolage comme un acte de résistance politique. Il vise à enseigner au lecteur des choses simples et indispensables, dans l'espoir de lui ouvrir les yeux sur ces objets qu'il méprise, auxquels il s'adapte et dans lesquels il se cogne parfois, afin de l'inciter à s'y intéresser pour ne pas le laisser aux seules mains de l'industrie et de la société de consommation.

Un guide concret pour comprendre comment marche ce qui nous entoure et apprendre à faire soi-même. On peut connaître la métaphysique selon Kant, savoir résoudre une équation du troisième degré et connaître par cœur les cinquante premières décimales du nombre Pi sans pour autant connaître la hauteur d'une assise ou d'une table, la largeur d'une porte, la dimension d'une place de parking, le poids d'une vache ou d'un m3 de bois.

Toutes des choses apparemment anodines, que l'on côtoie pourtant quotidiennement et auxquelles on accepte de ne rien comprendre. Le monde matériel ne nous intéresse pas. Nous avons choisi de le confier aux spécialistes.

«La Vie matérielle, mode d'emploi», David Enon, Premier Parallèle, Novembre 2021, ISBN 2850611174, €9



Quel processus de recyclage vous manque dans la vie quotidienne?



Oliver Brunschwiler | Freitag, Membre du Conseil d'administration

Celui des déchets électriques. Prenons l'exemple de Tesla. Bien qu'elle donne l'impression de faire partie de la solution et soit l'une des marques les plus populaires auprès des consommateurs, Tesla obtient des résultats déplorables en termes de recyclabilité. Si vous vouliez recycler une Tesla, pas sa batterie, après une durée de vie aussi longue que possible, cela impliquerait un coût très élevé en termes de bilan carbone. Chez Tesla, «Designed for Disassembly» ne fait pas encore partie de la promesse de sauver le monde avec une technologie d'avenir.

> Dans la rubrique «Interview», Oliver Brunschwiler explique que les entreprises doivent reconnaître le potentiel de l'économie circulaire, car à moyen terme, il n'y a de toute façon pas d'autre solution. Page 10

Charlotte Jacquot | Responsable de projet et coordinatrice du programme La Fabrique Circulaire

Je souhaite que les objets qui nous entourent au quotidien aient plusieurs vies, qu'ils soient beaux, réparables et modulaires. J'aimerais une société où l'on conçoit des produits en pensant déjà aux manières dont chacun pourra les personnaliser, les démonter et les remanufacturer. Après tout, la poubelle est une invention récente: 1883! Au XXI^e siècle, notre société ne devrait-elle pas avoir réussi à s'en passer?

> Dans la rubrique «De la tête aux pieds», Charlotte Jacquot présente La Fabrique Circulaire, qui aide les entreprises à se lancer dans l'économie circulaire. Pages 18 et 19

Alexis Balimann | Cofondateur de Bouteka | Membre du comité exécutif de Swiss Youth For Climate

Je souhaiterais avoir un cycle de gestion circulaire des produits alimentaires, avoir par exemple la possibilité via des services communaux d'amener des produits alimentaires en trop dans un lieu afin que d'autres puissent en profiter et ainsi éviter le gaspillage.

> Dans la rubrique «Le mot de la fin», Alexis Balimann détaille son point de vue sur l'économie circulaire. Page 29

«... les flux financiers constituent le meilleur levier»

Partout où il existe des flux de matériaux, l'intérêt de transformer les modèles d'affaires en économie circulaire est évident, déclare Oliver Brunschwiler de la société Freitag. Selon lui, les banques auraient beaucoup plus d'influence sur l'ensemble de l'économie si elles avaient le courage de procéder au changement. Ce processus est toutefois plus rapide dans les entreprises détenues par un seul propriétaire ou des familles que dans les sociétés anonymes.



Susanne Wagner | Interview,
Jonas Weibel | Photographie

Monsieur Brunschwiler, vous vous engagez pour le label d'économie circulaire Circular Globe. D'après le Circularity Gap Report, l'économie mondiale affiche un degré de circularité d'à peine 7,2% – en Suisse, il n'est même que de 6,9%. Quels sont les principaux problèmes qui empêchent l'économie circulaire de fonctionner aujourd'hui?

Pour la plupart des modèles d'affaires, il n'y a aucune urgence réglementaire ni économique et donc, aucune raison de changer. La décarbonisation reste un mot à la mode, les catastrophes prévisibles ne se sont pas encore produites.

Pourquoi les entreprises devraient-elles néanmoins s'efforcer d'évoluer vers l'économie circulaire?

Parce que chaque entreprise peut se préparer à affronter l'avenir. Il est important de découvrir le potentiel de cette option, afin que la prochaine génération soit déjà rodée et parce qu'à moyen terme, il n'y a de toute façon pas d'autre solution.

„Idéalement, une entreprise doit être guidée par une mission qui puisse être partagée et non par des individualités.“

Certaines entreprises s'engagent déjà sur la voie de l'économie circulaire. Pourquoi le font-elles?

Bon nombre d'entreprises dirigées par leurs propriétaires sont dépendantes de la prochaine génération, se sentent responsables et évoluent plus rapidement – à l'inverse des sociétés aux mains de nombreux actionnaires anonymes, qui n'ont pas de responsabilité directe à long terme.

Quels sont les éléments qui peuvent inciter les entreprises à s'engager sur cette voie?

La pérennité repose sur la course aux talents, c'est-à-dire sur le personnel de l'entreprise. Une entreprise qui se définit à travers ses valeurs et procure du sens,

attirera les personnes qui identifient l'évolution vers l'économie régénérative comme une opportunité et qui souhaitent donc faire évoluer une société, une marque ou une organisation de l'intérieur. Une entreprise qui travaille de la même façon depuis des décennies et n'envisage aucun changement dans le futur, par exemple au niveau des flux de matériaux, sera clairement désavantagée dans la chasse aux talents.

Y a-t-il des branches plus ou moins adaptées à l'économie circulaire?

Il est plus facile et plus vérifiable de s'améliorer là où il existe des flux de matériaux que dans le secteur des services par exemple. Les banques recherchent désespérément des projets durables et un impact porteur de sens. Dans ce contexte, les flux financiers et leurs mécanismes constituent le levier le plus puissant. Il faut du courage et de la détermination pour lancer les modèles d'affaires de demain également dans ce secteur.

Comment la direction peut-elle contribuer au principe de l'économie circulaire?

C'est une question de culture d'entreprise, car diriger signifie avant tout inspirer, faire confiance, responsabiliser et cultiver des relations. Dans l'idéal, une entreprise doit être guidée par une mission qui puisse être partagée et non par des individualités. La mission permet de définir une stratégie ou une feuille de route précise, qui fixe les directives de l'organisation dans une structure numérisée et transparente.

Les choses fonctionnent-elles de la sorte chez Freitag? Vous avez été CEO et faites aujourd'hui partie du conseil d'administration de la société.

Oui, j'ai été le dernier «Company Leader» (voir encadré), l'équivalent du CEO dans notre auto-organisation. Nous avons désormais confié les principales tâches de ce rôle à un collectif: cinq personnes partagent la responsabilité et dirigent les différentes divisions de l'entreprise en fonction de leurs compétences respectives.

Quelle est la mission de Freitag?

«Intelligent design for a circular future.» Il est possible de concevoir bien plus intelligemment que l'on ne l'imagine: de la forme de l'organisation aux matériaux, en passant par le processus de production, le tout dans l'intérêt d'un avenir circulaire. Une mission inspirante devrait être pratiquement irréalisable.

Cette dynamique ne fonctionne qu'avec des collaborateurs qui y adhèrent.

