

## Le défi du siècle... et d'une vie (professionnelle)

Sous le mantra « Transition écologique : l'opportunité économique du siècle ? », Références et la Louvain School of Management ont braqué les projecteurs sur la manière dont les jeunes peuvent contribuer à l'émergence d'une économie plus durable. Et trouver un sens à leur engagement professionnel.



Challengés par des étudiants et des activistes du climat, Bertrand Piccard et Ilham Kadri ont porté leur conviction. © AURORE DELSOIR

### BENOÎT JULY

Une salle comble et des orateurs de choix : le débat porté par Références et la Louvain School of Management (UCLouvain) sur le thème de la transition écologique, le 28 mars dernier, a fait mouche. Et pour cause : l'urgence de la transition se fait chaque jour plus pressante, et l'impatience de celles et ceux qui veulent œuvrer à une économie plus durable n'en est que plus forte.

### Des solutions rentables et durables

Challengés par des étudiants et des activistes du climat, Bertrand Piccard, fondateur de la Fondation Solar Impulse, et Ilham Kadri, à la tête du géant de la chimie belge Solvay, en ont profité pour porter leur conviction : une croissance plus qualitative est non seulement possible, mais elle est à portée de main. Ou, du moins, pourrait l'être...

« Des solutions rentables, qui permettent de diminuer le gaspillage des

ressources et d'économiser l'énergie, existent déjà : il faut absolument maintenir la pression, sur les entreprises, sur les politiques, pour qu'elles soient adoptées au plus vite », affirme celui qui a fait le tour du monde en ballon et en avion solaire, et dont la fondation a déjà identifié et labellisé plus d'un millier d'entreprises porteuses de solutions. Comme 4Inch, active dans l'optimisation des systèmes de chauffage, Back2Buzz, qui reconditionne des milliers de téléphones chaque année, Shapp, qui optimise les circuits de distribution d'eau, ou encore Tapio, dont le logiciel aide les entreprises à monitorer leurs objectifs climatiques.

« Si on reste dans notre schéma de pensée actuel, les choses ne changeront jamais. Aujourd'hui, on a besoin de présenter aux citoyens une vision des choses différente », assure Chloé Mikolajczak, appelée à porter la voix des activistes du climat lors du débat. « On a besoin d'acteurs qui viennent de tous les côtés et qui agissent. »

« J'appartiens à la dernière génération

de leaders qui est encore en capacité de poser des choix durables, inclusifs, qui vont permettre de léguer une meilleure planète, de meilleures sociétés aux générations futures », embraie Ilham Kadri, qui appuie ses dires sur le succès de la transformation de Solvay, engagé dans une stratégie « One Planet » visant à la fois à développer les matériaux du futur et à rendre possible leur recyclage à grande échelle une fois qu'ils seront parvenus en fin de vie.

### Les collaborateurs ont la main

« Pour exécuter une stratégie inclusive de la durabilité et la circularité, il faut la bonne culture – et celle-ci est avant tout dans les mains de tous nos collaborateurs », affirme-t-elle. « Ce sont eux qui lui donnent vie, ce sont eux qui engagent le groupe, de manière inclusive, dans la transition climatique. »

Les collaborateurs, précisément, sont effectivement au cœur des enjeux. C'est pourquoi « il nous a semblé important que Références puisse créer un échange

et un débat autour de la gestion des enjeux climatiques au sein des entreprises », commente Derek d'Ursel, directeur de Références. « Avec Ilham Kadri et Bertrand Piccard, nous avons décidé d'essayer de mobiliser et d'inspirer des vocations parmi les jeunes. Ce sont eux qui construiront les entreprises de demain, tout en cherchant à donner du sens à leur engagement professionnel. »

### Du sens à un engagement

Des jeunes qui, comme le confirme Per Agrell, doyen de la Louvain School of Management, n'hésitent plus à challenger à la fois l'enseignement qui leur est donné, mais aussi les entreprises qui se pressent pour les recruter. « Les étudiants veulent comprendre la mission de l'entreprise ou de l'organisation, sa raison d'être, sa valeur ajoutée pour eux-mêmes et pour la société », constate-t-il. « Ils sont d'autant moins prêts à accepter n'importe quel emploi qu'ils ont envie de pouvoir changer les choses et valoriser leur contribution... »



## Ilham Kadri et Bertrand Piccard Ils ont transmis le flambeau de l'engagement

CANDICE BUSSOLI

« Construisons le futur que nous voulons, ensemble. » Salve d'applaudissements. La salle est comble. Ilham Kadri, présidente et directrice générale du groupe belge de chimie Solvay, vient d'offrir un discours plein d'espoir aux jeunes étudiants venus en nombre pour écouter et participer à un débat autour de la question de la transition écologique et de la croissance économique.

Bertrand Piccard, explorateur et fondateur de Solar Impulse, est le second invité. Lui aussi livre une allocution qui fait mouche : « L'innovation ne vient pas quand on a une nouvelle idée, mais quand on ose s'affranchir, casser les règles. » *Think outside the box*. Changer de paradigme et se focaliser sur une économie plus qualitative, plus efficiente, plus circulaire : tout un programme.

Pour y parvenir, plus de 1.000 solutions ont été identifiées par la Fondation Solar Impulse. Ces projets existent, et quatre sont présentés : Shayp (solution pour lutter contre les fuites d'eau), Back2Buzz (société spécialisée dans le reconditionnement des téléphones), 4Inch (système de gestion de chauffage à distance) et Tapio (plateforme qui aide les entreprises à contrôler leurs émissions carbonées).

Après les présentations des projets vient le débat. Trois jeunes, trois profils différents, mais tous engagés. Chloé Mikolajczak (activiste pour la justice sociale et climatique), Mathieu Louis (membre du Junior Consulting Louvain) et Thomas Dupont (membre de Corporate ReGeneration).

« Bertrand Piccard m'a appelée expressément la semaine dernière pour que je vous dise "shoot". Donc "shoot", ne vous retenez pas », lance Béatrice Delvaux, éditorialiste du *Soir* et modératrice du débat. Le ton est donné. Pas de langue de bois. Trois éléments à retenir.

### 1 Croissance économique et protection de l'environnement : « C'est possible »

La première intervention est celle de l'activiste Chloé Mikolajczak, qui pointe du doigt la « fan-attitude » de Bertrand Piccard à propos des technologies et son amour pour la croissance économique qualitative. « Est-ce que prôner un discours de croissance, ce n'est pas dangereux pour la planète ? »

Réjoui par l'interpellation, Bertrand Piccard répond : « Question tellement parfaite que je ne sais pas comment les autres panélistes vont réussir à en trouver d'autres. C'est exactement le cœur du problème. Tout d'abord, je veux juste dire que je ne suis pas un fan de la technologie, mais un fan du bon sens. » Fabriquer des objets utiles avec des déchets, économiser l'eau, être efficient dans le chauffage, recycler des batteries de téléphone : pour lui, la technologie est avant tout au service de l'action.

Concernant la croissance ? « Mon pari est de continuer à affirmer que des choses impossibles sont possibles. On ne peut pas découpler la croissance économique de la production des émissions de CO<sub>2</sub> et de la quantité de déchets ? Moi, je pense que c'est possible en changeant de paradigme. »

Il rassure : pas de manière utopique, mais en cherchant les blocages actuels. « L'économie, aujourd'hui, il faut l'utiliser pour ce qu'elle donne de bon : amélioration de la qualité de vie, redistribution par les impôts, aide aux pays les plus défavorisés... Elle est fondamentale, et elle doit croître. » Par contre, il y ajoute la notion d'efficacité : « Quand on économise des ressources, cela coûte moins cher. Et ce moins cher dégage du profit qui permet de payer pour de l'investissement. »

Dans sa question, Chloé Mikolajczak fait aussi référence au paradoxe de

Jevons, qui dit que plus il y a d'efficacité énergétique, plus l'augmentation de la consommation est importante, parce que la population se dit « Si c'est plus efficace, on va consommer plus ». Pour Bertrand Piccard, « cette théorie, basée sur l'économie du charbon, date de 1800, période où l'environnement n'était absolument pas une priorité. Aujourd'hui, cela a changé, parce qu'il y a une compréhension du besoin de protéger l'environnement. Avec la taxe carbone, si on économise pour consommer davantage, on va payer plus. » Fervent défenseur de la taxe carbone, Bertrand Piccard considère qu'avec cette nouvelle manière d'envisager l'avenir, développement économique peut rimer avec baisse de la pollution.

