

PME RESPONSABLES

Droits de participation, etc.:
comment déployer son potentiel
au travail? **4, 6, 12, 14**

Mode et exploitation:
deux entrepreneurs mettent
de l'équité dans la production
textile **8, 18**

Direction et partage d'emploi:
deux femmes dirigent les activités
de crédit de la BAS **15**

Le magazine pour un usage différent de l'argent

moneta

en
ligne
sur
moneta.ch

#4 2019



SOMMAIRE

PME RESPONSABLES

4 Adieu, patron!

6 Pas de superpouvoirs, certes, mais des compétences

8 « Je préfère viser l'amélioration »

10 Pour une véritable éthique de l'innovation

12 Quand le vide inspire

12 En voulant plaire à tout le monde, on s'oublie soi-même

LES PAGES DE LA BAS

15 Toute l'actualité de la Banque Alternative Suisse

EN PERSONNE

24 Jonathan Normand: « Chaque entreprise fait partie de la solution »

La colonne vertébrale et le cœur?



Les petites et moyennes entreprises, ou PME, sont souvent décrites comme la colonne vertébrale de l'économie suisse. Plus de 99 pour cent des entreprises – c'est-à-dire un nombre supérieur à 580 000 – comptent moins de 250 collaboratrices et collaborateurs, appartenant ainsi à la catégorie des PME. Ensemble, elles emploient les deux tiers de la population active de notre pays, soit plus de trois millions de personnes. Outre leur importance économique volontiers mise en avant, les PME ont aussi une forte responsabilité sociale, car elles façonnent les conditions dans lesquelles la majorité des gens travaillent. Dans ce numéro, moneta montre que des entrepreneuses et entrepreneurs prennent cette responsabilité très au sérieux, par exemple en accordant à leur personnel des droits de participation étendus, ou en permettant à des personnes atteintes d'un handicap de développer leur potentiel.

La responsabilité sociale d'une entreprise ne s'arrête toutefois pas ici aux conditions de travail, en particulier quand elle fait (pré)fabriquer des marchandises dans des pays où l'État ne garantit pas les droits fondamentaux en matière de travail et où les gens doivent trimer dans des conditions indignes. Ainsi, l'industrie de la mode, avec ses chaînes d'approvisionnement mondiales, est responsable d'abus manifestes. Malgré les énormes profits des entreprises de mode occidentales, les travailleuses et travailleurs qui œuvrent à la confection des vêtements (parfois de marque), de la culture du coton en Tanzanie à la couture au Bangladesh, ne gagnent généralement pas assez pour nourrir leur famille. Ce numéro de moneta présente Nile et Remei, deux PME pionnières qui s'investissent corps et âme pour faire fabriquer leurs vêtements et textiles dans de bonnes conditions.

Les PME sont également responsables de l'impact social de leurs produits, par exemple en ce qui concerne l'innovation technologique. L'essor de la numérisation amène sans cesse sur le marché de nouveaux biens et services, dont les effets sur les êtres humains sont difficiles à évaluer. Johan Rochel, du laboratoire d'éthique Ethix, a expliqué à moneta comment les PME peuvent respecter des normes éthiques fondamentales dans leurs innovations.

Bonne lecture!

Katharina Wehrli, rédactrice en cheffe

moneta



Pour ne manquer aucun numéro et recevoir la newsletter de moneta: moneta.ch/s-abonner-a-la-newsletter

moneta #4-2019

Le magazine pour un usage différent de l'argent

moneta paraît quatre fois par an en français et en allemand et il est envoyé gratuitement aux clientes et clients de la Banque Alternative Suisse SA (BAS). La reproduction de textes et d'illustrations propres est soumise à une autorisation écrite de la rédaction et doit impérativement indiquer la source.

Éditrice Banque Alternative Suisse SA

Direction de la rédaction Katharina Wehrli (kw)

Rédaction Esther Banz (eb), Roland Fischer (rf), Katrin Pilling (kp), Muriel Raemy (mr)

Rédaction en ligne Katrin Pilling

Traduction Sylvain Pichon

Annonces Bruno Bisang

Graphisme Clerici Partner Design, Zurich

Illustrations Claudine Etter

Impression ROPRESS Genossenschaft, Zurich

Papier RecyStar Nature, 100 pour cent papier recyclé

Adresse Banque Alternative Suisse SA, moneta, Amthausquai 21, case postale, 4601 Olten, téléphone 062 206 16 16, moneta@abs.ch

Tirage de ce numéro 8800 exemplaires

Encarts Les encarts qui n'émanent pas de la BAS sont des publicités qui nous permettent de couvrir les frais de production.

Info importante sur les encarts et les annonces Les offres de souscription pour des participations ou des obligations, insérées dans ce magazine, n'ont pas été validées par la BAS. Il ne s'agit donc pas d'une recommandation d'achat de la Banque.

Si vous êtes client-e de la BAS et déménagez, veuillez communiquer votre nouvelle adresse par écrit ou via le système d'e-banking.

Magazine en ligne: retrouvez les articles phares de moneta sur moneta.ch

Des villes mises au défi climatique

Sous le slogan « Cities. Hacking. Solutions », le Climathon a eu lieu le 25 octobre dernier dans plus d'une centaine de villes dans le monde, dont Lausanne et Zurich pour la Suisse. L'événement participatif, conçu sous la forme d'un hackaton, visait à réfléchir à l'adaptation de nos sociétés au changement climatique dans un avenir proche. La démarche? Rassembler pendant vingt-quatre heures des actrices et acteurs de tous horizons – entrepreneuses et entrepreneurs, scientifiques, étudiant-e-s, élu-e-s et citoyen-ne-s – pour leur permettre d'élaborer des solutions durables et innovantes aux défis climatiques. Les entités publiques ainsi que différents partenaires institutionnels ou privés ont proposé aux équipes de se pencher sur des thèmes comme la ville de demain, le futur de l'énergie, le tourisme doux ou encore la mobilité citadine. Des expert-e-s ainsi que des personnes spécialisées dans l'accompa-

gnement et le développement ont soutenu le travail des groupes, présenté ensuite devant un jury local.

En Europe, le projet est porté par Climate-KIC, principale initiative d'innovation climatique de l'UE et plus grand partenariat public-privé. Elle se compose avant tout d'entreprises, d'établissements universitaires et de recherche, d'ONG ainsi que d'organisations issues du secteur public. Depuis son siège londonien, Climate-KIC gère des centres nationaux et régionaux à travers l'Europe pour soutenir des start-up, réunir des partenaires autour de projets d'innovation et éduquer les étudiant-e-s. Il s'agit pour cette initiative d'aider à transformer les connaissances et idées en produits et services, destinés à atténuer et à s'adapter au changement climatique. (mr)

climathon.climate-kic.org

Pacte pour un marché mondial humain

Le Pacte mondial de l'ONU (UN Global compact), fondé en 2000, est l'initiative la plus importante à l'échelle planétaire en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cadre d'engagement volontaire, référentiel international et plateforme d'actions, il réunit près de 10 000 entreprises dans 170 pays. Celles-ci acceptent d'appliquer, à tous les niveaux de leur politique commerciale, les dix principes universels liés aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption; elles s'engagent en outre à prendre des mesures pour faire progresser les objectifs sociétaux et la mise en œuvre des Objectifs du Développement durable (ODD).

Le Pacte mondial est une initiative non contraignante. Les entreprises promettent publiquement de respecter les dix principes généraux et d'informer de manière transparente sur la façon dont elles ont appliqué leurs engagements. Ce pacte n'a pas vocation de contrôle ni n'impose une quelconque conduite ou activité: il est destiné à stimuler les changements, à promouvoir les responsabilités de chacune des entre-

prises participantes et à encourager les solutions innovantes ou partenariats.

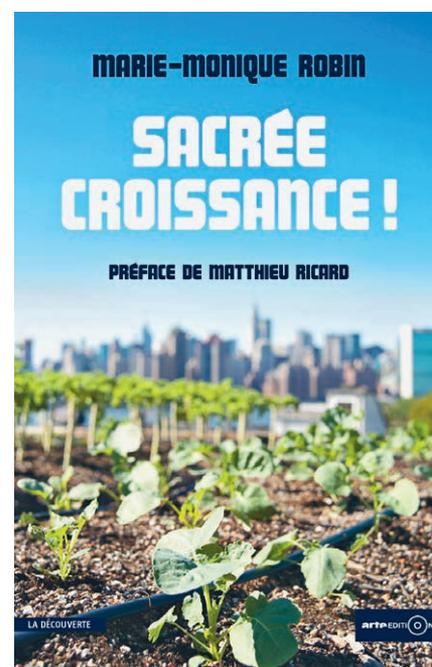
Sis à New York, le bureau du Pacte mondial possède différents outils pour faire campagne et assurer le suivi des promesses d'engagement. Par exemple des forums d'échange ainsi que des bureaux régionaux et nationaux jouent le rôle de réseaux locaux. Agissant comme relais officiel en Suisse, le Global Compact Network Switzerland (voir entretien en p. 24) compte, parmi ses membres, certaines des plus grandes firmes du pays (ABB, Novartis, Crédit Suisse, UBS), des PME et des organisations de la société civile. L'association accompagne des entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs dans leur démarche RSE, afin de les mobiliser pour qu'elles appliquent les principes de durabilité dans leurs stratégies et leurs opérations de base, pour leur propre bénéfice et pour celui de la société dans son ensemble. (mr)

globalcompact.ch

Avons-nous raté l'occasion de sauver le monde?

Juin 2034: les maisons sont énergétiquement passives, les bus roulent au biodiesel de noisette, les trains solaires traversent des champs de légumes bio à perte de vue et chaque citoyen-ne dispose d'un quota de kilomètres aériens. Sur tout le territoire français, «la grande idéologie», celle de la croissance et de la consommation, est révolue. Dans «Sacree croissance!», Marie-Monique Robin imagine ce qui aurait pu se produire si, le 14 avril 2014, François Hollande, Barack Obama et l'ONU avaient pris au sérieux le rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC).

Mêlant fiction et entretiens réels, l'auteur nous emmène auprès de grands théoriciens de l'économie écologique et sociale. Très documenté, ce futur imaginaire voit les politiques, scientifiques et citoyen-ne-s s'emparer du rapport du GIEC pour stopper l'effondrement de notre civilisation. Préfacé par Gaël Giraud, chef économiste de l'Agence française de développement, et postfacé par Matthieu Ricard, moine bouddhiste tibétain et biochimiste, ce livre presse toutes les parties prenantes à agir, entre pessimisme et espoir.



«Sacree croissance!», Marie-Monique Robin, La Découverte, mai 2019

Adieu, patron!

Les PME sont de plus en plus nombreuses à se distancier de la hiérarchie classique. Si les nouvelles formes d'organisation sont exigeantes pour le personnel, elles lui accordent aussi une plus grande liberté. Quand on a travaillé de cette façon, pas question de revenir en arrière!

Texte: Daniel Büttler

Nadja Kaderli qualifie le modèle organisationnel de son employeur d'«incroyablement inspirant»; elle n' imagine plus travailler dans une entreprise normale. Quant à Cornelia Bauer, elle affirme que «le flux est très spécial. Ici, la responsabilité individuelle a une grande importance.»

Mmes Kaderli et Bauer travaillent dans des entreprises à l'organisation hors-norme. L'une applique des principes démocratiques, l'autre un modèle holacratique. Longtemps, de telles formes de gestion étaient quasiment inexistantes en dehors du «jardinnet» des coopératives, plutôt de gauche. Les choses ont changé: de plus en plus de PME optent pour des modèles organisationnels où le personnel dispose de davantage de responsabilité individuelle, de liberté et de flexibilité.