Oui, la quête de sens étant ancrée dans notre ADN, nous recevons énormément de candidatures pour nos offres d'emploi. Beaucoup sont attirés par les formes d'organisation participatives et n'ont pas envie d'une hiérarchie classique ou du bénéfice comme seul critère de mesure.



Oliver Brunswiler
Conseil d'administration, Freitag lab.ag

”

Créer des cercles vertueux ne doit pas seulement être un travail, mais une mission qui nous intéresse et nous motive intrinsèquement.“

Un snowboarder avec une mission

A l'âge de 17 ans, Oliver Brunswiler a eu la chance d'explorer le monde en tant que snowboarder professionnel. C'est ce qui l'a ensuite amené à créer une marque de vêtements et à développer une agence de marque en ligne. En 2014, il a rejoint la société Freitag, dont il a contribué à la croissance et à la transformation en assumant différents rôles. En 2018, il a été nommé «Lead Link» au sein de l'organisation holocratique, ce qui correspond aux responsabilités d'un CEO dans les systèmes hiérarchiques. Fin 2021, il a cédé ses responsabilités opérationnelles à un collectif de direction élu, afin de favoriser le développement auto-organisé et d'accélérer la transformation circulaire de Freitag ainsi que d'autres marques et organisations.



Comment appliquer le principe de l'économie circulaire au management?

L'objectif de créer un cercle vertueux ne doit pas seulement être un travail, mais une mission qui nous intéresse et nous motive intrinsèquement. On peut donner l'exemple. J'ai moi-même évolué au fil des années; ma volonté de générer un impact mesurable dans l'intérêt des générations à venir a augmenté.

„Lorsqu'une organisation responsabilise les personnes, témoigne de la confiance et procure un sentiment de sécurité, on observe des changements «bottom up» plutôt que «top down».“

Que peuvent faire les PME sur la voie de l'économie circulaire?

Elles doivent investir dans des produits ou services qui n'ont aujourd'hui aucune utilité d'un point de vue strictement économique.

Avez-vous des exemples?

Il existe des milliers de produits et services ayant un potentiel en termes de circularité. Il s'agit parfois d'abandonner, par exemple les emballages peints et vernis dans le secteur du conditionnement. L'industrie pourrait commercialiser des produits sans revêtement et ainsi, accroître le degré de circularité.

Pourquoi de tels changements ne sont-ils pas plus fréquents?

Parce que dans la plupart des organisations, les collaborateurs n'introduisent des changements que lorsque ceux-ci sont initiés par leurs supérieurs ou qu'un phénomène disruptif les y oblige. Lorsqu'une organisation responsabilise les personnes, témoigne de la confiance et procure un sentiment de sécurité, on observe des changements «bottom up» plutôt que «top down». Nous avons par exemple un processus qui permet à chacun de proposer des projets en adéquation avec la stratégie actuelle. Le lancement et la gestion de projets pour un avenir durable ne sont, depuis longtemps, plus réservés à la direction.

Freitag cherche des solutions pour fermer systématiquement les circuits de matériaux en collaborant avec d'autres secteurs pour concevoir une bâche de camion qui puisse être recyclée. Comment transposer cette approche dans d'autres entreprises?

En se posant les questions suivantes: de quoi les consommateurs ont-ils réellement besoin? Pourraient-ils également devenir des utilisateurs? Quels produits peuvent être loués, voire partagés? Quels matériaux peuvent être régénérés? Et la question la plus importante: avec qui pourrait-on coopérer?

Il est manifestement nécessaire de pousser la réflexion un peu plus loin.

Oui, quand on se plonge dans le sujet, la tâche semble colossale. Il ne s'agit pas de concevoir un produit, mais des processus, d'une approche holistique et de systèmes ouverts.

La tâche peut sembler tellement colossale que l'on pourrait être tenté de ne rien faire.

Par quoi peut-on commencer pour se motiver?

En inspirant et en gérant l'entreprise avec succès. Il ne suffit pas que le département marketing parle d'économie circulaire et fasse du greenwashing. L'entreprise doit réellement proposer des produits et services correspondant à cette philosophie. Mobility est un bon exemple de transformation d'un potentiel en un besoin de partage. Toutefois, seul un produit ou un service qui ne provoquerait pas d'embouteillages et ne prendrait pas de place dans les villes serait véritablement durable.

Beaucoup trouvent que cette façon de penser est très visionnaire, et que nous en sommes loin.

Oui, mais il faut toujours quelqu'un pour faire le premier pas, surinvestir avec dynamisme, agir comme une start-up et mener simplement à bien des idées ambitieuses. Essayer, échouer, créer quelque chose de nouveau et enfin, parvenir à l'organiser de façon durable. Puis, les autres suivront. J'ai des enfants et je ne veux pas que leurs enfants me reprochent un jour: «Hé, tu pouvais faire du snowboard dans la poudreuse à ton époque. Pourquoi n'as-tu pas fait plus d'efforts pour que nous puissions en faire autant?»

»

Nous devons radicalement repenser



L'économie circulaire bénéficie aujourd'hui d'une grande attention, mais elle est souvent mal comprise: on l'assimile régulièrement à un simple renforcement du recyclage. Or elle va bien plus loin.

Tout d'abord, il y a d'autres «r» avant celui du recyclage. Il s'agit de refuser certains produits, par exemple à usage unique, de réduire la consommation de ressources, notamment pour les emballages, et de repenser la conception des produits, que ce soit pour prolonger leur durée de vie, pour en exclure les matériaux difficiles à éliminer, ou pour favoriser la revalorisation de leurs composants. L'économie circulaire promeut en outre la réparation, la réutilisation et le partage des produits.

Plus fondamentalement, l'économie circulaire implique une véritable transformation des modèles d'affaires. Dans l'économie linéaire et extractive, on produit en grande quantité, à partir de matériaux de première main, des produits homogènes, conçus pour être vendus à bas prix et consommés en masse, sur une courte durée. Ils sont ensuite jetés et remplacés par de nouveaux produits, à grand renfort de marketing et de publicité. Avec l'économie circulaire, l'objectif est de produire en quantités moindres, à partir de matériaux revalorisés ou recyclés. Les produits sont plus orientés sur la demande, voire personnalisés, et surtout de bien meilleure qualité. Ils doivent pouvoir être (ré)utilisés longtemps, partagés, entretenus et adaptés, pour répondre sur le long terme aux besoins des consommateurs.

Avec ce nouveau modèle d'affaires, les entreprises vendront certes moins de produits, mais ils pourront être vendus plus cher. En plus des gains liés à la production et à la vente, de nouvelles recettes résulteront d'activités de partage, d'entretien, de réparation, de réutilisation, d'adaptation et de revalorisation des produits et matériaux. Ainsi, l'économie circulaire ne répond pas seulement à l'axe environnemental de la durabilité, mais est aussi porteuse de nouvelles opportunités et emplois pour les entreprises.

»

Intégrer la logique circulaire à grande échelle

Selon lui, le paysage du Palatinat, où il a grandi, a influencé sa mentalité. Il attache de l'importance à la liberté et c'est la raison pour laquelle il définit un bon leadership comme l'autorisation de s'épanouir. Stefan Berner, ingénieur de profession, s'occupe également d'économie circulaire dans le cadre de son travail.

Comment vous décririez-vous?

Je suis bon dans de nombreux domaines et excellent dans peu de domaines. J'aime acquérir les connaissances dont j'ai besoin ou qui m'intéressent. Cela fait de moi une personne typiquement polyvalente, ayant de multiples centres d'intérêt et, parfois, des lacunes inattendues, mais également des connaissances et expériences surprenantes. Cela vaut tant pour les aptitudes interpersonnelles que pour les compétences techniques.

Dans quels domaines la logique circulaire est-elle, selon vous, la plus importante?