### 2 Les situations de crise n'arrêtent pas l'action

Face à Ilham Kadri et Bertrand Piccard, Mathieu Louis (Junior Consulting Louvain) affirme sa position de représentant des jeunes : « Nous faisons de plus en plus attention à mettre du sens dans nos engagements. Depuis 2018, des milliers d'entre nous se rassemblent en Europe pour demander un changement écologique et social plus rapide. Malheureusement, il a fallu attendre la crise sanitaire et la guerre en Ukraine pour que les gouvernements et les entreprises utilisent des leviers d'actions importants pour enfin accélérer cette transition écologique. »

Pour Ilham Kadri, être actif sur la question de la préservation de l'environnement ne connaît pas de timing : « Il ne faut pas travailler sur cet enjeu que lorsque tout va bien. Il faut que ça soit inscrit dans une stratégie, et il faut surtout qu'on y croie aussi, parce que les jeunes y croient. »

Pour Bertrand Piccard, les situations de crise permettent de se concentrer sur des projets à une échelle plus locale : « J'ai cru pendant longtemps que c'était la politique internationale qui permettait de résoudre les problèmes. Mais ce n'est pas le cas. Ce sont les entreprises qui amènent des solutions. » Des mobilisations qui viennent du bas de l'échelle et que Solar Impulse, dans son action, souhaite mettre en avant.

### 3 Le bien-être individuel comme moteur de l'engagement

A côté de cette volonté de prôner l'effort de groupe comme levier de changement, Thomas Dupont (membre de Corporate ReGeneration) s'interroge sur l'individu et son bien-être au sein de l'action.

« C'est une très belle question », s'exclame Ilham Kadri. « Il faut toujours chercher le bien-être de l'humain au sein de l'entreprise, parce que lorsqu'il s'y sent bien, il est beaucoup plus engagé. » La philosophie chez Solvay ? « Venez au travail comme vous êtes. »

Interroger les travailleurs sur la vision de l'entreprise, c'est aussi essentiel, pour Ilham Kadri. Elle illustre : chez Solvay, les employés ont répondu à une enquête pour établir la raison d'être de la boîte. La conclusion du sondage ? « Ce qui importe pour nos travailleurs, ce sont les humains et les idées pour réinventer le progrès, parce qu'on sait que ce qui nous a amenés ici ne nous amènera pas plus loin. »

Quelques questions du public plus tard, le mot de la fin revient à Mathieu Louis : « En Belgique, il y a plus de 150.000 étudiants. Nous avons envie d'apporter de nouvelles solutions. Ne nous oubliez pas. » « C'est pour ça qu'on est là », conclut Ilham Kadri, rejointe par Bertrand Piccard. A la sortie, des sourires aux lèvres, des idées pleines les têtes. Définitivement, les clés de demain sont entre des mains pleines de volonté...

## Bertrand Piccard : « Les jeunes ont mille fois raison de s'impatienter »

A la tête de la Fondation Solar Impulse, l'explorateur Bertrand Piccard a labellisé avec son équipe plus d'un millier de solutions permettant de protéger l'environnement tout en étant économiquement rentables. La preuve à ses yeux qu'il est possible – et urgent – d'arrêter le gaspillage des ressources pour rentrer dans une économie vraiment circulaire.

ENTRETIEN  
BENOÎT JULY

Investir dans de nouveaux systèmes de chauffage tout en baissant la température à la maison : les solutions visant à rendre possible la transition énergétique peuvent être mises en œuvre immédiatement tout en faisant appel au bon sens. « Economiser l'énergie, c'est pertinent à la fois sur le plan économique, social et environnemental », assure Bertrand Piccard. « Il faut cesser de cliver la société et œuvrer rapidement à des solutions de bon sens. Qu'ils soient étudiants et/ou activistes, les jeunes ont raison d'exiger que l'on avance beaucoup plus vite... »

### Débattre, c'est important à vos yeux ?

Je donne beaucoup de conférences, où il y a finalement peu de contradiction, alors que débattre me plaît énormément. Dans le cas présent, il y avait plein de tendances différentes : non seulement Ilham Kadri (à la tête de Solvay, NDLR), des innovateurs et des étudiants, mais aussi des activistes du climat qui nous ont challengés. Je me serais réjoui davantage encore s'il y avait aussi eu des politiques : ils ont tant de leviers à actionner...

### Les problèmes sont immenses ; vous parlez de solutions.

#### L'écart n'est-il pas trop important ?

Parler des problèmes ne suffit pas : il faut montrer qu'il y a des solutions si l'on veut pousser à agir. Mon but, ce n'est pas d'imposer ma vision, c'est d'être fédérateur et de trouver des points communs. J'ai trouvé la discussion très intéressante avec Chloé (Mikolajczak, NDLR) : ses préoccupations sont totalement légitimes et ce que j'essaie de faire, c'est d'y répondre par des solutions qui visent à relever les défis à la fois sur les plans environnemental, social et économique. J'ai l'impression qu'on s'est finalement bien entendus, car je n'étais pas là pour contrer le point de vue activiste, mais pour montrer que l'industrie doit plus que jamais être utilisée pour protéger l'environnement. On obtiendra davantage de résultats si on mobilise les entreprises que si on les attaque.

### Des entreprises qui doivent se remettre en question ?

C'est sûr, le modèle actuel doit évoluer. Et cela, c'est un discours qui peut aussi être entendu par les activistes, car cela leur donne des pistes pour voir où ils peuvent avoir le plus d'impact. Scan-

der « problèmes, problèmes ! », c'est indispensable, parce qu'il faut attirer l'attention, mais maintenant qu'il y a des solutions, il faut aussi crier « solutions, solutions ! » Il faut vraiment que les jeunes exigent des autorités, des entreprises que ces solutions qui existent soient mises en place, car c'est cela qui va changer la donne.

### Il ne suffit pas d'exiger, il faut aussi être partie prenante des exigences que l'on porte.

Les étudiants, notamment dans une *business school*, ont assurément un rôle à jouer, et les activistes doivent aussi continuer à sensibiliser, à exiger. Cela ne sert à rien d'avoir identifié 1.400 solutions dans le monde si personne ne les utilise ! C'est pour cela que j'ai beaucoup apprécié cet événement : par des moyens différents, on peut tous aller dans la même direction...

### Pas d'opposition entre réformer le système et radicalement le changer ?

Si le seul but des managers est de maintenir le système actuel, et si le seul but des activistes est de le démolir, alors, évidemment, il n'y aura pas de point de rencontre. Mais si le but des étudiants en management est de faire évoluer le système, et si le but des activistes est aussi d'exiger que cela bouge, alors il y a une convergence très forte, et c'est cela que j'essaie d'obtenir : que des mouvements *a priori* antagonistes puissent tirer à la même corde, parce qu'ils y trouvent tous les deux un intérêt.

### Voyez-vous vraiment une telle convergence se dessiner, ou les positions ne tendent-elles pas plutôt à s'écarter ?

Entre les partis politiques, il reste malheureusement beaucoup d'antagonismes, alors qu'ils pourraient se retrouver sur des points communs. Au niveau des entreprises, quand j'écoute Ilham Kadri parler des engagements de Solvay, je trouve au contraire que c'est très encourageant. Les grandes entreprises, maintenant, savent qu'elles ont un rôle à jouer. Et certaines le jouent effectivement.

### Certaines entreprises, mais pas toutes...

Tout ne change pas du jour au lendemain, de sorte qu'une même entreprise peut être louée pour une reconversion d'un certain nombre d'activités et critiquée pour son conservatisme dans





« Il faut cesser de cliver la société et œuvrer rapidement à des solutions de bon sens », plaide Bertrand Piccard. © AURORE DELSOIR

d'autres. Il y a des groupes pétroliers qui sont en train d'investir massivement dans le renouvelable, dans l'hydrogène, mais qui sont obligés, pour financer cela, de continuer à exploiter le pétrole. Suivant la manière dont on les regarde, c'est positif ou négatif. Pour aller plus loin, il faut des incitations réglementaires. Sans quoi seuls les pionniers évolueront.

**Est-ce que tout cela est compatible avec l'urgence ? Les rythmes de transformation ne sont-ils pas trop lents, en dépit de la prise de conscience ?**

Cela va beaucoup trop lentement ! Et c'est pourquoi il est important que les activistes écologistes continuent de mettre la pression, sinon on va s'endormir. Cette pression est importante aussi pour faire bouger le monde politique et pour que celui-ci se dirige vers une forme de consensus. On ne peut pas continuer à avoir des partis politiques aussi clivés en ce qui concerne l'environnement alors qu'on a urgem-

ment besoin de collaboration. L'écologie ne devrait être ni de gauche ni de droite, elle devrait servir de socle à la recherche d'une meilleure efficacité, à la modernisation de nos infrastructures, à l'entrée dans une économie plus circulaire et beaucoup moins gourmande en ressources.