Les blocages de la hiérarchie classique

«Nous voulions une structure qui permette d'aller vite», explique Nadja Kaderli, responsable de la culture d'entreprise chez Advertima. Cette jeune pousse, dont le siège se trouve à Saint-Gall, a conçu un logiciel prometteur avec lequel les sociétés peuvent interpréter visuellement le comportement de leur clientèle. «Les fondateurs souhaitent expérimenter une organisation nouvelle, car la hiérarchie classique bloque et entrave les décisions», précise Mme Kaderli.

Advertima s'appuie sur l'holocratie, avec laquelle des entreprises s'organisent en cercles intrinsèquement similaires aux secteurs classiques comme le marketing, la vente, etc., mais fonctionnant de manière assez autonome. Les cercles ne dépendent pas d'une hiérarchie verticale, comme les départements dans une entreprise classique, mais sont presque accolés. Chaque cercle définit lui-même les rôles dont il a besoin et choisit les personnes qui les endosseront. Les quelque cinquante collaboratrices et collaborateurs d'Advertima sont organisés en neuf cercles. Certes, une hiérarchie existe en leur sein, mais elle est différente, éclaire Nadja Kaderli. «Le personnel peut faire évoluer son rôle lui-même.»



« Chez nous, on peut vraiment discuter de tout. On porte deux casquettes. Je suis donc collaboratrice et entrepreneuse. » Cornelia Bauer

Des entreprises informatiques montrent la voie

Selon Felix Frei, psychologue du travail et conseiller en gestion zurichois, l'engouement actuel pour de nouveaux modes de gouvernance tient en partie à la numérisation: «Elle pousse à l'accélération. Les entreprises doivent pouvoir agir et réagir plus vite.» En outre, et surtout dans le secteur des technologies de l'information, les cadres ont parfois moins de connaissances techniques que leurs subalternes. Les entreprises informatiques sont évidemment des pionnières dans l'adoption de modèles de gestion innovants.

Felix Frei relève aussi une autre tendance sociale: «Beaucoup de gens ont des difficultés avec la hiérarchie classique et refusent désormais qu'un patron les «mène par le bout du nez», ne serait-ce que parce qu'ils sont de mieux en mieux formés (voir aussi p. 12). D'après M. Frei, une centaine de PME en Suisse appliqueraient de nouvelles formes d'organisation. «Les nouveaux modèles sont encore assez rares, mais de plus en plus d'entreprises en discutent.» Les PME y semblent prédestinées, car elles sont plus agiles que les grandes sociétés et leur culture interne est généralement basée sur la confiance.

Droit de codécision, participation majoritaire et transparence des salaires

Parmi les entreprises où la responsabilité sociale tient le haut du pavé, on peut citer Metron. Spécialisée dans l'aménagement du territoire, cette pionnière a son siège à Brugg (AG). Son personnel dispose d'un droit de codécision depuis 1974. Un choix qui ne repose pas explicitement sur des idées de gauche: les fondateurs de l'entreprise faisaient partie de l'aile progressiste de la bourgeoisie libérale argovienne.

Metron Holding emploie cent cinquante personnes. Elle est divisée en cinq sociétés anonymes, au sein desquelles les collaboratrices et collaborateurs peuvent élire leur direction. Comme en politique, des gens font acte de candidature et un vote a lieu. Chaque direction se compose généralement de deux à trois personnes, parmi lesquelles le conseil d'administration choisit les membres du plus haut niveau, c'est-à-dire la tête de la holding.

Les employées et employés peuvent aussi se prononcer sur des questions importantes. Elles et ils disposent de différents canaux, allant des séances de bureau aux réunions du personnel. La rédaction des contrats de travail ou les décisions stratégiques font l'objet de discussions et de choix démocratiques. Les collaboratrices et collaborateurs détiennent en outre la majorité des actions de l'entreprise, par l'intermédiaire d'une fondation. La culture Metron se distingue encore par autres éléments tels que des conditions de travail respectueuses de la vie familiale, une formation continue intensive et la transparence des salaires. Ces derniers sont publiés. Cela génère-t-il des conflits? Cornelia Bauer, responsable de la communication, assure que non. «Mais cela suscite des discussions.» Quoi qu'il en soit, l'écart salarial est plus faible qu'ailleurs, car chez Metron, le revenu le plus élevé ne peut être plus de quatre fois supérieur au plus bas.

Exigeante, mais très avantageuse

Mme Bauer résume ainsi la culture d'entreprise de Metron: «Chez nous, on peut vraiment discuter de tout. On porte deux casquettes. Je suis donc collaboratrice et entrepreneuse. Autrement dit, je dois rester informée et participer aux discussions.» Exigeante, cette culture participative offre cependant de nombreux avantages. «Avoir notre mot à dire augmente aussi notre satisfaction. C'est un plaisir de travailler ici!» Une culture qui profite également à l'entreprise.

Toutes et tous les membres du personnel n'ont pas la même motivation à exercer leur droit de participation, mais la majorité s'implique, souligne Mme Bauer. En principe, quelqu'un à qui cette culture déplaît évitera de postuler chez Metron. «En venant ici, les gens savent à quoi s'attendre.»

Phase de transition difficile

Si Metron a des dizaines d'années d'expérience en matière de droits de codécision et peut compter sur des structures éprouvées, la jeune société informatique Advertima en est encore au stade de l'expérimentation. Nadja Kaderli rappelle que l'holocratie obéit à des principes très stricts. On doit sans cesse améliorer les règles du jeu, pour devenir «une organisation autonome».

Cette gestion novatrice a ceci de particulier qu'il n'y a ni chef-fe-s classiques, ni contrôle des heures de présence, ni évaluation annuelle du personnel. Au lieu de cela, on reçoit l'avis de collègues que l'on a soi-même choisi-e-s. «Une culture de l'erreur et une sécurité psychologique sont essentielles, faute de quoi des incertitudes surviennent, qui mettent en péril le système», explique Mme Kaderli. Bien que l'holocratie demande un fort engagement de la part du personnel, une chose est claire: «Il existe un point de non-retour. Une fois que vous avez travaillé de cette manière, impossible de revenir en arrière.»

Felix Frei, notre expert en organisation, ajoute qu'un nouveau modèle de gestion n'est pas une fin en soi, mais doit toujours revêtir du sens d'un point de vue entrepreneurial. Par exemple en contribuant à accélérer les décisions. Rien ne garantit que le personnel sera plus satisfait au bout du compte. En outre, les débuts sont souvent difficiles: «Il faut bien davantage de discipline qu'auparavant et l'on doit prendre beaucoup plus de décisions soi-même. Toutes les structures sans hiérarchie classique ont appris dans la douleur à résoudre des conflits.» Quiconque préfère travailler dans un cadre bien défini doit s'attendre à des déconvenues. «Jusqu'à trente pour cent des collaboratrices et collaborateurs démissionnent pendant la période de transition. Certaines entreprises périssent à cause de cela, mais celles qui survivent aux douze premiers mois ne voudraient pas revenir en arrière.» M. Frei est persuadé que les nouveaux modèles de gestion ont de l'avenir: «L'agilité propre à la numérisation impose de nouvelles formes d'organisation.» •

Les entreprises rechignent à engager des personnes atteintes d'un handicap mental. L'exemple de l'autisme montre qu'il est possible de faire un effort et que les petites entreprises jouent un rôle décisif à cet égard.

Texte: Roland Fischer

Pas de superpouvoirs, certes, mais des compétences

Depuis quelques années, on parle toujours plus de processus de candidature automatisés, d'algorithmes et d'intelligences artificielles capables de mieux déterminer qui convient à quel poste. Avec ces moyens techniques, pas de discrimination due à la consonance exotique d'un nom de famille. Mais, honnêtement, ne préférons-nous pas avoir des humains en face de nous, pour évaluer nos compétences et notre motivation lors d'un entretien d'embauche ?

Il existe pourtant un groupe (pas si restreint) de personnes qui ne souscriraient en aucun cas à cette «humanisation». La plupart sont au chômage, et pas forcément parce qu'elles manquent de compétences. Le problème tient plutôt au fait que les gens concernés ont le plus grand mal à faire bonne impression dans les relations entre humains. Markus Weber, d'Auticon, est formel : «Pour trouver la meilleure programmeuse ou le meilleur programmeur de Suisse, vous avez intérêt à renoncer à l'entretien d'embauche. Mieux vaut proposer un test, une mission qu'on peut accomplir sur son ordinateur même à trois heures du matin.»

L'autisme touche à peu près une personne sur cent. Cette maladie encore mystérieuse, appelée «trouble du spectre autistique (TSA)» dans les ouvrages médicaux de référence, inclut le syndrome d'Asperger. Les capacités cognitives des personnes ayant été diagnostiquées comme autistes diffèrent beaucoup. Celles dont l'intelligence est supérieure à la moyenne dissimulent souvent leurs aptitudes, soit en gardant le silence, soit en se repliant sur elles-mêmes. Leurs très grandes capacités intellectuelles peuvent pourtant en faire des spécialistes hors norme, par exemple dans l'informatique.

Auticon est l'une de ces entreprises informatiques qui recrutent spécifiquement des personnes atteintes de TSA. La société anonyme à but lucratif a son siège en Allemagne et s'est récemment implantée en Suisse. Markus Weber, directeur d'Auticon Suisse, explique que 80 pour cent des gens touchés par des TSA en Suisse sont à la recherche de travail ou absolument surquali-

fiés dans leur emploi actuel. Il pense que beaucoup ont toutes leurs chances sur le marché. «Un de nos employés se trouvait dans un atelier protégé. Il occupe maintenant un poste exigeant dans l'informatique.» Auticon ne s'est pas spécialisée dans ce domaine par hasard : les personnes autistes montrent énormément de persévérance et de précision dans des tâches que les gens qui fonctionnent «normalement» (appelés «neurotypiques») considèrent comme ennuyeuses et fatigantes. Des exemples de tâches répétitives et lassantes ? Vérifier et simplifier un code long et entrelacé, ou encore analyser des nombres et des relations complexes.

Se focaliser sur les personnes et leurs compétences spécifiques

On peut se demander si l'autisme est à considérer comme un «trouble» ou, simplement, comme un mode de fonctionnement différent. Le maître-mot actuel est la neurodiversité. Les TSA pourraient donc représenter un enrichissement, pas forcément un handicap. Après tout, c'est la société qui tolère mal cette diversité. Et les entreprises ne sont pas les dernières à préférer l'exclusion. «Il faut sortir du réflexe «en cas de diagnostic, pas question de prendre le moindre risque», martèle Andreas Eckert, responsable de l'unité autisme de la Haute école intercantonale de pédagogie curative (HfH). Il estime que l'exemple des TSA pourrait faire tache d'huile si les entreprises s'intéressaient davantage «aux personnes et à leurs compétences spécifiques» qu'à des critères de candidature schématiques. Markus Weber, d'Auticon, est d'accord : dans le secteur des technologies de l'information, les entreprises seraient de mauvaises élèves en la matière.

Les personnes autistes ont besoin d'un environnement de travail adapté, pour s'y sentir bien. Chez Auticon, des accompagnatrices et accompagnateurs les soutiennent dans cette démarche. De petits détails peuvent faire la différence, comme placer le bureau de manière à éviter que les collègues passent sans cesse

derrière leur dos. Petit à petit, même de grandes entreprises – en particulier des géants étasuniens du numérique – comprennent que les personnes autistes sont des collaboratrices ou collaborateurs de valeur. Mais le nombre de recrutements demeure modeste. Quelles entreprises, dans notre pays, engagent des personnes atteintes d'un handicap mental ?

Les PME, particulièrement prédestinées

Pour Andreas Eckert, de la HfH, les PME seraient tout particulièrement prédestinées à répondre aux besoins spécifiques des personnes handicapées. On le voit déjà dans le processus de candidature, où elles sont rares à appliquer le même schéma que les grandes entreprises.