Sur le plan professionnel, nous nous intéressons de plus en plus à l'économie circulaire dans le domaine de la construction durable. Le principal objectif est d'intégrer cette logique ainsi que les méthodes de planification correspondantes à grande échelle et dans chaque projet. Dans le cadre familial, je considère la récurrence intergénérationnelle comme une approche tout aussi passionnante. Honnêtement, dans de nombreux domaines, nous faisons appel à des connaissances dont nos ancêtres disposaient (encore) naturellement. Aujourd'hui, nous ravivons ce savoir en tenant compte des influences actuelles et l'appliquons à nouveau. Je trouve cela à la fois passionnant et important.

D'où venez-vous?

J'ai grandi dans le Palatinat, une région viticole très rurale située en Allemagne. Le paysage est caractérisé par les vignes et les grands espaces ainsi qu'une vue qui s'étend des coteaux jusqu'à la vallée du Rhin. Les gens sont très ouverts, directs et sociables. En tant que fils d'un professeur de mathématiques, j'ai suivi un parcours classique, au cours duquel j'ai fréquenté un gymnase scientifique et fait des études d'ingénieur.

Comment et dans quels domaines votre histoire vous a-t-elle influencé?

Je suis très attaché à la liberté et je pense que le paysage de mon enfance y a contribué. En outre, mes origines m'ont apporté un plus en matière de relations interpersonnelles, mais je n'en ai pris conscience que plus tard. Par la suite, l'orientation scientifique de mon parcours académique m'a, en quelque sorte, freiné à cet égard. Les êtres humains sont difficilement prévisibles, au sens mathématique du terme.

Qu'est-ce qu'un bon leadership selon vous?

LA question par excellence. Je pense que concrètement, chacun a sa propre définition d'un bon leadership. J'ai toujours eu besoin de beaucoup de liberté, chose que j'apprécie aujourd'hui plus que jamais. Mais ce n'est certainement pas le cas de tout le monde. Dès lors, un bon leadership consiste à guider et à accompagner les personnes en fonction de leurs aptitudes, de leurs besoins et de leur situation actuelle et doit permettre leur épanouissement personnel, du moins en partie, en fonction des conditions environnantes prédominantes. L'élément le plus important à cet égard est toujours la confiance mutuelle.

Dans quel contexte avez-vous le plus appris?

J'ai vécu deux expériences et périodes décisives du point de vue de ma santé, qui m'ont fortement marqué. J'ai beaucoup appris sur moi-même et sur la vie en général pendant ces périodes. Ressentir une véritable humilité et une profonde gratitude ont été les plus grands et importants enseignements. Cela me procure aujourd'hui une grande stabilité intérieure, à laquelle je ne voudrais pas renoncer. Je peux affirmer que sans cette force et ces expériences, conjuguées à l'humilité et à la gratitude que je viens d'évoquer, j'aurais été perdu dans de nombreuses situations.

**Comment aider au mieux les autres?**

C'est très variable. Tout comme un bon leadership, l'aide dépend toujours également de l'autre personne. L'objectif doit être d'entamer un dialogue grâce à l'écoute active. Cet échange doit permettre de répondre aux questions et de clarifier les incertitudes de façon ouverte et transparente. Face à une personne globalement disposée à se faire aider, les questions ciblées peuvent contribuer à déterminer si elle demande un conseil, voire un soutien, et si elle est prête à les accepter. Aider signifie également rassurer et faire preuve d'honnêteté, même si je ne suis ensuite pas toujours en mesure d'apporter directement mon aide.

Dans quel domaine pensez-vous avoir le plus d'impact sur le chemin de l'économie ou de la société circulaire?

Certainement par le biais de ma profession, dans le domaine du conseil en durabilité en matière de

construction. Toutefois, étant donné qu'il s'agit là d'un rôle sociétal, il est important de se demander continuellement ce que l'on peut améliorer dans la sphère privée. En tant que parent, il me paraît essentiel de transmettre du courage et de la confiance aux enfants, mais aussi d'accepter qu'ils voient les choses autrement et de façon plus radicale. En fin de compte, c'est dans cette tendance, que l'on observe actuellement en certains endroits, que réside la plus grande chance pour l'avenir.

»

Stefan Berner | Ingénieur diplômé TH / sia

Gartemann Engineering, Directeur, Partner / CA

Charlotte Jacquot

Responsable du programme | La Fabrique Circulaire

Le déclic |

Les PME sont toujours plus nombreuses à demander des outils simples et de l'expertise pour lancer des projets d'économie circulaire. Elles représentent 90% des entreprises en Suisse et 67% des emplois: elles sont des acteurs-clés de l'économie! Or, il n'existait pas, en Suisse, d'accompagnement dédié aux PME pour les aider à mieux gérer les ressources, l'énergie, les matériaux. C'est pourquoi chez dss+ nous avons créé «La Fabrique Circulaire», que j'ai le plaisir de diriger.

La conviction |

Le modèle linéaire «extraire-produire-consommer-jeter» a montré ses limites. Il est même contre-productif: raréfaction des métaux, incertitudes d'approvisionnement, hausse des coûts de l'énergie...

Il est urgent de «faire mieux avec moins». Ma conviction est que les solutions se trouvent dans ces nouveaux modèles d'affaires de l'économie circulaire, compatibles avec ce que la planète peut nous livrer comme matériaux et ressources. Demain, l'économie sera circulaire ou ne sera pas.

Le produit |

La Fabrique Circulaire est un accélérateur d'économie circulaire pour les PME suisses. Nous apportons l'expertise et les compétences dont elles ont besoin pour passer de l'idée au projet. Comme ici sur la photo, chez Eskenazi, une PME de pointe dans la micromécanique, j'aime quand l'équipe passe du temps sur le terrain, pour concevoir de nouvelles activités de réemploi, innover avec l'écoconception des produits, ou encore créer des boucles de valorisation des chutes issues de la production.

La Fabrique Circulaire est un programme proposé par dss+, société de conseil basée à Versoix (Genève) leader dans les domaines de la sécurité industrielle et du développement durable, où je suis employée. J'ai la chance de faire partie d'une société qui permet de monter des programmes engagés, avec une vision systémique, tels que La Fabrique Circulaire. Pour moi, le futur de l'économie se construit à l'écoute des besoins des filières, proche des PME et des écosystèmes économiques régionaux.

| L'objectif

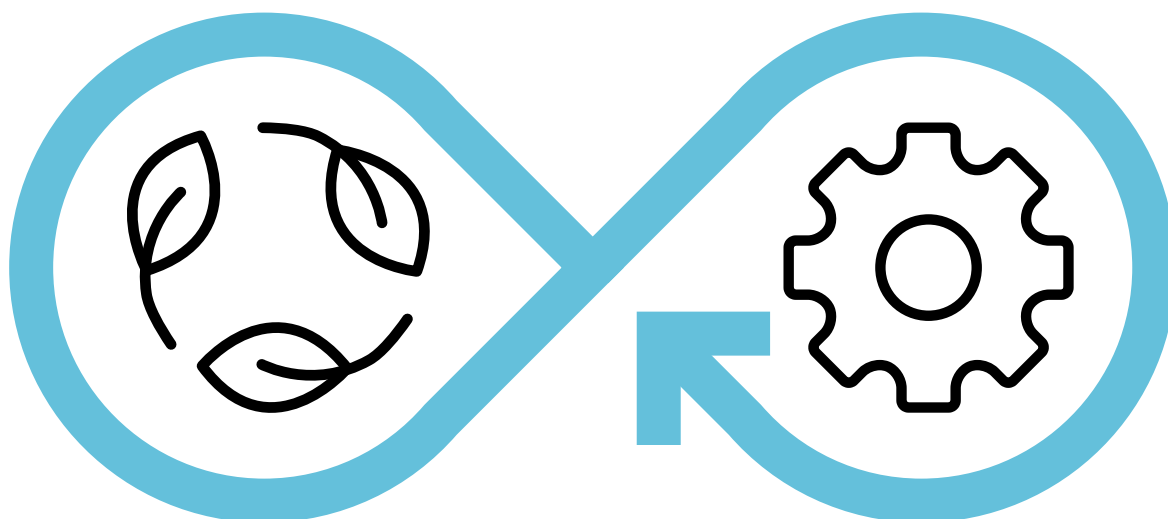
La Fabrique Circulaire existe grâce aux PME qui y participent! L'objectif est de rendre l'économie circulaire accessible et concrète à toute PME motivée, principalement dans les secteurs de l'industrie des machines, de la construction, de l'agroalimentaire, des services et de l'énergie. Depuis le début, j'ai à cœur de créer un écosystème de PME actives dans l'économie circulaire, et avec elles d'accélérer notre transformation vers une économie postcarbone et sobre dans l'usage des ressources.