*Cela ne sert à rien d'avoir identifié 1.400 solutions dans le monde si personne ne les utilise !*

”

**Les divergences portent-elles sur la transition ou sur les conséquences sociales de celle-ci ?**

Il ne devrait pas y avoir de divergences puisque l'économie circulaire, les économies d'énergie, l'efficacité énergétique, la rénovation des bâtiments, la modernisation des chauffages, tout cela baisse les factures de tout le monde et augmente le pouvoir d'achat des gens aux revenus les plus modestes. La transition écologique peut donc se construire de manière totalement sociale – et d'ailleurs, si ce n'était pas le cas, ce serait un échec. Que fait-on dans l'économie linéaire ? On extrait, on produit, on consomme et on jette, et cela coûte en réalité très cher aux

consommateurs. Alors que dans une économie circulaire, où les déchets seraient réutilisés, où les produits seraient réparés, consommer coûterait nettement moins cher. L'exemple de la *fast fashion* est éloquent : on pense économiser en achetant des vêtements peu onéreux mais de mauvaise qualité, et on doit tout le temps en racheter...

**Vous êtes opposé à la décroissance, mais pas à la sobriété. Quelles en sont les différences, à vos yeux ?**

La pollution, l'inefficacité, la démesure, le gaspillage doivent absolument décroître. Mais personne ne voudrait d'une décroissance en matière de protection sociale, d'éducation, de santé... qu'il faut financer par le biais d'une économie performante. L'économie doit donc continuer à croître, mais pas la consommation : il faut être plus sobre dans ce que l'on consomme, et cela, on ne peut y parvenir que grâce à l'efficacité, qui permet d'économiser les ressources par le biais de solutions économiquement rentables. C'est la clé de voûte de la transition : grâce à l'efficacité, on peut être plus sobre dans la consommation et plus performant sur le plan économique. C'est ce que j'appelle la « croissance qualitative ».

**Considérez-vous les crises comme autant d'opportunités de prise de conscience ?**

La crise sanitaire a montré la nécessité de relocaliser une partie de la production, de rendre la mondialisation moins erratique, et a généré le Green Deal de la Commission européenne. L'économie européenne a souffert de la crise sanitaire, il fallait la relancer, et les moyens sont en bonne partie attribués à des secteurs d'avenir, et non du passé : les énergies renouvelables, l'hydrogène, la motorisation électrique, entre autres. Maintenant, il faut que les engagements soient tenus avant d'affirmer que cette crise, dramatique par ailleurs, a constitué une opportunité.

**La guerre en Ukraine a mis en évidence l'importance de l'indépendance énergétique. Renforcera-t-elle pour autant la transition climatique ?**

Si on analyse les conséquences de cette guerre désastreuse sous le seul prisme de la dépendance au gaz et au pétrole russes, on se trompe de débat. Le vrai défi, ce n'est pas de changer de fournisseur, c'est de réduire notre dépendance aux énergies fossiles, qui sont en quantités limitées et dont le prix ne peut qu'augmenter, alors qu'à l'inverse, les énergies renouvelables sont en quantités illimitées et leur prix ne peut que baisser. Mais il y a un défi encore plus urgent, qui est de réduire notre consommation par le biais de la rénovation des bâtiments, des systèmes de chauffage, des processus industriels : il faut y travailler le plus vite possible.

**Catherine MacGregor, la patronne d'Engie, évoquait l'effet immédiat d'une baisse du chauffage...**

C'est totalement pertinent. Aujourd'hui, la plupart des bâtiments sont chauffés à 25 degrés, ce qui n'est pas sain, et conduit même parfois à ouvrir la fenêtre parce qu'il fait trop chaud. En se contentant de 20 degrés, ce qui est plus sain et même plus agréable, on

réalise d'emblée une économie de 40 % ! En hiver, il n'est pas déraisonnable de porter un pull à la maison, d'autant que l'on en est directement récompensé par le biais de la diminution de sa facture. Le même propos vaut pour la voiture : vu que la consommation évolue de manière exponentielle avec la vitesse, on économiserait beaucoup en réduisant la vitesse de 130 à 110 km/h, sans pour autant perdre beaucoup de temps.

**Des solutions de bon sens ?**

C'est effectivement ce bon sens qu'il faut mettre en avant, peut-être davantage que la sobriété qui, mal comprise, donne à penser qu'on doit faire des sacrifices. C'est le bon sens qui permet d'éviter les extrêmes, entre ceux qui veulent continuer à gaspiller comme avant et ceux qui veulent décroître, ce qui rebute à raison beaucoup de monde. Le bon sens, c'est d'utiliser les ressources de la manière la plus efficiente possible, car elles ont une valeur écologique et économique. Et ce qui est extraordinaire aujourd'hui, c'est qu'il existe déjà des centaines de solutions pour y parvenir, en créant par la même occasion de nouvelles activités et de nouveaux emplois...

*Entre les partis politiques, il reste malheureusement beaucoup d'antagonismes, alors qu'ils pourraient se retrouver sur des points communs*

”

**Le monde politique n'a pas vraiment promu ce discours. Pourquoi ?**

Le monde politique est très frileux, et c'est regrettable. Il ne l'est pas seulement dans les discours, mais aussi dans les actes qu'il pourrait poser de manière rapide

et concrète. Les entrepreneurs que la Fondation Solar Impulse a labellisés regrettent par exemple la difficulté de remporter des marchés publics, qui continuent de privilégier ce qui est déjà connu et qui est le moins cher à court terme. Les arguments sont critiquables : « C'est trop nouveau, vous êtes trop petit, et même si vous êtes moins cher sur dix ans, vous êtes plus cher au moment de l'achat. » C'est vrai dans le public, mais des sociétés privées sont aussi coincées dans cette vision de court terme.

**Un autre levier d'action, c'est la norme...**

Les réglementations sont en effet beaucoup trop laxistes, alignées sur des raisonnements, des systèmes et des infrastructures dépassés. Beaucoup d'entreprises qu'on accuse à raison de polluer ou de gaspiller peuvent encore rétorquer aujourd'hui que leur activité est légale. Pour accélérer la transition, il faudrait que les normes environnementales soient plus sévères et soient alignées sur ce que permettent les nouvelles technologies. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement d'interdire ce qui est archaïque, mais aussi d'encourager ce qui est moderne et plus efficace. La législation doit absolument évoluer, et c'est pour cela qu'un consensus politique est si important. Je me déssole de voir la politique et la société se cliver, ce qui ne sert la cause de personne, alors qu'il faut au contraire plus que jamais trouver des convergences qui, plutôt que de diviser, servent les intérêts de chacun. A l'issue de ce débat, je suis convaincu que, parmi la jeune génération, il y a une véritable impatience à aller dans cette voie.



# Ilham Kadri : « La chimie, désormais, est une industrie sexy »

A la tête de Solvay et de ses 21.000 collaborateurs depuis 2019, Ilham Kadri a résolument engagé le groupe sur la voie de la durabilité. « La chimie, qui conçoit et recycle les matériaux, est au cœur de l'économie circulaire », assure-t-elle, convaincue qu'une vision inclusive de la transition climatique est indispensable à sa réussite.

ENTRETIEN  
BENOÎT JULY

**O**pposer durabilité et profitabilité ? Une erreur en soi, selon Ilham Kadri, qui appuie ses dires sur le succès de la transformation de Solvay, engagé dans une stratégie « One Planet » visant à la fois à développer les matériaux du futur et à rendre possible leur recyclage à grande échelle, parvenus en fin de vie. « Pour exécuter une stratégie inclusive de la durabilité et la circularité, il faut la bonne culture – et celle-ci est avant tout dans les mains de tous nos collaborateurs », affirme-t-elle. « Ce sont eux qui lui donnent vie, ce sont eux qui engagent le groupe, de manière inclusive, dans la transition climatique. »

**Quel était votre état d'esprit après ce débat, à Louvain-la-Neuve ?**

J'étais très heureuse. Echanger avec des jeunes me nourrit, j'apprécie en savoir davantage sur leurs valeurs, leurs façons de voir le monde, et d'en appréhender les challenges. Je considère le feedback comme un cadeau et, en tant qu'adepte du *reverse mentoring* (mentorat inversé, le jeune apprenant au collaborateur expérimenté, plutôt que l'inverse – NDLR), j'apprécie d'être challengée, ce qui fut le cas par les activistes qui avaient été invités : ils ont des opinions, une force de conviction, veulent qu'on aille plus vite dans l'amélioration de notre impact environnemental, et ils ont raison. Entendre des voix disruptives sur la durabilité, la circularité, c'est aussi cela qui nous fait avancer, et j'en suis d'autant plus convaincue que la réinvention du progrès est la raison d'être de Solvay. A côté de ces voix, il y avait aussi celles d'entrepreneurs qui ont été labellisés par la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard et qui sont très importants également, car ils sont, comme Solvay, porteurs de solutions.