Auticon se spécialise pour le moment dans les personnes atteintes d'autisme. Des femmes et des hommes ayant d'autres handicaps travailleront-elles et ils aussi un jour dans cette entreprise ? Le directeur peut imaginer étendre le champ d'action, « mais il y a encore beaucoup trop d'autistes au chômage ». La plupart des autistes sans emploi seraient donc des génies à la logique ? Auticon s'intéresse plus particulièrement à celles et ceux qui se distinguent par leurs hyper-compétences. Est-ce là du « profiteurisme » ? Andreas Eckert ne voit rien à reprocher au modèle d'Auticon. Si l'on crée des niches qui leur conviennent, les personnes touchées par des TSA peuvent se montrer très loyales, reconnaissantes et efficaces au travail. Greta Thunberg l'a récemment affirmé : son altérité est un superpouvoir. Mais elle a ajouté quelque chose que les médias coupent trop souvent : « Quand les circonstances sont favorables. »

Quand on lui demande si le modèle à succès d'Auticon et d'autres entreprises comme Asperger Informatik, à Zurich, pourrait être étendu, M. Eckert se refuse à généraliser. Difficile de dire globalement quelles personnes avec quels handicaps il serait possible d'intégrer au marché du travail, et de quelle façon. Andrew Solomon, auteur du livre « Les enfants exceptionnels » (Fayard, 2019), consacré à des familles avec enfants handicapés, parle de l'intégration professionnelle de personnes handicapées en citant un chercheur spécialisé en schizophrénie : « Je n'ai jamais vu de traitement plus efficace qu'un emploi. »

Renoncer à automatiser les tâches simples

Dans l'ensemble, M. Eckert constate une ouverture sociale croissante vers l'inclusion, mais aussi des hésitations sitôt qu'il s'agit d'avancer concrètement dans cette direction. « Les obstacles sociétaux sont souvent plus grands avec des maladies mentales comme la dépression ou la schizophrénie que dans le cas d'un handicap physique bien reconnaissable », regrette-t-il. Une certitude : le marché du travail ne se réglera pas de lui-même. Des fondations à but non lucratif sont nécessaires pour soutenir les personnes handicapées dans le monde professionnel. Auticon est venue combler une petite partie des grandes lacunes. La patience reste de mise. Comme le dit Markus Weber : « Je serais le plus

heureux des hommes si Auticon était devenue inutile dans dix ans, mais je ne me fais pas beaucoup de souci pour notre entreprise. »

Des approches complètement différentes sont de toute façon indispensables pour assurer une large inclusion dans le monde du travail. Ainsi, chez Inotex Bern, ancienne blanchisserie centrale, les tâches manuelles simples n'ont délibérément pas été automatisées, afin d'offrir à des personnes handicapées les conditions d'un emploi porteur de sens. Tout le monde n'a pas des superpouvoirs, mais tout le monde a des compétences. •



« Je préfère viser l'amélioration »

L'exploitation est toujours de mise dans l'industrie de la mode, comme le montre la dernière évaluation de Public Eye: sur quarante-cinq entreprises interrogées, une seule a pu démontrer de manière crédible que le personnel de ses producteurs touche un salaire vital. Il s'agit de Nile, entreprise de taille moyenne établie au bord du lac de Biene. Pourquoi réussit-elle là où les autres ont tant de mal à progresser?

Texte: Esther Banz

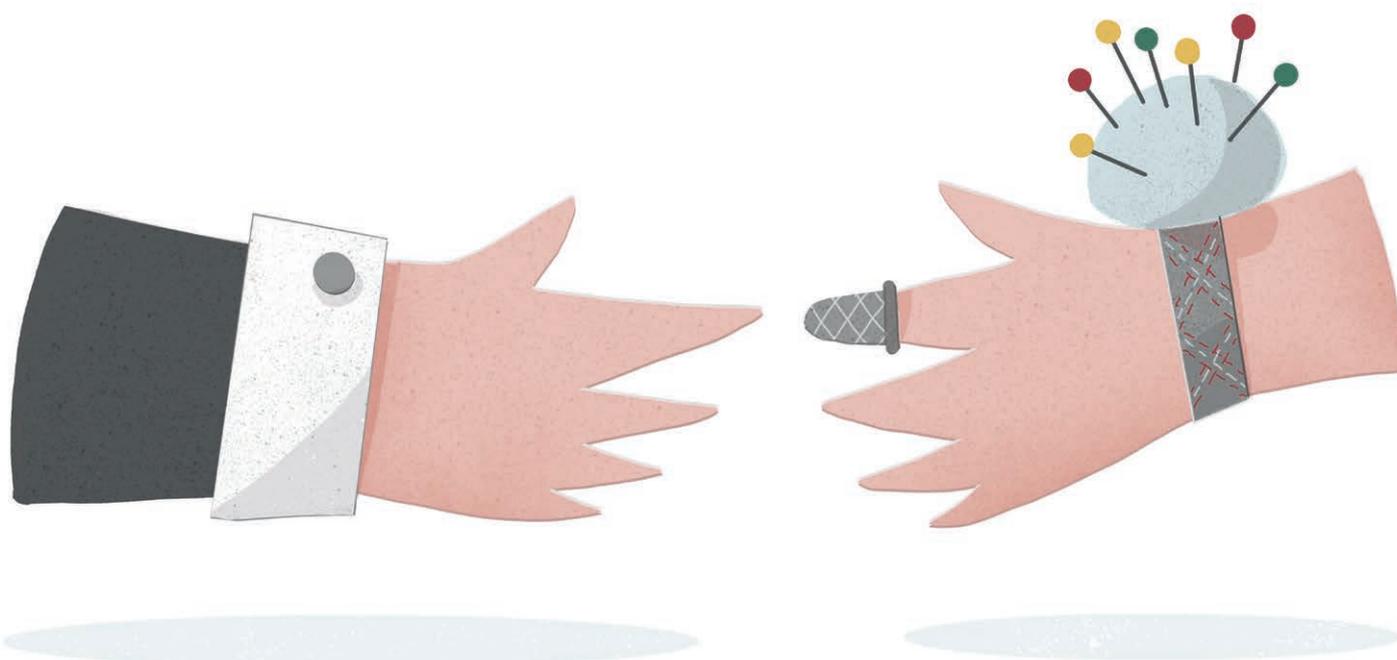
La petite boutique Nile du Limmatquai, à Zurich, est bien remplie en ce vendredi après-midi. Des femmes s'emparent de pulls, pantalons et chemisiers, puis disparaissent derrière les rideaux des cabines d'essayage. Celle du fond dissimule un passage. Comme nous le révèle une vendeuse, il mène au premier étage, « vers notre jeune patron ».

Marc Willy nous reçoit dans une vénérable salle où l'on peut admirer et toucher tout à loisir la collection de la saison à venir, en l'occurrence celle du printemps/été 2020. Le PDG de 33 ans, en tenue décontractée, invite à s'asseoir à une grande table sur laquelle son ordinateur portable est déjà ouvert. Il nous parle de tissus, techniques, eaux usées, longueurs de fibres, contrôles, certificats, audits, codes de conduite, données sur les prix de référence. Il explique aussi pourquoi Nile se distingue si favorablement dans l'évaluation 2019 de la campagne Clean Clothes Campaign (CCC), coordonnée en Suisse par l'ONG Public Eye.

Du cœur et beaucoup d'efforts

Il devrait aller de soi que les entreprises cherchent à améliorer le respect des droits de la personne dans leurs chaînes d'approvisionnement. Pourtant, dans l'industrie de la mode, c'est le contraire qui prévaut: dans l'évaluation de CCC, à part Nile, aucune des entreprises interrogées n'a pu démontrer de manière crédible qu'elle paie un salaire vital ne serait-ce qu'à une partie des travailleuses et travailleurs, dans les pays où sont confectionnés ses vêtements (exception faite de celui où se trouve le siège social). Un salaire vital doit couvrir les besoins de base comme l'alimentation, le logement, l'éducation, la santé et les transports pour une famille de quatre personnes, tout en permettant de constituer une petite épargne pour les imprévus.

Pourquoi et comment Nile réalise-t-elle ce que la plupart des autres grandes et moyennes entreprises textiles promettent dans le vide? Le PDG de la société biennoise, seul à ce poste depuis un an, évite les comparaisons et préfère balayer devant sa porte: « Nous ne déléguons ni la responsabilité sociale ni la durabilité écologique à un service spécialisé. Ces deux sujets me tenant à cœur, je m'en occupe personnellement. » M. Willy en convient, la tâche est gigantesque. Il consacre d'innombrables heures à des recherches, des tableaux, des évaluations, sans oublier l'activité de persuasion. « J'ai très vite réalisé que pour avancer sur cette



voie, j'allais devoir m'intéresser aux détails.» D'où une priorité: Nile travaille exclusivement avec des producteurs déjà certifiés et leur demande des audits «aussi précis que possible».

Clé du succès: des collaborations de longue date

Pendant longtemps, les entreprises textiles qui produisent en Chine, par exemple, se sont satisfaites d'un contact avec l'atelier de couture. Or, agir de manière socialement et écologiquement engagée dans ce domaine implique d'assumer la responsabilité pour toute la chaîne de fabrication, l'atelier de couture étant au bout de celle-ci. On trouve en amont, entre autres, la production du coton, la teinture, l'impression, la filature et le tissage (voir aussi en page 18). Nile connaît le nom de toutes les entreprises avec lesquelles travaillent ses ateliers de couture, chose inhabituelle et qui prouve un fort lien de confiance. «Nous devons cela à des partenariats de longue date», éclaire Marc Willy. Public Eye souligne également que la société qu'il dirige collabore avec une poignée de productrices et producteurs, dont certain-e-s depuis de nombreuses années. Pour l'ONG, cela tend clairement à démontrer que Nile prend au sérieux le salaire vital: «Il semble que, dans le choix de ses producteurs, Nile ne s'intéresse pas avant tout et uniquement aux prix. L'entreprise est aussi très attachée au respect des droits du travail», confirme Elisabeth Schenk, coauteure de l'évaluation chez Public Eye.

Nile dispose d'outils très variés pour s'assurer que ses producteurs et leurs propres fournisseurs assument leurs responsabilités sociales: toutes les usines doivent signer un code de conduite. En plus de définir le salaire vital, celui-ci interdit la discrimination et l'exploitation, règle la durée du travail, etc. Les producteurs sont également tenus de communiquer l'adresse de tous leurs fournisseurs en amont et d'accepter des contrôles-surprises. Chaque fabricant doit afficher le formulaire «Conditions de travail» de Nile, sur lequel figure son adresse électronique. Les plaintes vont directement à Marc Willy. Il demande les fiches de paie des producteurs... et les reçoit, grâce – d'après lui – à la relation de confiance existante. En retour, les partenaires peuvent compter sur une collaboration à long terme: ils n'ont pas à redouter d'être désavantagés par des coûts de production plus élevés du fait des exigences sociales.

Ne parler que de ce qui est vraiment bon

Nile existe depuis 1983. Elle produisait alors tout en Suisse. Quand les fabricants y sont devenus de moins en moins nombreux, l'entreprise familiale s'est tournée d'abord vers l'Italie et la Hongrie, raconte Marc Willy, qui travaille lui-même chez Nile depuis 2008. La société a finalement délocalisé sa production en Chine, comme tant d'autres. Elle y est restée malgré l'augmentation des salaires et le départ de beaucoup de marques. Nile a son propre bureau à Shanghai, avec cinq employées et

employés, dont trois toujours en déplacement dans les usines de la région.