| Perspective d'avenir

La Fabrique Circulaire a été lancée à Genève en 2022 avec une volée de 15 PME pionnières. Le programme a ouvert ses portes en 2023 dans le canton de Vaud pour une nouvelle édition d'une durée de douze mois. Nous ne comptons pas nous arrêter là: nous aimerions lancer d'autres appels à candidatures dans d'autres cantons, comme d'habitude en partenariat avec les faitières, les associations économiques, et pourquoi pas le secteur public ou des grandes entreprises «têtes de filière».

Objectif: boucler la boucle





«Ce que nous mangeons a d'énormes répercussions sur l'environnement, et celles-ci peuvent clairement être évitées», confirme Kathrin Schlup. Elle compte parmi les initiateurs du site Internet Circular Gastronomy Switzerland lancé l'an dernier, qui sert de manuel d'économie circulaire dans la restauration et présente des exemples pratiques. Le projet comprend aussi des formations continues et des partages d'expérience, par exemple sur le thème des récipients en verre réutilisables.

Qui fait quoi n'est pas sans importance

Kathrin Schlup est consciente que de tels sujets soulèvent de nouvelles questions d'ordre logistique pour les entreprises, mais qu'ils peuvent aussi générer de nouvelles opportunités et coopérations. Selon elle, bon nombre d'établissements perdent de vue que «la chaîne de création de valeur est modulable. L'origine des produits ou l'endroit où le linge de table est lavé, par exemple dans une institution sociale du voisinage, jouent un rôle.»

Un tel ancrage local permet aux entreprises de se distinguer aux yeux de la clientèle. «De plus en plus de consommateurs veulent connaître la chaîne de création de valeur et demandent d'où viennent les carottes qu'ils trouvent dans leur assiette», déclare Kathrin Schlup. La tâche incombe également à la direction: plus le personnel de service en sait sur la provenance des ingrédients grâce à des formations, mieux il pourra l'expliquer, ce qui ravira la clientèle.

Cela contribue à améliorer la satisfaction des collaborateurs et à donner du sens au travail; un facteur qu'il ne faut pas sous-estimer dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre. Kathrin Schlup considère la fixation des prix comme un important critère de réussite: «Il est primordial de trouver le juste équilibre pour éviter une augmentation soudaine du prix des produits. Il est recommandé de boucler les circuits

étape par étape – par exemple en collaborant avec des agriculteurs et des producteurs de boissons locaux.» Elle mentionne un restaurant, qui achète pratiquement tous ses produits dans la région, excepté le café. Celui-ci est servi dans des tasses fabriquées à partir de marc de café recyclé. Un autre établissement dispose sur sa terrasse des pots de basilic. La terre utilisée résulte du compost réalisé avec les déchets de cuisine du restaurant.

Une alternative à l'industrie textile

D'autres ne parviennent pas encore à mettre en place un circuit de produits aussi irréprochable. Cela dépend également de la branche: la démarche est particulièrement difficile dans l'industrie textile, qui consomme énormément de ressources. La marque suisse de vêtements d'extérieur Rotauf est déjà très engagée. Elle a l'avantage d'avoir été fondée et développée par ses propriétaires avec une mission axée sur la durabilité. Depuis onze ans, l'équipe de designers sous la direction de Peter Hollenstein poursuit des objectifs ambitieux: créer une alternative locale et pérenne à l'industrie textile mondiale. Concrètement, il s'agit de produire des parkas ou des pantalons de ski au design intemporel et résistants, avec un minimum de substances chimiques nocives. Selon le produit, la matière première utilisée est du coton, de la laine mérinos bio, ou encore de la laine de mouton des Grisons.

Beaucoup de marques d'articles outdoor qui se revendiquent durables ne satisfont pas aux exigences «Swiss made». «Nous avons décidé que nous devons systématiquement produire en Suisse car sinon, nous ne serions pas en mesure de contrôler les conditions de production», explique Peter Hollenstein. Dernièrement, toute l'équipe s'est réjouie lorsque Rotauf a reçu un pantalon de ski de randonnée fabriqué il y a dix ans pour réparation. Les pièces de rechange sont en effet disponibles pendant de nombreuses années. >

L'utilisation la plus longue possible et la réparation des articles sont un élément important de l'économie circulaire. Toutefois, seules les entreprises qui bouclent réellement les circuits sont véritablement cohérentes. Peter Hollenstein se montre très sévère à l'égard de l'industrie textile mondiale: «Le recyclage de fibre à fibre est pratiquement inexistant dans l'industrie textile actuelle.» Certains prétendent le contraire, car ils oublient souvent l'essentiel: «Il n'est pas rentable, en particulier pour les tissus mixtes, de séparer les différents matériaux, comme la laine ou le polyester, afin de les recycler.»

Pour plusieurs de ses produits, la marque Rotauf utilise également des fibres recyclées qu'elle achète. A terme, son but est de fabriquer de nouveaux vêtements outdoor à partir d'anciens vêtements outdoor. Selon Peter Hollenstein, un long et important travail de développement avec des partenaires reste à faire pour y parvenir.

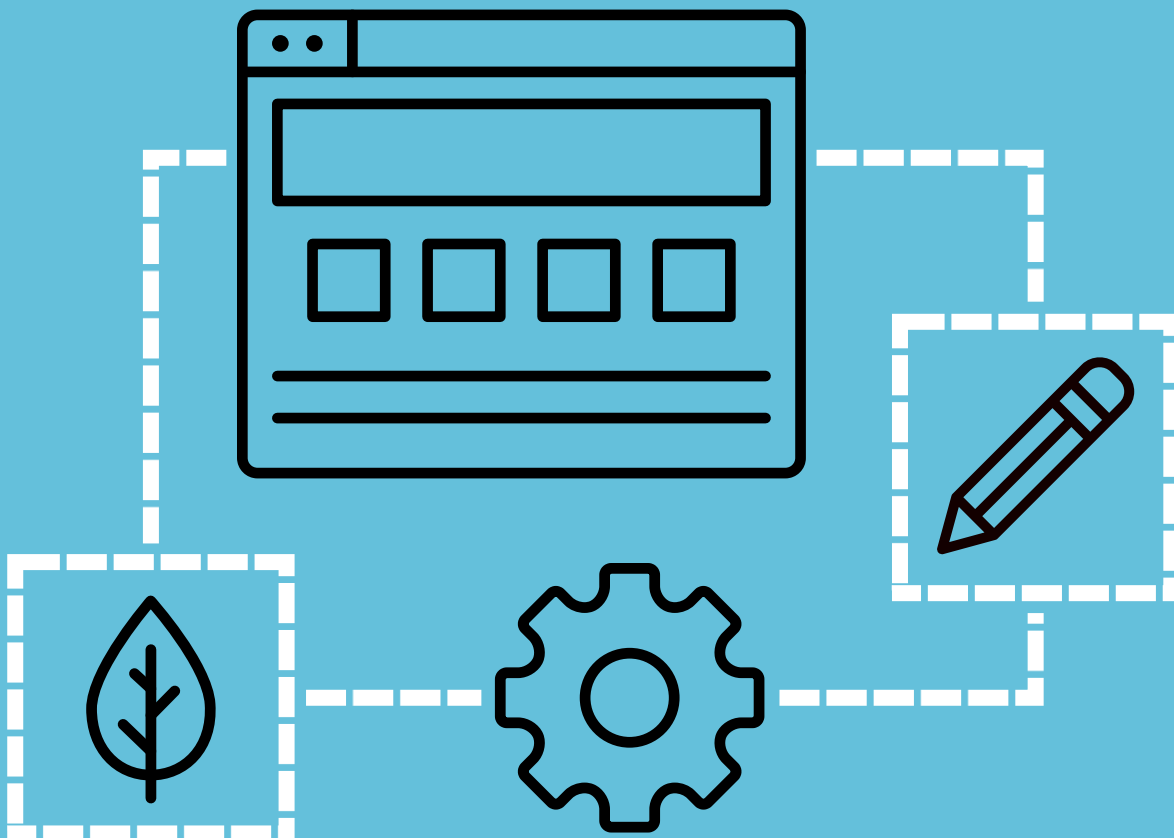
Freitag: des bâches pour camion en circuit fermé