**Avez-vous eu l'impression de convaincre votre auditoire ?**

J'appartiens à la dernière génération de leaders, qui est encore en capacité de poser des choix durables, inclusifs, qui vont permettre de léguer une meilleure planète, de meilleures sociétés aux générations futures. En ce sens, je suis convaincue d'être partie prenante de la solution : la situation peut être dramatique, mais avec de l'ingéniosité et de la volonté, on peut encore changer le monde. Parler des solutions est plus que jamais essentiel et, en ce sens, j'espère avoir été entendue.

**La chimie n'a pourtant pas toujours bonne image...**

La chimie est en réalité la mère de toutes les industries. A ce titre, elle fait certes partie du problème, mais aussi, et surtout, partie de la solution. Et mon propos, c'est même d'affirmer que la chimie est sexy ! Si on parle de Solvay, nous sommes présents dans l'hydrogène vert, nous inventons de nouveaux polymères qui permettent d'alléger le poids des voitures, des avions, des vélos électriques... et donc d'en limiter la consommation et d'émettre moins de CO<sub>2</sub>. Nous sommes également très actifs dans l'électrification des voitures : nous venons d'investir 300 millions d'euros dans le site de Tavaux, en France, dédié aux membranes dites PVDF, indispensables pour les batteries. Nos solutions sont également in-

dispensables, en aval, pour le recyclage des matériaux, et donc pour rendre pleinement concret le principe de la circularité : la chimie permet de boucler la boucle, de rendre de la valeur, par le recyclage, aux matériaux usagés. Dans les batteries, nous sommes dans la production mais aussi, en fin de vie, dans le recyclage du lithium et du cobalt, par exemple. Ce que nous faisons, nous devons le faire savoir, car nous avons aussi besoin de jeunes qui nous rejoignent pour porter ces projets.

**La décroissance ne fait-elle pas partie de votre réflexion ?**

Quand je parle avec les jeunes, je constate qu'ils ne veulent pas de décroissance, qu'ils ne veulent pas stopper le progrès ni arrêter de consommer : ils veulent vivre leur vie. Mais ils souhaitent cela sous d'autres formes, ils veulent stopper le gaspillage et, effectivement, exigent une meilleure efficacité. Je partage cela, car c'est précisément notre stratégie. Un exemple ? Solvay fabrique du carbonate de soude depuis 160 ans. Notre usine de Dombasle-sur-Meurthe, en France, est actuellement engagée dans un vaste plan de décarbonation pour se passer du charbon, un projet industriel extraordinaire qui, en collaboration avec d'autres acteurs, contribue à la fois à l'émergence d'un procédé de fabrication bas-carbone mais aussi à la réutilisation, dans le processus, de déchets qui, au départ, n'étaient pas réutilisables. Nous montrons que cela fonctionne, que cela équivaut à une réduction des émissions équivalentes à 70.000 ménages, et que nous pouvons le faire de manière profitable. Autrement dit, c'est une sobriété qui n'est pas pénalisante, qui montre la voie d'un progrès plus efficace, d'une consommation plus responsable et éthique.

**Votre discours, à l'instar de celui de Bertrand Piccard, c'est que l'efficacité est essentielle, mais aussi accessible ?**

*Entendre des voix disruptives sur la durabilité, la circularité, c'est aussi cela qui nous fait avancer*

”

Une meilleure efficacité, cela passe bien entendu par des investissements : la décarbonation du carbonate de soude, c'est 1 milliard d'euros d'ici 2050, tandis que nos autres activités auront besoin d'un autre milliard d'ici 2040. Ces investissements font partie de notre stratégie, qui inclut la partie « Solvay One Planet », qui n'est pas une feuille de route qu'on regarde le vendre-

di ou le quatrième trimestre de l'année, mais qui est en fait au cœur de nos opérations. Dans ce cadre, nous avons adhéré aux Accords de Paris sur le climat, et nous avons fait deux fois mieux que les objectifs depuis 2019 et quatre fois mieux que notre performance historique de 2014-2018. Nous travaillons sur 37 projets qui valent environ 2,4 mégatonnes de CO<sub>2</sub> : c'est comme si on enlevait 1,4 million de voitures de nos routes chaque année. Pas seulement en Europe, d'ailleurs, mais aussi en Inde, en Chine, aux Etats-Unis où nous sommes devenus le plus grand fermier solaire du secteur chimique, avec l'équivalent de 500 terrains de football de panneaux photovoltaïques.

**La « finance » vous suit-elle ?**

Il faut parvenir à concilier les résultats à court terme et la vision à long terme, mais c'est parfaitement possible. Solvay a réalisé l'an dernier sa meilleure performance en dix ans, malgré la crise sanitaire, et tout en déployant activement



**« Parler des solutions est plus que jamais essentiel. »** © AURORE DELSOIR

sa feuille de route « One Planet ». Cela prouve qu'on peut être rentable et durable. Les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance – NDLR) dirigent désormais les modèles d'investissement. Les entreprises qui ne les respectent pas seront pénalisées. On voit d'ailleurs aujourd'hui à quel point toutes les préoccupations se rejoignent : une des leçons de la guerre en Ukraine, c'est aussi que nous devons accélérer le mouvement vers une moindre dépendance aux énergies fossiles.

**Les critères ESG sont-ils aussi une condition indispensable pour attirer les talents ?**

Absolument ! J'en suis d'autant plus convaincue qu'un des arguments qui m'ont convaincue de rejoindre Solvay, en 2019, était l'ADN humaniste de l'entreprise – une dimension ancrée par son fondateur, Ernest Solvay. La per-

formance d'une entreprise part de l'humain : ce sont les collaborateurs qui, par leurs décisions et leurs actions quotidiennes, déterminent ce qu'est la culture de l'entreprise et génèrent sa performance. Si les gens nous rejoignent, et restent chez nous, c'est aussi parce qu'ils sentent qu'ils peuvent exercer un réel impact sur notre stratégie de développement durable. Solvay s'oblige aussi à leur égard : « We care and dare », nous osons et nous prenons dans le même temps soin de notre personnel. Nous avons lancé des politiques emblématiques dont je suis très fière, comme l'extension à 16 semaines du congé de maternité, accessible à tout coparent, quels que soient son sexe ou son orientation sexuelle, y compris dans le cadre d'une adoption. Promouvoir la diversité, à tous points de vue, est aussi une condition de notre succès, j'en suis convaincue, car cela correspond à notre vision inclusive du pro-



grès. Le pendant de ceci, c'est aussi une attention accrue aux comportements discriminatoires ou non éthiques, dont notre code de « business integrity » affirme très clairement qu'ils n'ont pas leur place chez nous.

**Y voyez-vous, dans un marché de l'emploi très tendu, un avantage comparatif important ?**

Bien sûr ! Comme je l'ai dit, je veux rendre la chimie sexy et, dans ce secteur, convaincre que Solvay est un employeur de choix. En fait, ce n'est pas moi qui dois convaincre, mais nos 21.000 collaborateurs, dont le taux d'engagement envers la société dépasse les 80 % (fin 2021 - NDLR). Ce sont eux qui disent à leurs amis : venez chez Solvay, c'est une boîte géniale, qui a des valeurs, qui œuvre au développement durable, dans laquelle on se sent bien. Quand des jeunes nous rejoignent, ils constatent que nous formons une société inclusive qui accueille la différence, les différentes orientations sexuelles, la diversité des pensées, des origines, des religions, des ethnies, et qu'on peut avoir plusieurs vies en travaillant chez nous, en bougeant d'un continent à l'autre, d'une fonction à l'autre. Aux Etats-Unis, où j'ai longtemps travaillé, je peux vous dire que notre politique en matière de parentalité est perçue comme une révolution...