Le patron de Nile observe qu'il n'est pas le seul pour qui comptent la stabilité, la collaboration à long terme et la durabilité: «Ces valeurs ont aussi celles d'autres personnes importantes de l'entreprise, comme Edith Hansmann, notre directrice de la création, qui travaille chez nous depuis le début.»

Autre fait inhabituel dans l'industrie: à ce jour, Nile est restée très discrète sur ses normes éthiques, y compris écologiques. Pourquoi cette timidité? Marc Willy répond avoir voulu créer d'abord une base solide, documenter toutes les étapes du travail pour chaque programme de la collection. Il ajoute: «C'est seulement lorsque nous serons vraiment bons que nous pourrions dire à quel point. Je préfère me consacrer à l'amélioration que miser sur des effets d'annonce.» •

L'évaluation Clean Clothes Campaign

Depuis 2014, Clean Clothes Campaign – réseau de 250 ONG, syndicats et autres organisations en Europe et en Asie – décortique les conditions dans lesquelles travailleuses et travailleurs fabriquent les vêtements vendus chez nous. Le résultat montre à quel point la mode est une esclavagiste. Le rapport de cette année revient sur l'évaluation de 2014, avec cette question sous-jacente: parmi les 45 entreprises textiles, dont 19 helvétiques, lesquelles ont fait des progrès? Lesquelles veillent à ce que leurs profits excluent toute violation des droits de la personne? Le rapport révèle la vacuité des belles déclarations d'intention de nombreuses entreprises de mode, après l'évaluation de 2014. «À part Nile, aucune société suisse n'a progressé. Cette industrie traverse une crise de la crédibilité», déplore Elisabeth Schenk, responsable de la campagne.

«Les bénéficiaires en milliards dépassent parfois le produit intérieur brut des pays où la fabrication a lieu. Et ces mêmes sociétés font bien trop peu pour que les gouvernements relèvent suffisamment les salaires vitaux.» Pour sortir du silence, Public Eye exige des accords juridiquement contraignants et poursuit la campagne, y compris par le biais de la recherche participative: elle invite les personnes intéressées à se renseigner par elles-mêmes sur différentes entreprises.

[publiceye.ch/fr/
thematiques/vetements](http://publiceye.ch/fr/thematiques/vetements)

Pour une véritable éthique de l'innovation

L'innovation est le moteur de notre économie. Numérique, omniprésente, transversale, elle oblige les entreprises à se positionner très clairement sur les valeurs qui guident leurs choix commerciaux. Entretien avec Johan Rochel, cofondateur d'Ethix, un laboratoire qui accompagne les entreprises vers une innovation plus durable.

Propos recueillis par Muriel Raemy



moneta: Que font des éthiciennes et éthiciens passionnés d'innovation numérique?

Il s'agit pour Ethix de mettre certains sujets à l'agenda et de transmettre des compétences. Dans notre domaine, l'éthique arrive souvent par les scandales. Sans Cambridge Analytica ou les vols de données chez les acteurs financiers, les thèmes que nous traitons auraient moins de visibilité! Ces affaires, en plus de révéler les enjeux liés à l'acquisition et l'utilisation des données, questionnent aussi le sens de ces innovations: à qui et à quoi servent les données? L'innovation n'est jamais neutre.

Quels sont donc les défis éthiques dans ce domaine?

D'abord les outils eux-mêmes, par exemple les données, mais également les algorithmes qui vont leur donner du sens. Qui les programme? Dans quel cadre de référence? Puis vient la question de l'utilisation proprement dite. Lorsque les utilisatrices et utilisateurs s'approprient une nouvelle technologie ou en sont exclu-e-s, elle pose de nombreux défis en matière de justice sociale: quel est son impact sur le marché du travail? Comment influence-t-elle nos comportements? Troisièmement, toutes les innovations nous confrontent aux grands récits de société: qu'est-ce qu'un être humain? Que nous propose le concept même d'«intelligence artificielle»: un conflit entre le naturel et l'artificiel ou plutôt les bases d'une coopération entre l'humain et les outils?

Le respect de la vie privée des individus est en jeu. Est-ce que votre démarche sous-entend que vous militez pour l'autorégulation?

Non, nous agissons en parallèle de la dimension juridique. Une entreprise doit respecter les prescriptions légales, par exemple en matière de protection des données. C'est un minimum. Mais elle peut choisir de se positionner en proposant un service particulièrement attentif à certaines valeurs éthiques. Dans ce cas, l'éthique est vue comme un avant-poste de l'entreprise de demain. Elle permet de répondre à certaines attentes du public à un moment où le législateur n'a pas encore pu ou voulu traiter une situation. Il y a une relation de dialogue très importante entre le droit et l'éthique.

Qui devrait mener ce débat éthique?

L'ensemble des citoyennes et citoyens doit à tout prix s'approprier ces questions et comprendre que leurs droits individuels, mais également le vivre ensemble, sont en jeu. Ils envoient alors un message très clair aux entreprises: «Soyez attentives à ces enjeux numériques et prenez nos attentes au sérieux». Dans l'idéal, un cercle vertueux se met dès lors en place.

Comment intervenez-vous concrètement chez vos mandants?

Nous aidons premièrement à identifier et à cartographier les risques liés à leur technologie et à son usage potentiel. Nous avons été mandatés par des start-up actives par exemple dans le traçage, la reconnaissance faciale, la santé, la logistique. À l'aide d'un canevas, nous passons l'innovation proposée – les actrices et acteurs en présence, les intentions derrière la commercialisation, la finalité du produit, etc. – au crible de trois groupes de valeurs importantes autour de la liberté, l'égalité et ainsi que l'impact sur l'environnement social et écologique.

Social ou écologique: lequel est prépondérant?

En matière d'innovation numérique, la question sociale est, pour l'heure, clairement prépondérante. Qui sera touché négativement par une innovation: les petites mains ou les grandes entreprises en position de force? Et si une société de sécurité privée voulait acheter cette technologie pour traquer des citoyennes et citoyens? Le test des valeurs est là, lorsqu'il y a un conflit entre l'activité commerciale et les valeurs prônées par l'entreprise. À leur tour, ces conflits posent tous la question de la responsabilité. Où s'arrête celle des entreprises, du personnel, et où commence celle des utilisatrices et utilisateurs, du grand public?

La responsabilité peut fortement varier selon la « conscience » de chacun: comment révéler des motifs ou des buts qui sont peut-être inconscients?

Nous essayons de rassembler les différents échelons hiérarchiques dans nos ateliers, car chaque département ou corps de métier voit une autre facette de l'histoire. Les personnes chargées de la programmation sentent que le produit va soulever des questions sensibles, auxquelles le marketing ne pense pas, par exemple. Nous abordons ces questions en travaillant avec des scénarios, en mobilisant parfois des éléments de science-fiction tels que « Black Mirror » – du nom de la sé-

rie télévisée britannique. Nous poussons la dystopie assez loin, afin d'amener les participants à se poser des questions pouvant être désagréables: dans quelle sorte de société les différentes parties en présence veulent-elles vivre? Nous leur tendons en quelque sorte un miroir pour refléter leur cohérence.

Sur quels résultats aboutissent vos ateliers?

Ils peuvent prendre la forme d'une liste de valeurs ou d'une proposition de charte pour le personnel; d'un plan de communication interne et externe; ou encore de documents à destination des investisseuses et investisseurs. Nous identifions aussi les processus à mettre en œuvre pour que le travail éthique effectué puisse déployer des effets concrets et amener l'entreprise à s'améliorer, par exemple sur les questions cruciales de la rémunération ou de la mise en place d'une réelle diversité dans les équipes autour d'un projet.

Mais la pression des investisseuses et investisseurs est bel et bien là. Google, par exemple, a effacé sa devise « don't be evil ». Peut-on vraiment changer un modèle d'affaire avec des discussions éthiques?

Oui, si les personnes qui s'en servent, y investissent ou légifèrent à son sujet exercent une certaine pression. Des applications utiles et faciles d'accès ne suffisent plus à tout justifier. Nous gardons une fascination pour ce qu'elles rendent possible, mais nos attentes en matière de respect des valeurs fondamentales ont clairement augmenté. C'est le cas pour les données, ce le sera bientôt pour la reconnaissance faciale, les algorithmes de prédiction ou encore les technologies mêlant informatique et médical. Sur toutes ces questions, nous devons accompagner dès maintenant les processus d'innovation.

Loi de servir uniquement d'alibi, l'éthique peut-elle donc vraiment agir comme anti-dote à la maximisation du profit à tout prix?

Il y a deux visions de l'éthique. D'une part, on peut critiquer frontalement le monde de l'entreprise. D'autre part, on peut aller discuter, échanger et s'accorder sur les valeurs à défendre avec ces mêmes entreprises. Nous avons choisi cette deuxième approche, basée sur les risques et les opportunités que soulève une technologie. À mon avis, les entreprises n'ont pas vraiment le choix d'entrer dans ce dialogue: celles qui ne le font pas de leur plein gré seront obligées d'y venir à un moment ou un autre! Les conséquences de décisions désastreuses des géants du numérique rejailissent sur les acteurs de la même branche, de manière globale. Et les valeurs de liberté individuelle et de respect connaissent un momentum social sans précédent.

La cohérence éthique serait-elle un argument de vente pour l'entreprise?

Bien sûr! Les domaines de l'innovation sont compétitifs vis-à-vis de la clientèle, mais également pour attirer du personnel hautement qualifié. En montrant publiquement qu'elles travaillent sur leurs valeurs et leur impact, les entreprises envoient un message à la concurrence ainsi qu'aux futures employées et futurs employés. Une entreprise qui revendique le « pourquoi » de son modèle construit de la confiance et, du coup, la condition de sa réussite économique. •

ethix.ch

Photo: mäd



Dr Johan Rochel, co-directeur d'Ethix, est spécialiste des questions d'éthique du digital. En parallèle à ses activités entrepreneuriales, Johan Rochel est également chercheur à l'Université de Zurich, spécialiste de philosophie du droit et d'éthique de la migration. Il est élu à la Constituante valaisanne.

Quand le vide inspire

Au travail, de nombreuses personnes souffrent d'une culture d'entreprise contraignante, dans laquelle elles manquent de confiance et de liberté créative. Pour sortir de cette situation, on peut se mettre à son compte... et essayer de faire mieux en tant que patronne ou patron.

Texte: Mathias Morgenthaler



Frank T. arrive agité à la séance de coaching. Avant même de s'asseoir, il annonce que ça ne va pas, qu'il devrait apprendre à mieux s'adapter et à accepter davantage de compromis au travail. L'entretien révèle que Frank T. est bien formé, motivé, qu'il voudrait apporter quelque chose à son employeur, et non se contenter d'accomplir ses tâches selon les ordres. À priori, tout le monde aimerait engager quelqu'un comme lui: performant, réfléchi, entreprenant. Or, chez son employeur, société bien établie dans le pays et qui compte un demi-millier de salarié-e-s dans le canton de Berne, Frank T. suscite de l'agacement. Son chef lui demande sans ménagement de commencer par apprendre comment les choses fonctionnent dans l'entreprise et d'arrêter de vouloir sans cesse réinventer la roue. On lui reproche d'être jeune et inexpérimenté. Des messages sans équivoque. Frank T. sait désormais à quoi s'en tenir pour sur-

vivre dans ce milieu: y réfléchir à deux fois avant d'amener une idée, ne pas remettre en cause l'existant, se faire bien voir par les bonnes personnes.