La marque de sacs Freitag fait elle aussi depuis longtemps des efforts en matière de recyclage. Pionnière, l'entreprise a commencé à fabriquer et à vendre avec

succès des sacs à bandoulière et d'autres accessoires à partir de bâches de camion usagées. Chez Freitag, il est également possible de faire réparer des produits ou de réparer soi-même son sac à l'aide de pièces de rechange gratuites. La production est respectueuse des ressources grâce au chauffage urbain et à l'énergie solaire produite sur le toit de ses installations ainsi qu'à l'utilisation d'eau de pluie collectée pour le lavage des bâches.

Néanmoins, Freitag se remet aujourd'hui en question et repense son flux de matériaux. En effet, seul un sac qui n'est pas jeté à la fin de son cycle de vie mais qui peut être transformé en un autre produit répondra au principe de circularité au sens strict. «Le plus important dans l'économie circulaire est de commencer tôt à penser en termes de circuits fermés», souligne Oliver Brunschwiler, membre du conseil d'administration de Freitag, dans l'interview.

L'entreprise collabore actuellement avec le secteur chimique et celui des transports pour mettre au point le matériau d'une bâche qui puisse être produite en circuit fermé. Les premiers prototypes sont d'ailleurs à l'essai



sur les routes depuis peu. La société Freitag est déjà plus avancée avec sa propre ligne de vêtements conçus dans une matière compostable, appelée F-ABRIC. Oliver Brunschwiler estime que la Suisse a les moyens de créer un changement mesurable. En tant que pays importateur, nous avons beaucoup de flux de matériaux en provenance de l'étranger et, contrairement à d'autres, nous pouvons nous permettre de considérer l'économie circulaire comme la norme de demain. «Les entreprises sous-estiment fortement que la régénération de la planète et la pérennité de leur modèle d'affaires sont influencées par leurs actions quotidiennes», affirme Oliver Brunschwiler. Par exemple, par le choix des matériaux et l'obligation pour les fournisseurs de respecter un code de conduite.

Du papier à base de coques de cacao

Chez la marque suisse de chocolat Choba Choba, les cultivateurs de cacao péruviens ont carrément des participations dans la société. Avec une part de 25%, ces derniers constituent le plus grand groupe d'actionnaires, et l'une des cultivatrices siège au conseil d'administration. Lorsqu'Eric Garnier et son associé Christoph Inauen ont fondé la société en 2015 avec 36 familles d'Amazonie péruvienne, ils tenaient à améliorer la base de subsistance de cette population. Les cultivateurs perçoivent deux à trois fois le prix habituel, sont impliqués dans les décisions et participent au bénéfice. En Suisse, des partenaires transforment les fèves de cacao en chocolat, qui est commercialisé sous la marque Choba Choba.

Il y a trois ans, Eric Garnier a déménagé à Lima pour se concentrer sur le travail au Pérou. Quand il déclare que son équipe et lui poursuivent des objectifs allant au-delà de l'économie, c'est bien plus qu'un slogan marketing. L'entreprise veut en outre préserver la biodiversité et a aménagé une plantation qui a pour but de conserver la diversité génétique de variétés de cacao pratiquement oubliées. A cet effet, elle a rassemblé dans une base de données les informations concernant plus de 100 variétés de cacao indigènes, dont certaines sont plus résistantes et génèrent de meilleurs rendements que les cacaoyers traditionnels.

«Nous pratiquons l'économie régénérative grâce à notre organisation sous forme d'écosystème. Et nous pratiquons l'économie circulaire grâce à la façon dont nous cultivons et produisons le cacao», déclare Eric Garnier. Par exemple, dans l'agroforesterie, la gestion des arbres augmente la biomasse et améliore donc la santé des sols. Dans ce contexte, les possibilités en matière de circuits fermés sont loin d'être épuisées.

L'étape suivante serait d'emballer les tablettes de chocolat dans du papier fabriqué à partir de coques de cacao séchées. Eric Garnier et son équipe y travaillent.

»

VACANCES ACTIVES À LOÈCHE-LES-BAINS

Appartement de vacances
Swiss Leaders dans la
résidence Valère

Profitez d'un studio lumineux et moderne complètement aménagé pour deux personnes. Il possède un grand balcon orienté sud avec vue sur la forêt et les montagnes ainsi qu'une petite chambre adjacente pour loger deux personnes supplémentaires. Il se situe à proximité des remontées mécaniques du Torrent, des bains thermaux et des installations de ski.

dès
CHF 350.-
la semaine



**TARIF SPÉCIAL POUR LES
MEMBRES SWISS LEADERS.
RÉSERVEZ MAINTENANT !**

www.swissleaders.ch/loechelesbains

 **SWISS
LEADERS**

Sept étapes sur la voie de l'économie circulaire

Entrer dans l'économie circulaire signifie bien plus qu'opter pour un fournisseur de matières premières faisant déjà partie du circuit. Cela implique la transformation du modèle d'affaires dans son ensemble. Le processus va même jusqu'à la nécessité d'intégrer les concurrents comme des collaborateurs. L'Université de Saint-Gall a résumé dans un livre blanc la manière dont les organisations peuvent entamer ce processus par le biais de nouveaux projets.

Peter Sennhauser | Texte

Le point de départ de notre problème est clair: les consommateurs. Dans de vastes domaines de l'économie linéaire, la création de valeur consiste à vendre à la clientèle des biens qu'elle consomme.

Des secteurs tout entiers ont besoin que les consommateurs achètent leurs produits et les jettent au plus vite, pour racheter les mêmes produits. Dans ce contexte, les avantages que procurent les produits sont secondaires: ce n'est rien de plus qu'un aspect de marketing.

La mode, les nouvelles tendances et les points de rupture font partie d'une «chaîne de création de valeur» qui, en réalité, est une «chaîne d'augmentation des chiffres d'affaires». En effet, le profit de toutes les entreprises impliquées augmente de façon linéaire en fonction des ventes de produits et de matériaux. La croissance n'est pas un objectif, mais un impératif – et la consommation est indispensable pour l'atteindre.