*La chimie est en réalité la mère de toutes les industries. A ce titre, elle fait certes partie du problème, mais aussi, et surtout, partie de la solution*

”

**Nonobstant l'attractivité, le vivier des compétences, en particulier technologiques, ne se renouvelle pas suffisamment. Que faire ?**

Au-delà de Solvay et de mon engagement industriel, les sciences - et je l'ai dit aux jeunes -, c'est le meilleur moyen de faire bouger les choses, de sauver la planète qui brûle, mais aussi de sauver l'humain : si vous voulez changer le monde, choisissez la science, et d'ailleurs choisissez la chimie. Il faut donc attirer plus de monde dans les sciences, dans l'ingénierie, le digital. Quand on a des compétences digitales, c'est logique d'aller chez Google ou Tesla, mais c'est aussi critique et important de venir dans la chimie, l'industrie, et chez Solvay, car digitaliser une usine, c'est gaspiller moins, c'est décarboner, c'est concevoir des matériaux pour les batteries, c'est œuvrer au progrès. Nous devons donc continuer à rencontrer les jeunes, comme ici à Louvain-la-Neuve où j'ai moi-même débuté ma carrière après mon doctorat, accentuer nos collaborations avec les autorités, les associations ou le monde académique - dans lequel nous sommes d'ailleurs très impliqués, à Harvard, aux Etats-Unis, par le biais de notre outil de « Sustainable Product Management », ou en Corée du Sud avec l'EWHA Université des femmes, par exemple. Nous devons éduquer, vulgariser, montrer que la science permet de formidables avancées, ainsi qu'en témoigne notamment la biochimiste Katalin Karikó, de l'Université de Pennsylvanie et de l'Université de Szeged en Hongrie, que nous avons récompensée dernièrement du « prix Solvay pour la science du futur » pour ses travaux sur l'ARN messenger qui ont permis le développement rapide d'un vaccin contre le covid. La science, c'est ce qui nous permettra de sauver à la fois l'humain et la planète. C'est un message qui, aujourd'hui, n'a jamais eu autant de légitimité.

**Des interrogations, voire des exigences**

Pleinement en phase sur les défis de la transition et la manière d'y répondre, Bertrand Piccard (Fondation Solar Impulse) et Ilham Kadri (Solvay) ont été confrontés aux interrogations, voire aux exigences d'activistes du climat et d'étudiants en gestion, dans le cadre d'un débat animé par Béatrice Delvaux, éditorialiste du *Soir*.



Bertrand Piccard et Ilham Kadri. © AURORE DELSOIR



De gauche à droite : 4Inch (Xavier Hang), Tapio (Louis Collinet), Shayp (Ingrid Nolet) et Back2Buzz (Philippe Honhon), 4 startups parmi les 71 entreprises belges labellisées par la Fondation Solar Impulse présidée par Bertrand Piccard (au centre). © AURORE DELSOIR



Mathieu Louis et Chloé Mikołajczak. © AURORE DELSOIR



Thomas Dupont. © AURORE DELSOIR



# Les jeunes peuvent donner du sens à leur vie et à leur formation

## Chloé Mikolajczak « C'est une fierté d'être activiste »

ENTRETIEN  
CANDICE BUSSOLI

Activiste pour la justice sociale et climatique, du haut de ses 28 ans, Chloé Mikolajczak se bat pour un monde radicalement différent. Portrait d'une militante aguerrie.

**On peut vous définir par le terme activiste, cela ne vous dérange pas ?**

Absolument pas. Je pense qu'aujourd'hui, être activiste, c'est un devoir moral. Si on ne l'est pas tous un petit peu, cela va générer pas mal de problèmes, notamment au niveau écologique. C'est même carrément une fierté d'être activiste.

**L'impossible est possible, changer de paradigme... La vision de Bertrand Piccard est utopique selon vous ?**

Non, je pense qu'on n'a pas le choix. Si on reste dans notre schéma de pensée actuel, les choses ne changeront jamais.

Aujourd'hui, on a besoin de présenter aux citoyens une vision des choses différente. Le mouvement écologiste - dont je fais partie - s'est surtout focalisé pendant beaucoup d'années sur ce qui n'allait pas. A l'heure actuelle, il faut dire aux gens ce qu'ils ont à gagner à se soucier de l'environnement. Evidemment qu'on va perdre des choses, qu'on va moins consommer de viandes, d'énergies, qu'on va devoir faire attention à nos déplacements. En revanche, il faut aussi exprimer tout ce qu'on va pouvoir atteindre avec ce combat : gain en termes de qualité de vie, de qualité de l'air... On va pouvoir être aussi des citoyens bien plus engagés dans la vie démocratique et avoir accès à des services publics qui seront de meilleure qualité. Tout ça, c'est primordial de le communiquer.

**Ilham Kadri et Bertrand Piccard, ce sont des parcours inspirants ?**

On a besoin d'acteurs qui viennent de tous les côtés et qui agissent. On n'a pas

besoin que d'activistes. Il faut des entrepreneurs, des politiciens, c'est évident. Par contre, il faut faire la distinction entre ceux qui font de réels efforts, comme Solvay et les solutions de Solar Impulse, et le *greenwashing*. La frontière est parfois extrêmement fine, et il faut toujours rester très vigilant. En tant qu'activiste, on essaye d'y faire attention et de saluer les réels engagements.

**Justement, à la fin de la conférence, Bertrand Piccard a souhaité adresser un message aux activistes : « On a un besoin impératif de vous. Jusqu'à maintenant, vous avez crié "problèmes, problèmes, problèmes" et c'était important, parce qu'il n'y avait pas de solutions. Mais maintenant qu'il y en a, il faut crier "solutions, solutions, solutions". Vous aurez plus de soutien. »**

C'est sûr qu'il faut parler des solutions. Mais le fait qu'en tant qu'activiste on ait crié « problèmes, problèmes, problèmes » ces dernières années a permis de voir un soubresaut dans la prise de conscience par rapport au réchauffement climatique et à la crise de la biodiversité.

*A l'heure actuelle, il faut dire aux gens ce qu'ils ont à gagner à se soucier de l'environnement. Tout ça, c'est primordial de le communiquer*

”

Sans passer par cette phase, aujourd'hui, on ne serait pas dans la situation dans laquelle on est. Je pointe quand même du doigt qu'avant les mouvements des jeunes pour le climat, notamment, il y avait certes des ONG qui effectuaient un travail formidable, mais on était très loin du niveau de conscience de la société et des politiques qu'on a maintenant. Donc, finalement, en criant « problèmes », on a quand même pas mal attiré l'attention.

**Le climat, c'est l'affaire des jeunes ?**

Non, le changement, je pense qu'il faut qu'il vienne de partout. Il ne faut pas envisager la cause comme une opposition générationnelle. Tout le monde a sa part à jouer : jeunes et anciens, mais aussi, et surtout, les personnes qui sont au pouvoir actuellement.



**Miha Angelova : « Il faut bien garder à l'esprit que le changement écologique se fait par des personnes. Il faut penser à elles aussi. »** © DR

CANDICE BUSSOLI

Qui a dit que l'inspiration ne venait que des décideurs ? Certainement pas Corporate ReGeneration, un projet lancé par Vincent Truyens et Oliver Bouche en 2020. « Nous avons eu envie de faciliter la rencontre entre les jeunes engagés, qui ont entre 18 et 30 ans, et les dirigeants d'entreprises qui ont envie de tendre l'oreille à la jeunesse, d'une part pour s'inspirer, mais aussi pour leur rendre des comptes », explique Vincent Truyens.

Cette association trouve son inspiration dans le contexte de la crise sanitaire : « Avant les actions des jeunes pour le climat, beaucoup de dirigeants se demandaient pourquoi ils devaient agir et entamer un processus de transition. Maintenant, ils se demandent surtout comment faire. Les choses étaient en train de changer, et puis le covid est arrivé, et nous avons trouvé regrettable que la jeunesse ne puisse plus faire entendre sa voix de façon aussi efficace. »

La ligne d'action du projet : l'économie régénérative. « La durabilité s'est avérée insuffisante, à tel point qu'aujourd'hui, nous devons revenir en arrière, réparer, régénérer. » Permettre aux jeunes au sein des entreprises de réfléchir à des solutions concrètes pour le monde de demain : la mission est lancée.

Miha Angelova et Thomas Dupont ont un point commun : tous deux sont membres de Corporate ReGeneration. Jeunes travailleurs, ils œuvrent en tandem, à côté de leur vie professionnelle, sur un projet au sein d'une entreprise. Leur objectif ? Challenger et être challengé.