Fondamentalement, chaque individu est un miracle

L'histoire de Frank T. serait inintéressante si elle était isolée. Or, en coaching, elle revient toujours sous une forme analogue: des personnes instruites et engagées, propriétaires de leur logement, qui élèvent des enfants ou dirigent des associations, déplorent un manque de liberté au travail. Dans de nombreuses organisations, on les considère comme un simple rouage. Certes, les entreprises assument de mieux en mieux leur responsabilité sociale vis-à-vis de l'extérieur, mais peu d'entre elles remettent en question leur gouvernance et leur culture interne. Si toujours plus de PME testent des

formes d'organisation innovantes (voir aussi en p. 4), beaucoup d'entreprises s'accrochent au dogme de la hiérarchie, où le sommet de la pyramide fixe des objectifs et s'assure à un rythme hebdomadaire qu'ils sont tenus. On entend souvent des cheffes et les chefs se plaindre de la dépendance et de la passivité de leur personnel, alors qu'elles et ils aiment décider de tout. Sans réaliser qu'il serait plus rentable de laisser, à tous les niveaux, les employées et employés prendre des initiatives. Après tout, qui est le plus près du terrain et de la clientèle ?

Dans son livre «Reinventing Organizations: vers des communautés de travail inspirées» (DiTeino, 2015), Frédéric Laloux, ancien conseiller en gestion, explique comment les entreprises peuvent assumer leur responsabilité sociale vers l'intérieur et permettre à leur personnel de déployer son potentiel. En résumé, son conseil pour trouver des formes de collaboration porteuses de sens est le suivant : planifier de manière moins centralisée et détaillée depuis le haut, fournir davantage d'impulsions, lancer des invitations et orchestrer la collaboration. Comme l'écrit M. Laloux, «le personnel n'est pas un centre de coûts qui doit correspondre à un profil d'emploi et respecter un cahier des charges. Fondamentalement, chaque individu est un miracle ; on sait ce que l'on peut faire seulement une fois qu'on nous en a donné la liberté. Selon M. Laloux, il s'agit là de la plus noble des responsabilités sociales, en tant qu'employeur.

De polymécanicien à producteur de fromage végétal

Manquer à ses responsabilités vis-à-vis de son propre personnel peut avoir des conséquences favorables inattendues. Prenons l'exemple de Freddy Hunziker. Il a ressenti, déjà pendant son apprentissage de polymécanicien chez un grand fabricant de machines de ponçage, sa difficulté à se fondre dans la masse et à adopter un comportement calculateur. «Le personnel semblait n'être qu'un moyen d'augmenter le bénéfice. On regardait de travers celles et ceux qui apportaient leurs idées.» M. Hunziker a donc remis sa démission après sa formation et s'est concentré sur une carrière sportive comme vététiste de descente. Puis, à 21 ans, il a fondé sa propre entreprise – New Roots – avec sa compagne Alice Fauconnet, et il confectionne désormais des fromages végétaux.

Un polymécanicien qui produit des aliments ? Si Freddy Hunziker avait envoyé son dossier de candidature en indiquant cette ambition, il n'aurait sans doute pas été sélectionné. Par contre, en tant qu'entrepreneur, il a pu prouver à quel point on peut se sentir pousser des ailes quand on a le sentiment d'être efficace. Freddy Hunziker et Alice Fauconnet considèrent la production moderne de lait de vache comme une catastrophe pour le climat et les animaux. M. Hunziker a en outre découvert qu'avec une alimentation purement végétale, ses fractures osseuses subies à vélo avaient guéri plus rapidement. Et le polymécanicien d'apprendre par lui-même le métier de fromager en un temps record et de présenter son premier fromage végétal à base de noix de cajou.

Un «écosystème» dans lequel tout le personnel se sent bien

Aujourd'hui, quatre ans après les débuts, Freddy Hunziker, Alice Fauconnet et leur équipe écoulent jusqu'à douze mille fromages végétaux par semaine. Au départ, les produits New Roots étaient disponibles seulement à la fabrique ou dans des magasins diététiques. On trouve désormais la ricotta, le fromage frais et le camembert végétaux dans trois cents magasins bio. Voilà une année, Coop a intégré trois aliments New Roots à sa gamme, doublant d'un seul coup le chiffre d'affaires de la jeune entreprise. Vu l'augmentation rapide de la demande, celle-ci a déjà dû déménager deux fois ; elle a de nouveau atteint les limites de ses capacités sur son site actuel de 550 mètres carrés, à Thoune. Freddy Hunziker était récemment à la recherche d'une surface de 2500 à 3000 mètres carrés.

Le moment est venu de lui demander quelle est sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses quinze collaboratrices et collaborateurs. M. Hunziker se souvient de ses frustrations en tant qu'employé. Le nouveau déménagement de la fromagerie végétale s'imposerait pour augmenter la capacité de production, mais pas seulement, affirme le jeune patron de 25 ans : il veut surtout investir dans son équipe. Sur le nouveau site, il aimerait établir un «écosystème» dans lequel tout le personnel se sentira bien, avec des repas gratuits à la cantine maison. Outre verser des salaires supérieurs à la moyenne du secteur, il souhaite aussi encourager l'esprit d'équipe et éviter autant que possible toute hiérarchie. Voilà, à ses yeux, la seule manière pour la jeune entreprise de se réinventer constamment. Et les idées sont légion : le chef travaille actuellement sur une nouvelle variété de fromage déclinable en fondue, en raclette ou en fromage râpé végétal. Et l'on peut s'attendre à trouver bientôt une variante de yogourt et de beurre à base de noix de cajou.

Le moteur de tout cela, il faut le chercher du côté de l'orientation sociale de l'entreprise : alors que de plus en plus de gens adoptent une alimentation végétale, on doit en finir avec l'«esclavage des animaux», assène Alice Fauconnet. New Roots y contribue aussi en consacrant un pour cent de son chiffre d'affaires à des projets sociaux. Son engagement lui a valu de recevoir, au printemps dernier, le Prix SEF des jeunes entreprises du Swiss Economic Forum.

Et qu'est devenu Frank T. ? Au cours des séances d'accompagnement, il lui est apparu clairement que ce qui déplaisait à son employeur pouvait être très apprécié dans un autre contexte. Il a donc donné son congé et trouvé, peu de temps après, une place chez un employeur moins connu. Sa nouvelle fonction est moins prestigieuse que précédemment, mais elle offre quelque chose de bien plus précieux : notre homme peut désormais utiliser ses multiples compétences, mener des projets et contribuer ainsi à façonner l'avenir. •

Mathias Morgenthaler, a donné plus de mille consultations portant sur la carrière et le métier, ces vingt dernières années. Ses portraits paraissent chaque semaine dans quatre journaux suisses. Il a été rédacteur économique au «Bund/Tages-Anzeiger» et travaille maintenant comme auteur, coach et conférencier. beruf-berufung.ch (site web en allemand).

De nombreuses personnes s'efforcent de répondre aux attentes et courbent l'échine pour mener leur carrière professionnelle. Cela les maintient bien en deçà de leurs potentialités.

Texte: Mathias Morgenthaler

En voulant plaire à tout le monde, on s'oublie soi-même

« Ne te prends pas trop au sérieux ! » Voilà une leçon que l'on apprend tôt dans l'enfance. Hélas, elle empêche souvent de savoir où l'on se sent le mieux, dans la vie professionnelle. En voulant plaire à tout le monde, on s'oublie soi-même. Et en étant étrangère ou étranger à soi-même dans ce que l'on accomplit, on dilapide son potentiel – ce qui ne peut pas faire beaucoup de bien autour de soi, à long terme. La responsabilité individuelle est la base de toute responsabilité sociale, d'accord, mais comment éviter de trop se conformer aux attentes des parents, enseignant-e-s et employeuses ou employeurs, de passer sa vie à s'adapter ? Comment apporter sa contribution la plus personnelle à un travail cohérent ? Fort de plus de mille entretiens et de quelques centaines de séances d'accompagnement, j'ai formulé, dans mon livre intitulé « Out of the Box », dix thèses qui peuvent aider dans la recherche de sa vocation. En voici deux :

1 – On surestime la raison

La raison est un outil inestimable : elle nous aide à scinder un objectif en plusieurs étapes, à imaginer des scénarios, à apprendre de nos erreurs. Pourtant, elle devient souvent mauvaise conseillère sitôt que nous voulons nous mettre en mouvement, sortir d'une situation délicate, prendre un risque. Sans les tripes et le cœur, sans intuition ni désir, impossible de s'élancer. De nombreuses histoires à succès commencent par des décisions courageuses, voire déraisonnables. Ainsi, Richard Reed a choisi de quitter son emploi bien rémunéré et de lancer un projet avec deux amis ; alors que ces trois-là étaient totalement inexpérimentés en la matière, ils se sont mis à faire des frappés aux fruits. S'ils étaient restés raisonnables, personne ne boirait de smoothies Innocent à l'heure actuelle.

Les gens qui suivent leurs impulsions sans se poser trente-six questions ni tout vérifier sous toutes les coutures ont pu constater – dans une proportion étonnante – des rencontres décisives, au bon moment, ou d'autres coïncidences surprenantes. L'actrice Hanna Schygulla

affirme que « la vie répond par des coïncidences quand un élan jaillit avec suffisamment de force ». Autrement dit, lorsque nous nous réfréons en recourant à des arguments raisonnables, nous ne laissons aucune chance au hasard.

2 – Les meilleurs emplois ne font jamais l'objet d'une annonce

La plupart des gens sont convaincus qu'il faut choisir un métier et répondre à des offres d'emploi. Ce n'est pas tout à fait faux... ni absolument vrai. Si l'on examine la carrière de la plupart des entrepreneuses et entrepreneurs, force est de constater que les meilleurs emplois ne font jamais l'objet d'une annonce, mais sont créés par des gens qui savent ce qu'ils veulent, ou qui ont assez de courage pour se consacrer entièrement à un défi ou à leur passion. Plus on a d'ambition et de confiance, moins on arrivera à se conformer à un profil d'emploi prédéfini. Cela donne cependant davantage de possibilités d'entrer en contact avec des personnes ou entreprises différentes et, ainsi, de nouer des contacts venant du cœur, façonnant de la sorte une carrière qui nous est propre.

L'indépendance n'est pas une garantie d'épanouissement. Pour d'aucun-e-s, l'idéal réside dans un mélange d'emploi salarié et d'activité autonome. D'autres préféreront travailler sur des projets pour des employeuses ou employeurs différent-e-s sans s'engager à long terme. L'essentiel est d'assumer la responsabilité de sa situation professionnelle et de se demander sans relâche si l'on peut réellement faire bouger ou changer quelque chose, ou si l'on doit faire le dos rond et jouer un rôle. Aux personnes salariées, je conseille de ne pas se limiter à correspondre à un profil d'emploi donné, mais d'apporter leur propre assemblage de talents et d'intérêts, afin d'influer toujours plus sur l'orientation du travail. •

Les dix thèses sont exposées dans le livre de Mathias Morgenthaler « Out of the Box », disponible en anglais et en allemand chez Zytglogge Verlag, 2017, ou en ligne: beruf-berufung.ch/impulse/out-of-the-box

LES PAGES DE LA BAS

«NOUS TIRONS À LA MÊME CORDE»

Le conseil d'administration de la Banque Alternative Suisse a nommé Tanja Reuter et Melanie Gajowski à la direction générale. Les deux femmes se partagent la responsabilité du secteur Financement depuis le 1^{er} octobre 2019.

Propos recueillis par Barbara Bohr



Melanie Gajowski



Tanja Reuter

moneta: Deux femmes qui se partagent un poste de direction générale, voilà qui semble pour le moins progressiste. Est-ce le cas?

Melanie Gajowski C'est génial que nous soyons deux femmes, parce que nous nous comprenons très bien. Cela dit, l'aspect du partage de fonction me paraît plus important que celui du genre. Nous vivons une époque où l'économie a besoin de nouvelles façons de penser et de nouveaux modèles de direction, parmi lesquels le partage du travail. Peu importe que ce soit par un tandem féminin, un homme et une femme ou deux personnes avec une grande différence d'âge.