Une économie circulaire générerait la valeur ajoutée à un autre endroit de la chaîne. C'est précisément la raison pour laquelle la transition vers l'économie circulaire est si difficile. La chaîne doit en effet subir une transformation radicale. Cela présuppose un changement de paradigme pour que la création de valeur réside non plus dans l'extraction de matériaux et la vente de produits, mais dans l'utilité pour les acheteurs. Cela bouleverse l'objectif de nombreux modèles d'affaires.

Si, par exemple, le fabricant d'ampoules Philips devenait un prestataire de services d'éclairage: la clientèle achèterait de la lumière plutôt que des ampoules et Philips mettrait alors tout en œuvre pour fournir des ampoules réutilisables avec la plus longue durée de vie possible. Cela lui permettrait de réduire ses coûts et d'augmenter ses profits. C'est précisément le point critique: aucune entreprise détenue par des actionnaires ne procédera à un changement radical sur la seule base de dimensions humaine et environnementale. En revanche, si la dimension du profit entre dans l'équation et joue un rôle tout aussi important, il sera possible de lancer des projets.

Laboratoire pour une économie circulaire dans le cadre du PNR 73 «Economie durable»

Le projet mené dans le cadre du Programme national de recherche 73 a engendré toute une série de publications passionnantes consacrées à l'économie circulaire et à la manière de la mettre en place. Dans le cadre du projet «Sur la voie d'une économie circulaire durable» (TACLE), une approche de flux de matériaux a été combinée à une perspective entrepreneuriale et politique. Le principal objectif était de déterminer le potentiel caché pour une meilleure gestion des ressources en Suisse et de jeter les bases d'une économie circulaire durable. <https://nfp73.ch/fr>

Pour que ce scénario puisse se produire, des scientifiques de l'Université de Saint-Gall ont rédigé un livre blanc dans le cadre du Laboratoire pour une économie circulaire, qui fait partie du Programme national de recherche 73 (PNR 73). Dans cet ouvrage, ils ont synthétisé les étapes permettant aux entreprises d'aborder ce changement de paradigme et de le mettre en œuvre avec succès.

1. Se motiver: en quoi cela nous concerne-t-il?

Les raisons d'entamer le processus de transition vers l'économie circulaire sont plus nombreuses que les entreprises ne veulent l'admettre. Outre la conscience écologique croissante des consommateurs, les auteurs mentionnent les motifs suivants: la hausse des réglementations, la dépendance de plus en plus marquée par rapport aux fournisseurs de matières premières ainsi que des avantages concurrentiels, notamment dans le cadre de la guerre des talents, où la recherche de sens (purpose) revêt une importance croissante.

2. Analyser: où en sommes-nous aujourd'hui?

Une fois que la motivation est suffisante pour donner l'impulsion, il s'agit de faire un état des lieux, de déterminer où l'on se situe. Pour cela, il est indispensable que l'entreprise procède à une analyse du cycle de vie de ses produits ou du produit. Elle doit tout d'abord examiner son propre modèle d'affaires ainsi que celui de tous ceux qui sont impliqués dans la chaîne de création de valeur. A cet effet, les auteurs proposent de définir les trois cercles de la durabilité – l'humain, l'environnement et le profit – à l'aide du concept de la «Triple Bottom Line». Celui-ci se caractérise par une question centrale relative au segment de clientèle (le «Qui?»), et par un triangle extérieur composé des questions «Quoi?», «Proposition de valeur?» et «Comment?». Dans ce schéma, chaque modification apportée à l'une des dimensions du modèle d'affaires montre immédiatement l'impact dans au moins deux des domaines de la durabilité: l'humain et la planète et/ou le profit.

3. Développer des idées: penser au-delà des solutions habituelles

L'étape suivante consiste à élargir la perspective des modèles d'affaires des entreprises impliquées dans la chaîne de création de valeur au niveau de l'ensemble de l'écosystème. A présent, l'entreprise leader doit offrir des propositions de valeur et des mécanismes de création de valeur entièrement nouveaux tout au long du cycle. Il s'agit d'un processus hautement innovant, incluant les obstacles et les réticences qu'il faut surmonter. «Au cours de nos travaux, nous avons identifié 38 exemples d'écosystèmes circulaires qui peuvent servir de modèles à de nombreux secteurs», écrivent les auteurs. Ces modèles peuvent être répartis en quatre groupes: «Close the loop», «Improve the loop», «Monetize the loop» et «Excite the loop».

4. Intégrer: développer des écosystèmes circulaires cohérents

L'étape suivante consiste à esquisser un tel écosystème circulaire. Cette démarche est nécessaire, car seule cette perspective permet de mettre en évidence les liens de dépendance au sein d'un système. Le livre blanc fournit une méthode de planification, appelée «Circular canvas».

5. Présenter: formuler une vision

Au cours de la cinquième étape, il s'agit de développer une vision qui exprime l'objectif premier de la transformation de tout l'écosystème. Cela permet également à l'organisation d'avoir une base pour sa communication. Comme exemple de vision, les auteurs mentionnent celle du fabricant de moquettes Ray C. Anderson. A partir de 1994, ce dernier a mis en œuvre sa «Mission Zero», visant à éliminer toutes les répercussions négatives de son entreprise sur l'environnement. Une fois cette mission accomplie, sa nouvelle mission a été le projet de produire des moquettes présentant un bilan carbone négatif.

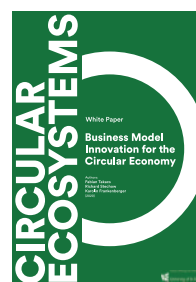
6. Intégrer: trouver des partenaires adéquats

Ensuite, l'entreprise cherche les partenaires adéquats pour les domaines qu'elle n'est pas en mesure de couvrir. Il est clair que l'entreprise leader prend l'initiative. Il est cependant intéressant de noter que le développement d'un circuit comporte également une composante retard, car les produits résultant d'une chaîne de création de valeur doivent d'abord «vieillir» pour que l'étape suivante du système circulaire entre en action. Cela permet à l'entreprise leader de trouver les partenaires adéquats dans un environnement déjà existant et de leur donner le temps d'effectuer leur transformation.

7. Implémenter: démarrer un système circulaire

Il s'agit, en toute logique, de la partie la plus difficile du processus. Des tests itératifs des différentes étapes du système circulaire et des processus commerciaux doivent permettre d'évaluer si et comment le circuit peut être bouclé. Un prototypage et des produits minimaux viables sont souvent indispensables. Les entreprises impliquées doivent souvent adapter non seulement les différents modèles d'affaires, mais aussi et surtout la culture d'entreprise dans son ensemble.

»



Takacs, F., Stechow, R., & Frankenberger, K. (2020). Circular Ecosystems: Business Model Innovation for the Circular Economy. White Paper of the Institute of Management & Strategy, University of St. Gallen.

Les vrais rebelles réparent

Jeter et racheter du neuf: une mentalité qui s'est insinuée en Occident avec l'arrivée de marchandises bon marché en provenance de l'Extrême-Orient. Aujourd'hui, la tendance s'inverse: réparer est à la mode, et cela ne concerne pas seulement les appareils high-tech et les voitures.

Peter Sennhauser | Texte

Quand Bettina E. s'aperçoit, lors d'un voyage d'affaires à New York, que son iPhone ne se charge plus, elle se rend dans un magasin. «Irréparable, répond le vendeur, c'est la batterie, et on n'en fabrique plus pour ce modèle.» Bettina E. s'achète un nouvel iPhone 14, non sans un grincement de dents. Quatre jours plus tard, de retour en Suisse, elle laisse malencontreusement tomber son smartphone. Le verre au dos de l'appareil vole en éclats. Diagnostic du centre de réparation à Bâle: sinistre total. Il est impossible de remplacer le dos du nouvel iPhone, du moins à un coût raisonnable.