**« Se mettre au service du développement de l'humain »**

« Puisque nous sommes des bénévoles, nous n'avons pas de filtre "business". Nous ne risquons pas de perdre notre job ou notre argent, donc on peut laisser tomber la bienséance, tout en restant courtois, évidemment », admet Thomas. Apprendre des autres est aussi un atout supplémentaire : « La force de Corporate ReGeneration est de réunir des personnes de différents ho-



**Thomas Dupont : « Nous ne risquons pas de perdre notre job ou notre argent, donc on peut laisser tomber la bienséance, tout en restant courtois, évidemment. »** © AURORE DELSOIR



**« Au sein d'une entreprise, c'est la combinaison des richesses humaines et naturelles qui permet de créer de la nouvelle richesse. »** © AURORE DELSOIR

rizons. Je n'aurais jamais pu rencontrer Miha si l'association n'avait pas existé. »

Ces relations entreprises/jeunes mais aussi jeunes/jeunes sont enrichissantes et favorisent l'équilibre dans la construction personnelle : « L'entreprise doit se mettre au service du développement de l'humain », évoque Miha. « Pourtant, dans les entreprises, on se fixe trop rapidement sur les projets. C'est extrêmement éreintant de vivre dans l'urgence des *deadlines*. Très rarement, on se pose la question du pourquoi on fait quelque chose, et le fait de ne pas se poser cette question mène à des *burn-out*. Il faut donc mettre en place au sein des entreprises des projets qui ont du sens et sur lesquels les employés ont envie d'avancer avec impact. »

De régénératif à équilibre, il n'y a qu'un pas. Régénératif : l'emphase de la conférence portait sur l'épuisement des ressources naturelles et de la biodiversité. Équilibre : Thomas, avec l'aide de Miha en coulisse, a souhaité attirer l'attention de Bertrand Piccard et Ilham Kadri sur l'épuisement des richesses humaines. Un choix que Vincent Truyens justifie : « Au sein d'une entreprise, c'est la combinaison des richesses humaines et naturelles qui permet de créer de la nouvelle richesse. » « Un changement écologique, on attend que cela », poursuit Miha. « Mais il faut bien garder à l'esprit que le changement se fait par des personnes. Il faut penser à elles aussi. »

A partir des réflexions sur l'avenir au sein des entreprises avec des jeunes dynamiques, Corporate ReGeneration espère encore agrandir ses rangs.



**Chloé Mikolajczak : « Je pense qu'aujourd'hui, être activiste, c'est un devoir moral. »** © AURORE DELSOIR



# carrière

## Junior Consulting Louvain

« On veut apporter notre pierre à l'édifice »

CANDICE BUSSOLI

Terminée, l'idée reçue selon laquelle les jeunes sont des feignants. Informaticiens, juristes, ingénieurs... 48 étudiants d'horizons différents œuvrent ensemble, sous le nom Junior Consulting Louvain (JCL), pour améliorer le monde de demain. Leur mission ? « Faire le pont entre la vie académique et le monde professionnel en réalisant des missions de consultance à haute valeur ajoutée », explique Théo De Lievre, président de la JCL.

Outre leurs services en management et informatique, le cabinet de conseils étudiants a développé récemment un nouveau champ d'action. « Avec notre troisième pôle "durabilité", l'objectif est d'apporter notre aide aux entreprises pour qu'elles puissent améliorer leur impact sociétal et environnemental », évoque Théo. « Pour y parvenir, nous avons plusieurs projets, comme l'accompagnement à l'obtention de la certification B Corp ou à la norme ISO 14001 » (critères d'exigences d'un système de management environnemental).

Mathieu Louis, étudiant en sciences informatiques et panéliste lors de la conférence, est consultant pour la branche « durabilité » de la JCL : « Ce qu'on apprend durant nos études est très théorique, et grâce à ce projet, il est possible pour moi de me plonger dans le côté pratique des choses. C'est une opportunité unique à 21 ans. »

### Inclure les jeunes dans les processus de décision

Ce qui les séduit dans l'aventure ? « Avoir un impact sur l'avenir. » Les retentissements, Théo et Mathieu les mesurent quotidiennement. Outre l'impact directement visible sur l'entreprise, Théo évoque également les répercussions humaines positives du projet : « De nombreuses réflexions autour de la société, de l'environnement et du rôle de l'humain émergent. Et c'est dans ces moments d'interactions que nous avons envie de nous surpasser pour ne pas être à la traîne. Nous rencontrons beaucoup de personnes inspirantes qui nous font évoluer dans notre propre processus de réflexion. »

Cette manière d'envisager le monde a amené Mathieu sur la scène de la ferme du Biéreau pour représenter la JCL face à Bertrand Piccard, Ilham Kadri et d'autres étudiants de Louvain-la-Neuve. Un livre à la main. Dans ce bouquin, dix jeunes avec des idéologies différentes s'expriment sur leurs craintes et leurs envies pour l'avenir.

Un espoir ? Faire germer dans l'esprit des invités qu'il faut inclure les jeunes dans les processus de décision. « On le voit avec la JCL, les entreprises ont envie d'impliquer les jeunes dans la prise de décision », précise Théo. « Ils ont besoin d'être challengés par un regard neuf. Donc, il faut que les personnes qui ont aujourd'hui du pouvoir prennent conscience de cela et se décident à impliquer la jeunesse dans leurs réflexions. La balle est dans leur camp. »

Les jeunes sont motivés et le font savoir. « Nous avons envie d'apporter notre pierre à l'édifice dans la construction du monde dans lequel nous allons grandir demain. » Le message est clair : avec la JCL, la voix des jeunes doit compter.

« On le voit avec la JCL, les entreprises ont envie d'impliquer les jeunes dans la prise de décision », précise Théo. « Ils ont besoin d'être challengés par un regard neuf. Donc, il faut que les personnes qui ont aujourd'hui du pouvoir prennent conscience de cela et se décident à impliquer la jeunesse dans leurs réflexions. La balle est dans leur camp. »

*Il faut que les personnes qui ont aujourd'hui du pouvoir se décident à impliquer la jeunesse dans leurs réflexions*

Théo De Lievre  
président de la JCL

”

## UCLouvain « Les étudiants ne cessent de nous challenger »



Per Agrell : « Cela vit très fort dans nos auditoires. » © AURORE DELSOIR

### ENTRETIEN

BENOÎT JULY

Le succès du débat organisé autour de Bertrand Piccard et Ilham Kadri ne trompe pas : les étudiants de la Louvain School of Management (LSM) sont préoccupés par l'impasse environnementale et veulent contribuer à en sortir. Doyen de la LSM, Per Agrell expose la manière dont l'institution qu'il dirige entend les préparer et les outiller afin qu'ils puissent contribuer à l'émergence d'une économie résolument plus qualitative.

### Si on perçoit le management comme une manière de tirer le maximum de ressources limitées, n'est-on pas au cœur du sujet ?

Effectivement, et cela ne concerne d'ailleurs pas seulement les matières premières ou l'énergie, mais aussi les ressources humaines, notamment. La question qui se pose aujourd'hui est également : dans quel but ? Souvent dans celui de maximiser le profit, mais pas seulement. Nombre d'entreprises ou d'organisations ont adopté une finalité qui dépasse le seul souci de la valorisation et ambitionne aussi de maximiser le retour pour la société, pour les collaborateurs et les autres parties prenantes. Certains actionnaires veulent désormais recevoir en retour de leur investissement davantage qu'un dividende : la satisfaction de contribuer à une mission socialement utile.

### Il n'empêche que l'économie linéaire, si décriée aujourd'hui, demeure prédominante...

Si on regarde la façon dont on fonctionne aujourd'hui, c'est vrai, c'est essentiellement linéaire. Mais la transition n'est pas évidente à mettre en place : il y a du retard, un manque de coordination dans toutes les dimensions de la transition, qui n'est d'ailleurs pas seulement de nature environnementale, mais aussi sociétale et digitale. Nous formons nos étudiants à appréhender cette complexité, pour qu'ils puissent se mobiliser et agir concrètement. Nous leur donnons les outils qui leur permettent d'ouvrir les yeux, de comprendre et de développer leur esprit critique, notamment vis-à-vis des entreprises qui n'évoluent pas vers davantage de circularité.

### Partagez-vous le point de vue selon lequel, à la décroissance, il faut privilégier une croissance nettement plus qualitative ?

Je suis parfaitement aligné avec Bertrand Piccard à ce sujet. La décroissance n'est pas un concept pertinent, ni socialement acceptable, notamment vis-à-vis des attentes dans d'autres régions du monde, en Inde, en Afrique, en Amérique latine notamment, qui ne peuvent évidemment pas s'en satisfaire dès lors que les besoins de leurs populations restent criants. Une croissance plus qualitative, en revanche, est urgente : nous devons trouver les moyens de générer des produits et services plus durables, de meilleure qualité, dans le cadre d'une économie moins dispen-

dieuse et plus circulaire. Les crises sanitaires et climatiques servent de révélateurs, renforçant la volonté d'une partie de la population de consommer de manière plus locale, d'acheter des produits à plus haute valeur ajoutée.