Tanja Reuter Je vois les choses de la même manière. Il faut un bon mélange au sein d'une direction. Avec trois membres masculins et deux féminins, la direction générale de la BAS est de nouveau au complet. Avoir, pour la première fois, un partage de poste à cet échelon est vraiment progressif.

Quelle expérience de direction apportez-vous dans cette nouvelle fonction?

Tanja Mes enfants (rires)... Non, au cours des quinze dernières années, j'ai plusieurs fois pu constituer et faire évoluer des équipes. Pour moi, diriger signifie élaborer quelque chose en commun. Un bref engagement pour une organisation d'entraide au Sénégal m'a particulièrement marquée. J'y ai tenu un séminaire consacré à la direction que j'avais préparé. Au début, j'ignorais si diriger se pratiquait autrement au Sénégal. Et je dois maintenant admettre que ce n'est pas le cas. Il est toujours question de personnes. Diriger une équipe, mettre en situation pour atteindre un objectif est, pour moi, une expérience extraordinaire. Quel plaisir de sentir toute l'énergie émanant de gens qui veulent suivre le même cap.

Melanie Si je pense à mon expérience en matière de direction, la première chose qui me vient à l'esprit est que j'étais déjà déléguée de ma classe en sixième

année. Cela est devenu plus formel quand j'ai eu 23 ans: après la réunification de l'Allemagne, j'ai été nommée responsable d'une succursale bancaire de huit personnes dans les nouveaux Länder. Après mon arrivée en Suisse, j'ai beaucoup appris dans la direction indirecte de grands projets. Cela a forgé ma conception: diriger sans intervenir disciplinairement.

Comment votre équipe a-t-elle réagi à la nouvelle du partage du poste?

Tanja Les gens sont curieux de savoir comment nous voulons nous y prendre et heureux que la BAS permette le partage d'emploi à cet échelon. Néanmoins, il y a aussi des sceptiques qui se demandent comment on peut partager cette fonction.

Melanie Les réactions ont été très positives: nous essayons quelque chose de nouveau. Un partage d'emploi dans une telle fonction fait beaucoup parler de lui. La BAS l'a osé et elle donne ainsi un signal clair en faveur du travail à temps partiel.

En même temps, le personnel et la clientèle aiment avoir des interlocutrices fiables. Comment comptez-vous organiser le partage du poste?

Melanie Nous travaillons chacune à soixante pour cent. Nous avons fait en sorte d'être ensemble au bureau deux jours par semaine, au début, afin de nous coordonner le mieux possible avec l'équipe. Ce processus d'apprentissage s'adapte aux besoins.

Tanja Nous sommes tout à fait nouvelles dans cette fonction et au milieu de son processus d'élaboration. Nous devons apprendre à bien nous connaître. Comment allons-nous partager la responsabilité, organiser précisément nos heures de travail? Nous l'ignorons encore. Nous partageons en tout cas l'envie, à terme, de passer le plus de temps possible avec la clientèle.

À quel point êtes-vous complémentaires?

Melanie Ce qui m'aide le plus est que Tanja travaille à la Banque depuis plus longtemps que moi et qu'elle en connaît les processus opérationnels. Pour ma part, ces dernières années, j'ai acquis de >>>

l'expérience d'un point de vue stratégique en matière de transformation sociale et d'activité bancaire durable. Tanja peut me dire immédiatement ce qui va et ce qui ne va pas, quand je fais une suggestion.

Tanja À l'inverse, si je bute sur un problème opérationnel, Melanie est en mesure de me proposer des solutions auxquelles je n'aurais pas pensé, dans mon travail de tous les jours.

Le partage du travail ne peut globalement réussir que si nous voulons toutes deux suivre le même cap et restons sur la même longueur d'onde.

Melanie Tout à fait d'accord. Nos idées diffèrent parfois quant à la manière. Nous en discuterons dans les semaines et les mois à venir, pas uniquement entre nous, mais aussi avec le personnel du secteur Financement et les autres membres de la direction générale.

En quoi vos idées diffèrent-elles ?

Melanie Pour moi, le plus grand défi de cette nouvelle fonction est de ne pas tirer de conclusions trop vite. Je suis à la BAS depuis seulement neuf mois. Ma tâche consistait à mettre en place les coopérations internationales, ce qui s'est fait en dehors des affaires courantes. J'aimerais donc commencer par observer. Vu le contexte financier, je constate néanmoins qu'il est nécessaire d'agir rapidement. La situation actuelle en matière de politique environnementale a un besoin urgent de nouvelles solutions.

Tanja Ça m'est plus difficile d'être dans un rôle d'observatrice, car je travaille à la BAS depuis un bon moment et voudrais passer à l'action tout de suite. Avant cela, il y a quelques étapes que nous devons mettre en place. Pourtant, je pense aussi qu'il vaut la peine d'être patiente pour des décisions stratégiques importantes.

Voilà qui évoque des tempéraments différents.

Constata-t-on cela également dans votre manière de diriger ?

Tanja J'y vois davantage de points communs. Mon objectif, en tant que directrice, est de permettre au personnel de poursuivre nos objectifs communs avec indépendance et motivation. Cela exige de la confiance, aussi bien en soi que dans l'organisation.

Melanie Très juste ! Diriger est toujours un exercice d'équilibre entre le rôle de modèle et celui de soutien. Tanja aime utiliser la métaphore du chef de meute - ou de la cheffe de meute - quand elle parle de direction. Une cheffe de meute ne dirige pas de manière autoritaire, mais coopère avec tous les membres du groupe. Elle fixe le cadre. Or, la BAS dispose de Lignes directrices merveilleuses qui nous servent de cadre. Nous pouvons être fières et fiers de notre histoire.

Vous avez évoqué le contexte financier difficile.

Ne serait-il pas préférable que la BAS croisse beaucoup plus fortement ? Elle pourrait alors mieux contribuer à transformer la société.

Tanja Nous aspirons à une croissance financière saine, mais j'y vois également des risques : plus une banque grandit, plus elle se sclérose. L'avantage, avec la BAS, c'est sa flexibilité en tant que PME. Le mieux serait d'avoir plus d'entreprises comme la BAS.



Tanja Reuter travaille pour la BAS depuis 2015. Elle a récemment dirigé l'équipe de financement immobilier à Zurich. Diplômée en économie et en planification financière, elle a suivi des études post-diplôme d'*Executive Master of Finance* à la Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW). Avant de rejoindre la BAS, elle a travaillé pour Credit Suisse en tant que conseillère aux entreprises et pour les questions hypothécaires. Elle a aussi dirigé une équipe dans une banque privée, à Londres, pendant plusieurs années.

Melanie Gajowski est titulaire d'un *Master of Business Administration* de l'Université de Lausanne et d'un *Master of Advanced Studies in Applied Ethics* de l'Université de Zurich. Elle a travaillé, entre autres, pour UBS et WWF Suisse. Depuis janvier 2019, elle est responsable de la coopération internationale à la BAS. Elle conseille en outre des personnes et des entreprises, et elle s'engage dans différentes entreprises sociales ainsi qu'à l'Institute for Social Banking.

Melanie Il s'agirait aussi là d'une sorte de partage de travail, sur le plan institutionnel. Pour les entreprises, je ne crois pas que l'idée de croître afin de tout maîtriser soit adaptée à l'époque. La croissance des écosystèmes et des réseaux, en revanche, reste pertinente. Je n'ai encore jamais vu un arbre pousser à l'infini, mais je vois des forêts qui s'étendent. Pour moi, devenir plus visible dans cette «forêt» est un objectif de croissance judicieux pour la BAS.

L'ÊTRE HUMAIN AU CENTRE

CONSULTATION SOCIALE EN ENTREPRISE

Cet été, la BAS a mis en place un service externe de consultation sociale pour son personnel.

Dans quel but ?

Texte : Katrin Pilling

« On avait fait appel à de la main-d'œuvre, et ce sont des hommes qui sont arrivés » : avec ces paroles empruntées à Max Frisch, le musicien Cem Karaca a chanté la situation des personnes venues depuis la Turquie en Allemagne pour y travailler, à partir des années 1960. La chanson déplorait que seule comptât l'efficacité des travailleuses et travailleurs, et pas leurs besoins ni leurs intérêts. Même si le contexte décrit par Cem Karaca est différent, il reste dans les mots de Max Frisch de quoi inspirer employeuses et employeurs.

Justement, la BAS veut être une employeuse humaniste, bien au-delà du minimum légal. Dans les principes de sa politique du personnel, elle souligne l'importance de créer un environnement de travail motivant et stipule que ses conditions offrent une bonne qualité de vie. L'été dernier, la Banque a fait un grand pas dans cette direction : toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs peuvent désormais accéder, gratuitement et de façon anonyme, à une consultation sociale externe à l'entreprise. Et cela 24 heures sur 24, en cas d'urgence.

Une relation étroite entre le professionnel et le privé

Active dans toute la Suisse, la société Proitera s'appuie sur vingt années d'expérience dans la consultation sociale. La BAS l'a mandatée et lui verse un forfait annuel pour ses services. Le personnel de la BAS peut ainsi obtenir l'assistance des conseillères et conseillers de Proitera, facilement et en tout temps. À la différence d'une instance de médiation classique, la consultation sociale en entreprise couvre aussi des questions privées, par exemple la santé, la situation familiale ou les crises de l'existence.

« Notre longue expérience auprès de toutes sortes de sociétés montre que les difficultés professionnelles et privées sont souvent étroitement liées », affirme Jelena Nikles, directrice générale de Proitera. « La consultation sociale en entreprise donne la bonne impulsion pour aborder avec compétence les problèmes, dans des situations difficiles, avant que la vie privée affecte la vie professionnelle ou vice versa. » Quand une collaboratrice ou un collaborateur de la BAS prend contact avec Proitera, elle ou il bénéficie d'une écoute confidentielle. En tant que mandante, la BAS reçoit uniquement un rapport quantitatif présenté de manière très générale, sans indication sur les personnes ni les secteurs d'activité.

Observer et agir

Collaborateur au service du personnel de la BAS, Yannick Reusser a coordonné la mise en place de la consultation sociale en entreprise. « L'approche holistique constitue la force du concept ; elle a été un critère important pour nous », explique-t-il.

La mesure s'inscrit dans le cadre d'une approche globale de la gestion de la santé au travail à la BAS. « Si nous avançons dans cette voie, c'est aussi parce que certaines évolutions nous préoccupent », convient Yannick Reusser. « Par exemple, le nombre moyen de jours d'arrêt maladie par personne dans l'entreprise est passé de 8,7 en 2017 à 10,6 en 2018. » Ce chiffre est élevé en comparaison nationale : en Suisse, une salariée ou un salarié est absent-e environ 7,1 jours par an en moyenne pour cause de maladie ou d'accident de travail. Yannick Reusser souligne que le lien réel avec la situation professionnelle doit être examiné au cas par cas. « Quoi qu'il en soit, cette évolution nous a incités à adopter une approche globale de la gestion de la santé au sein de la Banque, en mettant l'accent sur la prévention et l'intervention précoce. »

Employeuse sociale, la BAS veut déterminer clairement où le bât blesse. Cet automne, elle a donc participé à l'analyse du stress au travail chapeauté par Promotion Santé Suisse. Yannick Reusser attend les résultats avec intérêt : « Ils montreront quelles sont les mesures supplémentaires que la BAS devrait prendre, en plus de la consultation sociale. Mieux connaître les raisons du stress au travail nous permettra de définir les bonnes priorités à cet égard. »

proitera.ch, proitera.ch/blog

« LA CONSULTATION SOCIALE EN ENTREPRISE DONNE LA BONNE IMPULSION POUR ABORDER AVEC COMPÉTENCE LES PROBLÈMES, DANS DES SITUATIONS DIFFICILES, AVANT QUE LA VIE PRIVÉE AFFECTE LA VIE PROFESSIONNELLE OU VICE VERSA. » Jelena Nikles

Photo: mäd



Jelena Nikles, directrice de Proitera.