Bettina E. déclare le dommage à la compagnie d'assurance et reçoit un nouveau smartphone. Elle laisse toutefois le premier iPhone au magasin. Diagnostic: un léger problème mécanique, réparé pour 35 francs. L'appareil fonctionne parfaitement.

Une réparation déconseillée

Le sèche-linge de Christoph K., acheté il y a un an à peine, ne démarre plus alors que tous les témoins sont allumés. Christoph K. fait donc appel à un technicien, qui lui explique que la panne est probablement due à un défaut de la commande électronique. Coût de la réparation: environ 1000 francs. Le technicien la lui déconseille.

Christoph K. effectue des recherches sur internet. Il déniche une carte électronique pour son sèche-linge,

une pièce de rechange au prix de 100 francs, livraison comprise. Il trouve également sur internet une liste de contrôle permettant d'identifier les pannes pour son modèle de sèche-linge. Un samedi après-midi, il prend le temps de parcourir la liste étape par étape. A la cinquième étape, il détecte la cause de la panne. Il s'agit du condensateur de démarrage du moteur, un composant électronique très simple, qui coûte moins de 10 francs sur internet.

Il n'y a même pas deux générations, malgré l'opulence de la Suisse, on ressemblait régulièrement les chaussures, on reprisait les chaussettes, on réparait les voitures et on gardait nos robots de cuisine toute une vie. Aujourd'hui, on change d'ordinateur portable tous les quatre ans et de smartphone, en moyenne tous les deux à trois ans. Les ailes de voitures sont remplacées au lieu d'être redressées et en cas de problème au moteur, on remplace des modules entiers.

Bien plus efficace que la collecte du PET

Dans une étude sur l'utilisation des machines à laver, des ordinateurs portables, des smartphones, des vêtements et des meubles, Greenpeace a analysé les répercussions de ces nouvelles habitudes en termes d'émissions de CO₂. Le résultat? Si nous portions nos vêtements pendant sept ans au lieu de quatre, on pourrait éviter 1,5 million de tonnes d'équivalents CO₂. Cela correspond à la quantité émise par une voiture qui ferait 186 000 fois le tour du monde.

A titre de comparaison, le recyclage du PET en Suisse a permis une réduction de 137 000 tonnes d'émissions



CO₂ en 2020. Si nous utilisons nos équipements de cuisine, nos meubles, nos smartphones et nos vêtements trois ans de plus que la moyenne actuelle, la réduction serait 10 à 30 fois plus élevée que celle relative au recyclage du PET.

C'est la raison pour laquelle Greenpeace a lancé une pétition en faveur du droit à la réparation, tel qu'il est reconnu au sein de l'Union européenne: les fabricants doivent assurer la disponibilité des pièces de rechange pendant dix ans après la fin de la production d'un modèle.

En effet, les consommateurs ne sont pas forcément opposés aux réparations. Un sondage a révélé qu'une grande majorité d'entre eux ont la volonté de réparer, mais que souvent, ils n'en ont tout simplement pas la possibilité (comme pour Apple et les iPhone) ou bien à un tel prix, que cela n'en vaut pas la peine.

Les jeunes veulent réparer

La réparation est pourtant à la mode. Le site internet reparateurs.ch, disponible en trois langues, répertorie désormais des centaines de professionnels qui réparent des appareils en tout genre. Le réseau de Repair Cafés, qui rafistolent toutes sortes d'objets sur demande ou permettent aux clients de le faire eux-mêmes, compte aujourd'hui plus de 200 ateliers. Et de nouvelles offres, comme Bykarl.ch, le portail de réparation et d'entretien de vélos à domicile né en Suisse romande, ou la plateforme privée de location d'appareils Sharely.ch, rencontrent un vif succès auprès des jeunes.

Mieux encore: «Avant, notre clientèle était principalement composée de personnes âgées de 50 à 60 ans. Mais ces dernières années, le nombre de jeunes qui viennent réparer leurs appareils a explosé», déclare Dragan Ivanovic, directeur de filiale du centre de réparation La Bonne Combine près de Lausanne, où l'on répare pratiquement tout ce que l'on trouve chez soi.

Un «acte de résistance»

Réparer ne permet pas seulement d'économiser de l'argent. C'est cool et ça devient à la mode. Pour les jeunes, cette démarche pourrait devenir un symbole de protestation, comme les cheveux longs ou les joints autrefois. «Réparer un objet est un acte de résistance», affirme le designer français David Enon dans son livre intitulé «La vie matérielle, mode d'emploi». Et cela ne s'entend pas seulement au sens figuré. Les Robins des Bois de la communauté en ligne sont des plateformes qui publient des instructions de réparation d'appareils et que les fabricants combattent comme s'il s'agissait de contrefacteurs.

Parfois les utilisateurs doivent même se battre pour obtenir leur droit à une réparation: pas plus tard qu'en début d'année, les agriculteurs américains ont obtenu gain de cause contre le fabricant de machines agricoles John Deere, qui empêchait, au moyen d'un logiciel, la réparation de ses produits.

»

Des meubles bien pensés qui donnent bonne conscience

PET recyclé, articles usagés revalorisés, acier refondu ou encore carton neuf mais neutre en CO₂: de plus en plus de produits se vendent non pas pour leurs avantages, leur design ou leur marque, mais pour la bonne conscience qu'ils procurent. Nous avons sélectionné trois exemples.

Peter Sennhauser | Texte



Pour un sommeil durable

RIAB est l'acronyme de «Room in a box». Toutefois, le fabricant allemand utilise ce terme de façon légèrement détournée. En effet, celui-ci désigne plutôt «A room made from a box», c'est-à-dire des meubles en carton ondulé à la fois durables, économiques et bien pensés. Par exemple, le lit 2.0: un modèle solide au montage facile et rapide, ce qui permet également de le déplacer en un tournemain. Le carton ondulé employé pour le fabriquer, qui contient une part de matériau recyclé comprise entre 54 et 80%, est entièrement recyclable. La colle utilisée est produite à partir d'amidon de maïs, les peintures sont à base d'eau et ne contiennent aucun solvant. Ce concept a donné naissance à toute une gamme de meubles en carton, disponibles à un prix presque dérisoire. <https://roominabox.de/>

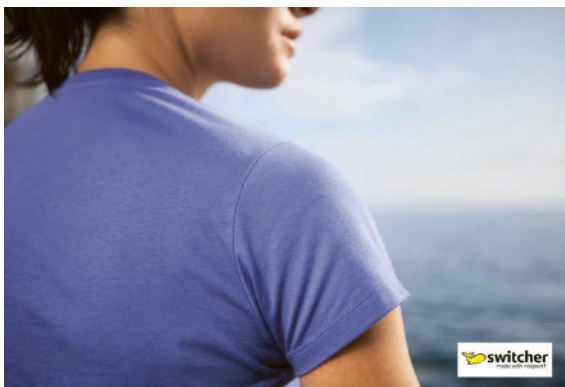


De la circularité au poignet

Une nouvelle marque de montres genevoise tente de se démarquer: tandis que d'autres misent sur le PET recyclé, la start-up *ID Genève* utilise les déchets d'acier fondu issus du secteur horloger pour fabriquer les boîtiers de ses montres. Les mécanismes sont des mouvements automatiques d'anciennes montres qui sont reconditionnés, les bracelets sont vegan, exempts de plastique et compostables et depuis peu, l'entreprise emploie un emballage conçu à base d'algues. Difficile de porter encore plus de circularité au poignet – et il s'agit, de surcroît, d'une montre suisse. Le nom de ce modèle? Circular 1. <https://fr.idwatch.ch>

Des t-shirts qui font la différence

Switcher est une marque bien connue en Suisse depuis plusieurs décennies. Avec pour ambition de proposer des textiles, et plus précisément des t-shirts, fabriqués de façon équitable, elle produit aujourd'hui l'électricité dont elle a besoin et injecte même l'énergie excédentaire dans le réseau. La liste des marques qui arborent l'emblème de *Switcher* ne cesse de s'allonger. Coton bio, PET recyclé, matières premières issues du commerce équitable, impossible de faire mieux. En achetant ces t-shirts, vous avez la certitude qu'ils n'ont pas été produits dans des conditions déplorables, dans un atelier de misère au Pakistan. <https://switcher.com/>



Rééquilibrer les rapports

Il y a quelques semaines, le WEF a publié son traditionnel Global Risks Report 2023, et son contenu est pour le moins préoccupant. A long terme (10 ans), les quatre plus gros risques perçus par les leaders présents à Davos sont tous d'ordre environnemental. Le message est clair: notre modèle économique actuel n'est pas soutenable et nous ne pouvons pas continuer ainsi, sous peine de subir des catastrophes naturelles, tensions sociales et pertes économiques sans précédent.