### Comment vos étudiants appréhendent-ils ces défis ?

Cela vit très fort dans nos auditoires : notre enseignement est challengé, ce qui est une excellente chose. Ils ont par exemple critiqué le fait que la transition environnementale ne fasse pas l'objet d'une orientation en tant que telle : nous ouvrons donc l'an prochain une option en économie de l'environnement et des ressources. Il ne s'agira pas de survoler le sujet de manière « intellectuelle », mais bien de l'aborder en profondeur, au même titre que le marketing ou la finance par exemple. Nos étudiants veulent, en cette matière également, être solidement préparés, disposer du bagage et des outils qui leur permettront d'agir au sein des entreprises ou organisations qu'ils vont rejoindre, ou en tant qu'entrepreneurs. Nous travaillons aussi étroitement avec les entreprises, et cela découle sur des initiatives très intéressantes comme la confrontation des étudiants, en première année de master, à des défis très concrets.

Nous lançons l'an prochain le « LSM Consulting Project », en première année du master en sciences de gestion, qui leur permettra de réfléchir, avec les entreprises, à la manière d'innover pour construire le monde de demain. Je le répète : les étudiants sont en demande, ils veulent comprendre, et agir en ce sens.

### Vos étudiants sont-ils aussi exigeants vis-à-vis des entreprises ?

C'est très frappant de constater à quel point les entreprises, désormais, doivent soigner leur discours avant de venir se présenter. Il ne s'agit évidemment pas que de marketing : les étudiants veulent comprendre la mission de l'entreprise ou de l'organisation, sa raison d'être, sa valeur ajoutée pour eux-mêmes et pour la société. Nous travaillons d'ailleurs avec certains recruteurs afin de les aider à se présenter ce travail, ou ne savent pas comment le communiquer. Il faut aussi constater que, dans cette bataille en vue de s'attirer les talents, certains secteurs qui autrefois avaient bonne réputation sont beaucoup moins prisés : la crise financière est passée par là, puis la crise sanitaire, et nous sommes au-devant de défis énormes sur le plan environnemental. Les étudiants en sont très conscients, et sont d'autant moins prêts à accepter n'importe quel emploi qu'ils ont envie de pouvoir changer les choses et de valoriser leur contribution.

*Les étudiants sont d'autant moins prêts à accepter n'importe quel emploi qu'ils ont envie de pouvoir changer les choses et de valoriser leur contribution*

”



Les retentissements, Théo De Lievre (à gauche) et Mathieu Louis les mesurent quotidiennement. © AURORE DELSOIR



# Plus de 70 solutions belges parmi les 1.400 labellisées par la Fondation Solar Impulse

## Tapio Une collection de titres et de labels

CAROLINE DUNSKI

Économiquement, l'enjeu est de taille ! D'après l'ONU, la transition vers des économies résilientes et sobres en carbone pourrait créer plus de 65 millions d'emplois nets dans le monde d'ici à 2030.

L'entreprise *climate tech* Tapio combine expertise et technologie pour fournir l'accompagnement et les outils nécessaires aux entreprises pour transformer leurs objectifs climatiques en résultats. Fondée en 2019, Tapio occupe une dizaine d'employés à temps plein. L'équipe se compose, d'une part, de consultants experts en carbone, ingénieurs et bio-ingénieurs, ainsi que, d'autre part, de data ingénieurs et de développeurs *full stack*, aussi appelés développeurs « généralistes ». « Au-delà des *hard skills*, on cherche des gens innovants, autonomes et qui sont alignés avec la vision de l'entreprise, qui ont réellement envie de faire bouger les lignes », précise Louis Collinet, cofondateur et CEO de l'entreprise ixelloise.

En termes de recrutement, le fait d'aller dans la direction de la lutte contre le réchauffement climatique constitue un atout pour attirer les ta-



Louis Collinet : « Tout ce que nous faisons est développé 100 % en interne et à Bruxelles. » © AURORE DELSOIR

*Les gens brillants qui sortent des universités ont besoin de travailler dans des entreprises qui ont du sens, une raison d'être qui soit positive pour la planète*

Louis Collinet  
cofondateur et CEO de Tapio



lents. « Les gens brillants qui sortent des universités ont besoin de travailler dans des entreprises qui ont du sens, une raison d'être qui soit positive pour la planète », poursuit Collinet. « Nous avons le double effet : nous attirons les clients, qui connaissent toute une série de pressions sur les marchés pour les encourager à agir, et nous attirons les talents, parce que nous sommes alignés avec ces raisons d'être qui sont recherchées sur le marché de l'emploi. »

« Tout ce que nous faisons est développé 100 % en interne et à Bruxelles », explique le CEO. « Notre métier est de récolter les données relatives à l'empreinte carbone des entreprises et de les rendre visibles et lisibles, de les harmoniser et de les faire communiquer entre elles, de réaliser un *screening* par comparaison, agrégation, etc. Grâce à notre outil, les entreprises obtiennent des données claires et précises sur leurs émissions de carbone. Nos experts les aident à les interpréter, à définir des objectifs de réduction réalistes et la stratégie idéale pour les atteindre ! »

### Construire un écosystème bas carbone

Selon Louis Collinet, « 90 % en moyenne des émissions indirectes d'une entreprise proviennent de sa chaîne d'approvisionnement. Tapio offre la possibilité de construire un écosystème bas carbone autour de l'entreprise. Cette approche, qui consiste à inciter ses partenaires et ses fournisseurs à prendre conscience de leurs propres émissions, peut réduire jusqu'à 50 % leur empreinte carbone. Par exemple, si un fournisseur installe des panneaux photovoltaïques, il réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> et, par conséquent, cela réduit également l'empreinte carbone de l'entreprise cliente. »

Pour Louis Collinet, le Graal serait bien sûr que chaque entreprise utilise les outils de Tapio. Néanmoins, à partir du numéro de TVA des différents fournisseurs de l'entreprise cliente, Tapio pourra déjà obtenir une estimation des émissions carbone de l'écosystème. « Nous serions ravis que toutes les entreprises, demain, aient au moins un profil carbone public. Si c'est chez Tapio, c'est encore mieux. »

En attendant, après avoir été labellisée par la Fondation Solar Impulse en mai 2021 puis avoir obtenu le titre d'entreprise innovante de l'année décerné par Innoviris en février dernier, l'entreprise ixelloise poursuit sa course sur la voie de la reconnaissance en obtenant la certification B Corp attribuée par B Lab, organisme à buts non lucratifs qui certifie les entreprises privées intégrant des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux à leur mission, leur modèle économique, leurs effectifs, leurs produits ou leurs services.

## Shayp Lutter contre la pénurie d'eau en visant les fuites



Ingrid Nolet : « Les personnes qui postulent chez nous veulent travailler pour une entreprise à impact positif, porteuse de sens et innovante. » © AURORE DELSOIR

### ENTRETIEN

CAROLINE DUNSKI

Les pénuries d'eau, de plus en plus fréquentes à cause du réchauffement climatique, de la croissance démographique et de la pollution, rendent d'autant plus utile le suivi des consommations d'eau dans les bâtiments. Ingrid Nolet est responsable de la communication et de la durabilité de Shayp, entreprise qui, depuis 2019, commercialise une solution de suivi des consommations d'eau dans les bâtiments.

### En quoi consiste la solution Shayp ?

Elle est constituée de deux éléments : un petit boîtier hardware qui se connecte directement au compteur d'eau existant, mesure les données de consommation et les envoie au cloud via une partie software très intéressante. C'est une « API » ouverte, c'est-à-dire une interface de programmation d'applications qui peut donc être intégrée dans d'autres systèmes de gestion d'énergie. Par exemple, si les clients d'un grand groupe de gestionnaires de maintenance, comme Vinci Facilities, CBRE, Engie, etc., souhaitent intégrer les données de consommation d'eau dans une plus grande plateforme de gestion d'énergie, où il y a également l'électricité et le gaz, c'est possible.

En moyenne, nous observons une économie de 22 % sur les factures d'eau, une réduction du risque de dégâts des eaux et une maintenance optimisée.

Combien de personnes occupe Shayp et quels sont les profils de vos salariés ?