LE BIO, UNE SOLUTION PARMIDI'AUTRES POUR LE COTON

Il y a 25 ans, on pouvait chercher longtemps un t-shirt ou un linge en coton bio. Puis Remei SA est apparu. Le fournisseur de fils et de textiles s'efforce aujourd'hui encore de rendre sa chaîne de production plus durable. Parce que le bio ne suffit pas.

Texte: Pieter Poldervaart

UN PROJET DU SECTEUR
D'ENCOURAGEMENT
BAS:



Cette pomme est-elle vraiment bio? Pour le garantir, l'agriculture se soumet à une certification et à des inspections régulières, tout comme les marchands de fruits et les grossistes. Il est bien plus difficile d'assurer la qualité biologique des aliments transformés, par exemple la sauce pesto. Quant à la surveillance du parcours de la fibre de coton de la plante jusqu'au jean bio en boutique, on peut la qualifier de cauchemardesque! Elle oblige à contrôler aussi bien les productrices et producteurs de coton en Inde ou en Afrique que chaque étape de la transformation: après avoir été égrené dans une usine régionale, le coton est filé, tissé ou tricoté, teint, coupé et cousu. La course d'obstacles n'a pas découragé certains grands distributeurs suisses qui vendent des textiles bio.

Améliorer toute la chaîne

Cette évolution doit beaucoup à l'initiative de Remei SA, installée à Rotkreuz (ZG) et qui y emploie dix-sept personnes. Fondé en 1983 par Patrick Hohmann, ce fournisseur de fils est passé au bio en 1991, renonçant du même coup à la moitié de son chiffre d'affaires. Un tournant radical déclenché par la rencontre de M. Hohmann avec un cultivateur de coton indien. Ce dernier a annoncé au négociant suisse qu'acheter des pesticides lui coûtait plus cher que ce que lui rapportait la vente du coton brut. M. Hohmann ne s'est alors pas contenté de re-

mettre en question les méthodes conventionnelles de culture, qui recourent aux engrais de synthèse, produits chimiques et semences transgéniques: il a surtout cherché ce qui clochait dans la chaîne du textile. D'où une grande frustration, car à peu près aucune étape de la production conventionnelle de textiles en coton n'était durable, d'un point de vue écologique et social.

L'équité a un coût

À septante ans, Patrick Hohmann ne préside plus le conseil d'administration de l'entreprise, dont il a remis la codirection à son fils Simon. Diplômé en économie de la Haute école de Lucerne, ce dernier affirme que «pour Remei, il reste essentiel de donner une base économique à long terme aux cultivatrices et cultivateurs». De manière générale, les sociétés de négoce de coton achètent la matière première seulement quand elles en ont besoin. Ce qui fait que, parfois, les planteuses et planteurs peuvent attendre longtemps avant de toucher le revenu de leur labeur. Il en va autrement avec Remei, qui non seulement prend en charge toute la marchandise juste après la récolte, mais signe aussi préalablement des contrats d'achat. Cinq mille cultivatrices et cultivateurs fournissent aujourd'hui exclusivement Remei.

Mais pourquoi les textiles que produit Remei, pour elle-même ou pour le compte de tiers, avec ses fibres soumises au système de contrôle bioRe®, sont-ils nettement plus chers que la confection classique? «Nous ne nous contentons pas de faire passer la culture au bio, mais cherchons à conformer toute la chaîne d'approvisionnement aux normes écologiques et sociales les plus exigeantes», répond Simon Hohmann. Ce qui implique notamment de veiller, à chaque étape, au respect de conditions sociales correspondant à la norme SA8000, fondée sur les conventions de l'Organisation internationale du travail et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant. Malgré cela, un rapport de l'organisation Public Eye sur l'industrie de la confection - par ailleurs élogieux quant aux relations commerciales directes et équitables de Remei avec

Photos: mäd



Simon Hohmann (photo de gauche, au centre) dans une filature de coton en Tanzanie et dans un champ de coton en Inde, peu avant la récolte.

les cultivatrices et cultivateurs – a récemment pointé l'absence de progrès dans le paiement de salaires vitaux à l'étape de la transformation, par rapport à 2014 (voir aussi en p. 8). Conscient du problème, Simon Hohmann objecte que le rapport a examiné seulement un maillon de toute la chaîne de production, alors que son entreprise souhaite améliorer l'équité et l'écologie à tous les niveaux, de la fibre au textile.

Participation aux bénéfiques

Outre la garantie d'achat et la transformation durable, Remei améliore encore de deux autres manières la situation des cultivatrices et cultivateurs. Premièrement, elles et ils reçoivent une prime annuelle de quinze pour cent du prix d'achat moyen du coton brut au cours des cinq années précédentes. «En 2018, la somme a atteint un demi-million de francs suisses, ce qui nous a permis de compenser la forte volatilité des cours sur le marché mondial», détaille Simon Hohmann. Et c'est un fait: le prix du marché fluctue jusqu'à vingt pour cent chaque année, au grand dam des cultivatrices et cultivateurs. Le coton est actuellement à son cours le plus bas depuis des années. S'ajoutent à cela d'autres coûts dus à des facteurs régionaux comme la sécheresse ou les ravages des nuisibles, entièrement à la charge de celles et ceux qui font pousser les plantes. Deuxièmement, l'entreprise souhaite renforcer les familles cultivatrices et leur environnement. Dix pour cent des bénéfiques vont à la fondation indépendante bioRe, laquelle soutient les familles paysannes en Inde et en Tanzanie. Alors qu'en Afrique, l'accent est mis sur l'accès à l'eau potable et l'argent investi dans des réservoirs et des puits, en Inde, la priorité va aux toilettes publiques et aux écoles.

Traçabilité de chaque article

«Les banques traditionnelles ne comprennent pas que nous renoncions délibérément à des bénéfiques», déplore Simon Hohmann. Comme elles cherchent uniquement à maximiser leurs profits, elles s'offusquent aussi du financement direct de la récolte et de l'entreposage coûteux aux frais de Remei. L'entreprise est donc devenue cliente de la BAS en 2008, d'abord avec un crédit d'encouragement, puis avec un crédit de fonds de roulement. L'appui financier sert en premier lieu à avancer les sommes importantes dues aux cultivatrices et cultivateurs au moment de la récolte du coton, dans le cadre du financement anticipé et de la prime rétroactive. Le

volume vendu a de quoi impressionner: lors du dernier exercice, 7385 tonnes de fibres de coton bio ont été transformées en 985 tonnes de fil, fourni comme matière première ou transformé en près d'un million d'articles textiles. De plus, l'an dernier, Remei a mis en place la traçabilité de chaque pièce d'habillement: tous les t-shirts sont munis d'un code QR permettant de visualiser la chaîne de transformation sur un téléphone mobile.

Coop, partenaire solide

Le succès du modèle Remei tient non seulement à son fondateur, mais aussi à Coop. L'entrée du détaillant dans la mode bio, voilà vingt-cinq ans, a ouvert à Remei un canal de distribution fiable. Le grand distributeur acquiert chez son fournisseur la plupart de ses textiles bio pour enfants et adultes. Pour la bonneterie, les sous-vêtements et le linge de maison, Remei fournit du fil bioRe à des transformateurs sous-traitants de Coop au Portugal, en Chine et au Sri Lanka. «Ces entreprises sont, elles aussi, soumises à un contrôle strict mandaté par Coop», glisse Simon Hohmann.

Le directeur note que la voie choisie serait illusoire si l'on ne collaborait qu'en fonction de critères économiques «Nos partenaires commerciaux adhèrent à la philosophie selon laquelle toutes les personnes impliquées dans la filière du textile ainsi produit doivent participer à son succès.» Remei appelle cette stratégie «All-Holder-Value», une conception de la valeur visant un équilibre entre les exigences financières, humaines et écologiques, à toutes les étapes de la production. Sans oublier la neutralité climatique, à laquelle Remei s'efforce de parvenir depuis longtemps. Par exemple, au siège de Rotkreuz, un physicien de l'atmosphère passe au crible les chaînes d'approvisionnement, afin de découvrir comment réduire encore les émissions de gaz à effet de serre. Quant aux émissions de CO₂ inévitables, Remei les compense depuis 2013 en construisant des installations à biogaz et des foyers de cuisson efficaces dans les régions cotonnières.

Autre défi, les semences: aujourd'hui, en Inde, on trouve presque exclusivement du coton transgénique. Il sera possible pour la première fois en 2020 de fournir aux cultivatrices locales et cultivateurs locaux des semences sans OGM, issues d'un projet lancé voilà dix ans par la fondation bioRe.

biore.ch, remei.ch

Lecture recommandée:

Patrick Hohmann:
The organic cotton Pioneer
(en anglais) ou
Patrick Hohmann - *Der Bio-Baumwollpionier*
(en allemand), par Nicole Müller. Ruffer & Rub, 2019.



«LES BANQUES TRADITIONNELLES
NE COMPRENNENT PAS QUE
NOUS RENONCIONS DÉLIBÉRÉMENT
À DES BÉNÉFICES.» Simon Hohmann

NOUVEAU: OUVERTURE EN LIGNE DE COMPTES COMMUNS



La BAS étend ses services numériques: depuis novembre 2019, elle permet à la clientèle privée d'ouvrir en ligne également des comptes communs à deux personnes. L'ouverture en ligne était jusqu'alors réservée aux titulaires uniques. « Cette étape importante dans la numérisation de nos prestations continue de les rendre plus accessibles pour notre clientèle », relève Michael Diaz, responsable du secteur Placement et membre de la direction de la BAS. « Les processus d'ouverture de compte deviendront également plus simples et efficaces pour le personnel de la Banque. »

PRÉ-INFORMATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNIVERSAIRE DE LA BAS

SAMEDI 23 MAI 2020, CASINO DE BERNE

La 29^e assemblée générale ordinaire de la Banque Alternative Suisse SA (BAS) aura lieu le 23 mai 2020 au Casino de Berne. La Banque fêtera à cette occasion son 30^e anniversaire. L'invitation personnelle, avec l'ordre du jour détaillé, et les informations concernant les festivités d'anniversaire parviendront aux actionnaires au moins trois semaines avant cette date.

Les actionnaires peuvent adresser leurs propositions par écrit au conseil d'administration jusqu'au 23 mars 2020 (le cachet postal fait foi).

Seuls seront portés à l'ordre du jour des objets relevant de la compétence de l'assemblée générale, conformément à l'art. 7 des statuts de la BAS.

Les actionnaires qui souhaitent proposer une candidate ou un candidat à une fonction au sein d'un organe donné doivent les annoncer au conseil d'administration jusqu'au 23 mars 2020 (le cachet postal fait foi). Passé cette date, elles ne seront éligibles que sur proposition du conseil d'administration.

Veillez envoyer toute question ou proposition par courriel

à gv-ag@abs.ch ou par courrier postal à Banque Alternative Suisse SA, case postale, 4601 Olten.



PAIEMENTS ET HORAIRES DE FIN D'ANNÉE

Paiements de fin d'année

Les ordres de paiement écrits à exécuter avant fin 2019 doivent parvenir à la BAS le mardi 24 décembre au plus tard. Veuillez indiquer le 30 décembre comme date limite d'exécution du paiement. La Poste est toujours très sollicitée pendant les fêtes; merci de nous adresser vos ordres suffisamment tôt afin qu'ils nous parviennent à temps.

Pour nous permettre de traiter les paiements nationaux par e-banking dans l'année en cours, ceux-ci doivent être envoyés le 31 décembre à 10 heures au plus tard.