En effet, selon la fameuse citation du philosophe Antoine Lavoisier, au sein de la nature, «rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme». Ce changement de structure de production économique doit par ailleurs obligatoirement

s'accompagner d'un changement de modèle de consommation en se tournant vers la sobriété. Ces deux éléments-clés de l'économie circulaire peuvent être résumés par l'un de ses concepts phare, le modèle des 3 R: reduce, reuse and recycle.

L'approche de l'économie circulaire est somme toute logique: dans un monde où les ressources sont finies, il n'y a pas d'autres solutions que de réutiliser celles-ci le plus profondément et le plus longtemps possible pour garantir une production économique et ainsi une création de valeur sur le long terme.

Pour réussir ce défi, il est nécessaire de repenser notre relation avec notre environnement et nos écosystèmes. Nous devons nous affranchir de notre approche anthropocentrique et basculer vers une approche biocentrique, où la société humaine n'est pas dominante de son environnement,

mais une partie prenante comme toutes les autres formes de vie et écosystèmes.

En tant que jeune entrepreneur et activiste climatique, je suis non seulement convaincu du potentiel de l'économie circulaire, mais également de la nécessité de rétablir un équilibre sain entre notre environnement et nos activités. Ceci est indispensable si nous souhaitons construire une économie durable et une société équitable.

»

Alexis Balimann | Cofondateur de Bouteka,
Swiss Youth For Climate Board Member,



Inside Swiss Leaders

Comment souhaitez-vous travailler à 82 ans?

Avec EmployAgility®, Swiss Leaders lance un nouveau programme permettant de dessiner activement son avenir professionnel dans cinq domaines clés du monde du travail afin d'avoir une vie professionnelle plus longue et plus épanouissante.

Avez-vous déjà réfléchi à ce que vous aimeriez faire et comment vous aimeriez travailler lorsque vous aurez 82 ans? La belle idée de la retraite à 65 ans repose d'une part sur un concept de travail gratifiant et sur l'anticipation de la retraite, et d'autre part sur le fait que l'AVS a été créée alors que le citoyen masculin lambda avait une espérance de vie de 66 ans (en 1948).

Aujourd'hui, nous vivons plus longtemps, nous avons plus d'énergie et nous avons la possibilité de trouver un emploi qui non seulement nous permet de vivre, mais qui contribue aussi à notre épanouissement personnel. C'est précisément sur cette base que repose le nouveau concept EmployAgility®, que Swiss Leaders a lancé cette année en collaboration avec sa fondatrice Philippa Dengler, et qui accompagne les gens dans leur développement professionnel.

EmployAgility® est synonyme d'employabilité (Employability) mais aussi d'agilité (Agility). Il annonce un changement de paradigme. Alors qu'être employable signifie avoir les bonnes qualifications et compétences pour le marché du travail actuel, EmployAgility® permet de gérer sa vie professionnelle de manière flexible, de prendre en main son avenir et de trouver plus de plaisir et d'épanouissement dans son activité professionnelle. Pour atteindre cet objectif, chacun peut s'améliorer dans les cinq domaines clés du monde du travail: la gestion de carrière, la souplesse d'apprentissage, le réseautage, le bien-être et la collaboration.

Swiss Leaders propose en 2023 un total de 12 webinaires en allemand, anglais et français. Il est en outre possible de passer le test EmployAgility® qui indique le score d'EmployAgility® personnel et donne des recommandations de mesures concrètes pour s'améliorer dans les cinq domaines clés. Pour un travail concret et personnalisé sur sa propre EmployAgility®, Swiss Leaders offre un coaching individuel. Vous trouverez toutes les informations ainsi que la possibilité de vous inscrire au webinaire, au test et au coaching ici: www.swissleaders.ch/employagility-fr

»



Boost your EmployAgility®



Agenda

MEET THE AUTHOR

Vers une économie circulaire durable en Suisse

Apports et limites du cadre juridique vers une économie circulaire durable en Suisse.

Ma 4 avril 2023 | 18h00 – 19h15

En ligne, sur inscription

BOOST YOUR EMPLOYAGILITY®

Prenez votre destin professionnel en main

Je 6 avril 2023 | 12h00 – 13h00

En ligne, sur inscription

MEET THE EXPERT

LinkedIn: 10 indicateurs sur votre personnalité

Tout savoir de LinkedIn pour mieux cerner les capacités d'une personne à l'intelligence émotionnelle, la créativité, le sens du relationnel ou l'empathie.

Je 11 mai 2023 | 18h00 – 19h15

En ligne, sur inscription

- **MEET THE AUTHOR**
- **Leadership, agilité, bonheur au travail...**
- **bullshit!**
- En finir avec les idées à la mode et revaloriser (enfin) l'art du management.
- Ma 6 juin 2023 | 18h00 – 19h15
- En ligne, sur inscription
-
- **BOOST YOUR EMPLOYAGILITY®**
- **Prenez votre destin professionnel en main**
- Je 15 juin 2023 | 12h00 – 13h00
- En ligne, sur inscription
-
- **MEET THE EXPERT**
- **La stratégie de l'audace – oser ne se décrète pas!**
- L'audace est au cœur de l'entrepreneuriat.
- Alors comment procéder?
- Me 28 juin 2023 | 12h00 – 13h15
- En ligne, sur inscription

Renseignements et inscriptions: [swissleaders.ch/calendrier](https://www.swissleaders.ch/calendrier) ou à romandie@swissleaders.ch

Mentions légales

Editeur/contact

Swiss Leaders
Case postale, CH-8042 Zurich
Tél. +41 43 300 50 50
info@swissleaders.ch
www.swissleaders.ch

Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser
Tél. +41 44 533 00 30
ps@swissreporter.ch

Publicité

Sarah Michellod
Tél. +41 21 552 04 21
s.michellod@swissleaders.ch



www.swissleaders.ch/fr

Conception

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Agencement

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Rédaction et contenu

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Impression

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Tirage

9715 exemplaires en 2 langues
7745 allemand / 1970 français
(Certification WEMF 2021 – 2022)

Mode de parution

Parution quatre fois par an
en version papier.

Destinataires: tous les membres
Swiss Leaders.

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

**La prochaine édition
de LEADER paraîtra
le 20 juin 2023**



SUSTAINABLE
LEADERS

CONDUIRE ET TRANSFORMER SON ENTREPRISE VERS LA DURABILITÉ

Formation certifiante en 8 jours

Lausanne: 9, 10, 20 & 30.06.23 |
1 & 22.09.23 | 03.11.23 & 08.12.23



Powered by

**SWISS
LEADERS**

ExecutiveEducation

sanu.



swissleaders.ch/formationscontinues