Versements BAS 3 en 2019

- Les personnes exerçant une activité lucrative et affiliées à une caisse de pension peuvent verser jusqu'à **6826 francs**.
- Les personnes exerçant une activité lucrative, mais non affiliées à une caisse de pension peuvent verser jusqu'à **34 128 francs**. Le montant ne doit toutefois pas excéder 20 pour cent du revenu net soumis à l'AVS.

Horaires des fêtes de fin d'année 2019/2020

- Les 24 et 31 décembre 2019, tous les bureaux et guichets de la BAS fermeront à 12 heures.
- Les 25 et 26 décembre 2019 ainsi que les 1^{er} et 2 janvier 2020, les bureaux et guichets de la BAS seront fermés toute la journée.

Vous trouverez les horaires détaillés sur
bas.ch/horaires.

Nous vous souhaitons de belles fêtes!

INFO IMPORTANTE SUR LES ENCARTS

Les offres de souscription pour des participations ou des obligations, insérées dans ce journal, n'ont pas été validées par la BAS. Il ne s'agit donc pas d'une recommandation d'achat de la Banque.

LA BAS EST HEUREUSE D'INVITER LE MONDE ENTIER À BERNE

À l'occasion de son 30^e anniversaire, la BAS accueillera en février 2020, à Berne, des représentantes et représentants de banques socio-écologiques du monde entier. Elles et ils réfléchiront ensemble à la façon dont le secteur financier peut contribuer à surmonter la crise climatique. Une conférence conjointe de la BAS et du WWF Suisse sera l'un des temps forts de la semaine.

Texte: Katrin Pilling



Réunion annuelle 2018 de la Global Alliance for Banking on Values à Vancouver, Canada.

Du 24 au 27 février 2020, plus de 150 PDG, membres de conseils d'administration et autres cadres responsables de plus de 60 institutions financières du monde entier se retrouveront à l'hôtel Bellevue Palace, à Berne, pour la 11^e réunion annuelle de la Global Alliance for Banking on Values (GABV). Ce réseau indépendant d'institutions financières vise à donner une évolution positive au secteur bancaire. La BAS en est membre fondatrice et Martin Rohner, le président de sa direction, fait partie du conseil d'administration de l'Alliance. La BAS accueillera la réunion annuelle, qui sera placée sous la devise «Every Degree matters – Mobilising Finance for People and Planet» («Chaque degré compte! Mobiliser les finances pour les gens et la planète») et se consacrera à la forte responsabilité du secteur financier dans le succès ou l'échec de la protection du climat.

Conférence commune BAS-WWF

Parmi les temps forts de la semaine, citons la conférence du 26 février 2020, organisée conjointement par la BAS – qui fêtera ses 30 ans cette même année – et le WWF Suisse. De nombreuses banques ont reconnu leur responsabilité dans la crise climatique et se sont publiquement engagées à réduire les émissions de CO₂ de leurs activités commerciales, conformément à l'Accord de Paris sur le climat. Mais comment passer de la théorie à la pratique? Voilà la question centrale à laquelle la conférence BAS-WWF souhaite répondre, avec ce message: «Let's move from words to actions!»

La conférence verra 250 représentantes et représentants de banques suisses, de la politique, des autorités, d'ONG et de la jeunesse pour le climat rejoindre les 150 participantes et participants à la réunion annuelle de la GABV. Elles et ils chercheront, ensemble, des solutions concrètes pour mobiliser le secteur financier en faveur de la protection du climat et pour rendre la place financière suisse plus respectueuse de ce dernier. «L'activité bancaire éthique et socio-écologique prend de l'ampleur dans le monde», annonce Martin Rohner, pour souligner l'importance de cette rencontre internationale. «Nous incarnons ce mouvement en Suisse, et nous montrons à quel point les activités bancaires peuvent être multiples et porteuses de sens. La conférence BAS-WWF s'adresse en premier lieu aux banques suisses. Nous voulons les convaincre de participer au Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF).» Lancée par la GABV, cette initiative de protection du climat ambitionne de faire adhérer l'ensemble du secteur financier à l'Accord de Paris sur le climat.

Découvrir, en Suisse, des activités bancaires basées sur des valeurs éthiques

En qualité d'hôtesse, la BAS propose à ses visiteuses et visiteurs du monde entier la possibilité de faire connaissance avec certaines entreprises clientes de la Banque, à l'occasion de visites d'étude. Elles permettront de découvrir comment fonctionne l'activité bancaire basée sur des valeurs éthiques, en Suisse. La BAS se réjouit tout particulièrement d'assurer l'accueil et de collaborer avec le WWF.

Notre dilemme:

Prendre l'avion pour se rendre à une réunion consacrée à la protection du climat?

Nous, banques membres de la Global Alliance for Banking on Values (GABV), faisons régulièrement face à un dilemme: notre conviction est que des rencontres personnelles, comme celle qui aura lieu à Berne en 2020, sont indispensables pour nous motiver et nous inspirer mutuellement. Elles nous permettent de trouver ensemble des solutions à des problèmes planétaires urgents comme la crise climatique. Le mouvement international en faveur d'une activité bancaire basée sur des valeurs éthiques pourra se développer et se renforcer grâce à de telles rencontres. Dans le même temps, les trajets aériens que cela implique émettent de grandes quantités de CO₂. L'objectif est de rendre l'événement climatiquement neutre. Les participantes et participants seront invité-e-s à voyager aussi respectueusement du climat que possible et les déplacements en avion seront compensés. En outre, des repas végétariens seront servis en priorité et le volume de déchets réduit au minimum.

Informations supplémentaires

gabvannualmeeting2020.com

Déclaration de la BAS sur la responsabilité du secteur financier dans la protection du climat: bas.ch/climat

LE COURRIER

**Votre abonnement,
la garantie d'un
média indépendant**

**Essai Web
2 mois: CHF 19.-**



www.lecourrier.ch

Schweizer

Construire pour l'Homme
et l'environnement:
des solutions pour la construction durable
de Schweizer.



Façades
Bois/métal
Parois pliantes et coulissantes
Boîtes aux lettres et à colis
Systèmes solaires

Ernst Schweizer AG, 1024 Ecublens, www.ernstschweizer.ch

habitatdurable
propriétaires responsables

Devenez
membre!



Nos valeurs:
Ecologie
et éthique

Association des propriétaires
pour l'habitat durable

www.habitatdurable.ch

 **BANQUE
ALTERNATIVE
SUISSE**

Plus qu'une
tendance.

Pour financer votre logement, vous cherchez une
banque qui vous corresponde parfaitement ?

N'hésitez pas à nous contacter.
Depuis 1990, la pionnière des banques durables !

www.bas.ch/votre-logement


Aussi comme
abonnement-
cadeau

filmingo
Streaming pour les cinéphiles

TRANSIT (2018)
de Christian Petzold



Télécharger dans
l'App Store

DISPONIBLE SUR
Google Play

www.filmingo.ch

Un label de qualité pour entreprises responsables

L'organisation non gouvernementale B Lab s'emploie à rendre l'économie mondiale plus sociale et écologique en décernant la certification « B Corp » aux entreprises durables. Fondée aux États-Unis, l'ONG est implantée en Suisse depuis 2017. Entretien avec Jonathan Normand, fondateur et directeur de B Lab Switzerland.

Propos recueillis par Muriel Raemy

moneta : La mission principale de votre ONG est de fournir aux entreprises un outil standardisé : le B Impact Assessment (BIA). Comment fonctionne-t-il ?

Jonathan Normand Mis en ligne gratuitement, le BIA leur permet de dresser un état des lieux de leurs pratiques actuelles à l'aune des 17 Objectifs de l'Agenda 2030 de développement durable (ODD) de l'ONU. Sont pris en compte la gouvernance, le personnel, les liens avec les communautés locales, l'environnement, la gestion de la clientèle et celle des fournisseurs. Les réponses sont ensuite comparées aux résultats d'entreprises au profil similaire – taille, secteur d'activité – afin de déterminer les domaines potentiels d'amélioration et ceux où l'exemplarité est déjà atteinte. En Suisse, 1600 entreprises utilisent cet outil et 60 000 le font à l'échelle mondiale.

Mesurer est une chose, savoir comment s'améliorer en est une autre. La tâche ne dépasse-t-elle pas les capacités managériales des entreprises ?

L'idée à la base des B Corp est de créer un mouvement où les pionniers, qui ont eu du succès en revendiquant une mission sociale, agissent comme catalyseurs. De nombreux événements sont mis sur pied pour soutenir et encourager les entrepreneuses et entrepreneurs tout autour du globe. B Lab Switzerland a ainsi mis sur pied « Best for Geneva » en 2018, un programme pilote auquel 340 entreprises du bassin genevois ont participé. Un grand nombre de partenaires – académiques, entreprises, organismes de soutien aux entreprises, associations faitières – ont animé des ateliers et des conférences autour de questions

abordant l'intelligence collective, la parentalité, la mobilité, les achats responsables, etc. Dès 2020, nous lançons le programme national d'engagement « Swiss Triple Impact », en partenariat avec le Global Compact suisse de l'ONU (globalcompact.ch) ainsi qu'avec le soutien de la Confédération, et nous visons la participation de 3000 entreprises sur tout le territoire.

Et qu'est-ce que la certification B Corp ?

Elle est l'aboutissement de l'outil d'évaluation B Impact. Une entreprise qui la demande doit obtenir un score de 80 points au minimum sur le total de 250. Pour vous donner un ordre d'idée, une entreprise suisse « classique » atteint environ 65 points. Le processus est donc exigeant ; 40 % des entreprises n'aboutissent pas du premier coup. Seules 3100 sont certifiées dans le monde aujourd'hui, dont 31 en Suisse, parmi lesquelles Lombard Odier, Opaline, 7 Peaks, Groupe Serbeco ainsi qu'Ecorobotix, entre autres. Le comité de sélection est composé d'une trentaine de membres qui pondèrent les différents critères d'une entreprise, ce qui garantit notre crédibilité.

Mais comment assurer que les intentions vertueuses des entreprises ne soient pas balayées par leurs actionnaires ?

Il manque bel et bien des régulations fortes. Nous demandons aux entreprises certifiées d'adapter leurs statuts et d'y intégrer l'engagement formel vis-à-vis de la société et de l'environnement. Cela permet au conseil d'administration et à l'assem-

blée générale d'intervenir. Certains pays ont dû créer de nouvelles formes légales, acceptables par les registres du commerce locaux. En Suisse, le problème ne se pose pas, car les différentes raisons sociales offrent davantage de flexibilité.

Les entreprises sont-elles vouées à repenser leur responsabilité sociale ?

Oui, et pas seulement pour des raisons éthiques, d'ailleurs. Regardez les statistiques : les jeunes générations imposent de nouvelles contraintes aux entreprises pour lesquelles elles travaillent, auprès desquelles elles consomment et dans lesquelles elles investissent. Elles critiquent et n'hésitent pas à sanctionner certaines pratiques économiques, voire politiques. Dans les dix prochaines années, ce sont ces générations qui remplaceront les 40 à 50 % des managers actuels qui partiront à la retraite. Il y a là une occasion historique sans précédent : les acteurs du marché libre ne peuvent l'ignorer.

blab-switzerland.ch

Photo: m&d



Mathématicien, **Jonathan Normand** a passé douze ans au sein d'instituts financiers internationaux. Spécialiste de la performance globale (inclusive) et de la croissance durable, il se passionne pour l'évolution de l'économie. Il intervient comme conférencier et enseigne dans différentes universités en Europe. En 2013, il a participé à l'établissement de l'ONG B Lab en Europe et a fondé en 2017 l'antenne suisse, qu'il dirige actuellement.