Actuellement, nous avons une petite

équipe d'environ 25 personnes qui travaillent dans quatre départements. On a donc une grande équipe de développeurs pour la partie software. Elle fait en sorte que l'application fonctionne bien. Que toutes les fonctionnalités soient ajoutées, mises à jour et améliorées. Ensuite, nous avons l'équipe commerciale, composée de trois vendeurs qui se répartissent les différents pays ciblés en fonction des langues. Ils sont soutenus par des SDR (Sales Development Representatives) qui réalisent toutes les études de marché et préparent les terrains. Les *prospects* qui deviennent clients de Shayp sont eux-mêmes soutenus par des CSM (Customer Success Managers) qui les accompagnent du début à la fin et donnent une formation aux utilisateurs de notre application pour qu'ils puissent l'utiliser en toute autonomie ensuite. Ils communiquent aussi avec mon équipe, le département communication, marketing et impact. C'est-à-dire que si un client veut mettre ses engagements durables en avant, on l'aide à rédiger un article, programmer une interview ou réaliser une vidéo. Ce troisième département est donc composé de spécialistes du marketing pur et dur, de la communication technique et digitale, mais aussi de la communication, des relations avec la presse, et tout ce qui a trait à la durabilité. L'objectif est de montrer l'impact qu'on peut avoir sur l'environnement en utilisant une solution durable qui rend les bâtiments résilients en eau. Le dernier département concerne la comptabilité et les RH. Chacun des trois cofondateurs de Shayp gère un département et veille à ce que tout le monde soit aligné dans la même vision. Chaque nouvel employé a droit à ce que nous appelons un « onboarding », avec différentes formations données par les managers pour savoir quel est le rôle de chacun.

### Quelles sont les raisons qui attirent les personnes qui postulent ?

D'abord, elles veulent travailler pour une entreprise à impact positif, porteuse de sens et innovante. Elles cherchent aussi un environnement de travail motivant, international - 10 langues différentes sont parlées au sein de l'équipe ! - et laissant une grande capacité d'autonomie et de prise de responsabilités.



## Back2Buzz « Un potentiel de progression gigantesque »



**Philippe Honhon : « Pour remettre 10.000 smartphones à neuf, 8 emplois sont créés. »** © AURORE DELSOIR

### ENTRETIEN

CAROLINE DUNSKI

Philippe Honhon est cofondateur et co-CEO de Back2Buzz, créée en 2016 et spécialisée dans la remise à neuf de smartphones. Aujourd'hui, l'entreprise la hupoise reconditionne annuellement entre 20.000 et 25.000 téléphones. Si tout le monde joue le jeu, son potentiel de gestion pourrait être de 500.000 téléphones.

#### Quel est l'avantage écologique de cette solution ?

On est la seule société au monde à reconditionner des téléphones, couplés à des accessoires biodégradables comme des coques 100 % biodégradables produites à base de PLA, c'est-à-dire d'acide polylactique issu de l'amidon de maïs, mais aussi à une proposition de « Buy Back », soit le rachat de votre téléphone en fin de vie. C'est un progiciel interactif qui va permettre de déterminer la valeur exacte de l'appareil. C'est donc un moyen éco-efficace de réduire les déchets électroniques. Evidemment, la société a une vocation commerciale, mais elle a aussi une fonction écologique. Aujourd'hui, acheter un téléphone Back2Buzz, c'est épargner 23 kg de CO<sub>2</sub> par smartphone reconditionné et les 82 kg de matières premières nécessaires à la fabrication d'un appareil neuf qui ne pèse que 200 grammes. Ça permet aussi à deux enfants d'Afrique centrale de ne pas devoir aller dans les mines pendant deux jours. Mon associé et moi, arrivés à la cinquantaine, avons souhaité monter un projet qui, au-delà de sa valeur économique, avait aussi une valeur sociale et humaine.

#### Combien de personnes occupe Back2Buzz ?

L'entreprise est composée de deux entités et compte une trentaine de salariés et salariées. La première entité, qui occupe environ 60 % du personnel de l'entreprise, est active dans le reconditionnement de smartphones et dans le développement d'accessoires biodégradables. C'est grâce à cette activité qu'on a obtenu le label Solar Impulse.

#### Quels sont les profils des personnes qui travaillent pour vous ?

40 % du personnel sont constitués de

profils administratifs au sens large du terme, dans la comptabilité, dans le traitement des commandes et dans la logistique. 40 % sont consacrés aux services techniques et annexes. Et les 20 % restants sont constitués du personnel de direction et de la partie commerciale et marketing.

#### Y a-t-il un potentiel de croissance ?

On traite annuellement entre 20.000 et 25.000 téléphones. Si tout le monde joue le jeu, notre potentiel de gestion est de 500.000 téléphones. C'est un potentiel de progression gigantesque. C'est un marché peu ou pas connu, mais c'est aussi quelque chose d'énorme en termes de capacité de création d'emplois, y compris d'emplois qualifiés. Pour remettre 10.000 smartphones à neuf, 8 emplois sont créés. Consommer moins ne représente pas un appauvrissement, mais un enrichissement. On estime qu'un investisseur belge ou étranger qui mettrait 5 millions dans l'entreprise permettrait de créer 40 emplois et favoriserait l'émergence d'un pôle belge de recyclage.

On estime qu'un investisseur belge ou étranger qui mettrait 5 millions dans l'entreprise permettrait de créer 40 emplois et favoriserait l'émergence d'un pôle belge de recyclage.

#### Qui sont vos clients ?

Il y a trois typologies de clients. D'abord, le B2B. On est le partenaire *worldwide* d'AXA et on travaille avec des sociétés du secteur des banques et assurances, ainsi qu'avec une société de dépannage de voitures... Ensuite, dans chaque pays, on a choisi un opérateur téléphonique auquel on fournit les appareils reconditionnés qui lui servent à attirer de nouveaux abonnés. En Belgique, on travaille avec Orange. Enfin, le troisième débouché, vital pour une activité comme la nôtre, est celui des places de marché, telles que Back Market et consorts. Bien sûr, elles n'ont pas de valeur sociale au regard de notre objectif initial, mais elles nous permettent de liquider les stocks. Les gros industriels ont compris avant tout le monde l'intérêt de reconditionner des appareils en fin de vie et y ont flairé un marché juteux. Une entreprise à vocation écologique doit à tout le moins être rentable. À côté de la vente de téléphones, il y a toute la question de téléphones qui dorment dans des tiroirs et qui ne seront pas revendus, mais pour lesquels on pourra prolonger la durée de vie avec une nouvelle batterie, avec un nettoyage, etc. L'obsolescence programmée n'est pas une fatalité !

*Acheter un téléphone Back2Buzz, ça permet aussi à deux enfants d'Afrique centrale de ne pas devoir aller dans les mines pendant deux jours*

”

## 4Inch Toute petite entreprise, grands effets



**Xavier Hang : « En 2012, on a participé à un concours de start-up pour lequel on a été finalistes et à la suite duquel on a mûri notre réflexion. »** © AURORE DELSOIR

CAROLINE DUNSKI

For intelligent change, 4Inch, a connu deux vies. « Lors de sa création sous la forme d'une SPRL, en 2007, mon meilleur ami, Jérôme Vermaelen, et moi, on se concentrait sur les services IT et la domotique complète », explique Xavier Hang, cofondateur et CEO. « En 2012, on a participé à un concours de start-up pour lequel on a été finalistes et à la suite duquel on a mûri notre réflexion. On a décidé de se concentrer sur une solution qui serait plus simple, tant du point de vue de l'installation que de celui de l'utilisation. On souhaitait vraiment faire une solution grand public que chaque personne, peu importe son âge, puisse faire fonctionner sans manuel d'utilisateur. On a repensé complètement notre solution domotique - en cessant d'ailleurs d'utiliser ce terme, que l'on a ôté de notre vocabulaire - et on a levé des fonds, fin 2013, pour finaliser le développement et lancer la commercialisation de Snugr (prononcez *snegueur*), une solution de gestion et d'optimisation du chauffage qui permet, pratiquement sans travaux, de réduire les factures de chauffage et les émissions de CO<sub>2</sub> tout en augmentant le confort des occupants d'un bâtiment. »

Les premiers prototypes de Snugr sont installés en 2014. Si les cofondateurs de 4Inch se concentrent d'abord sur les particuliers, ils réalisent très vite que les chauffagistes professionnels ne sont pas forcément de bons commerciaux. Vers 2018, ils choisissent alors de se tourner vers les collectivités : le tertiaire, les écoles... où l'on déplore généralement un très important gaspillage d'énergie. « On se concentre vers le secteur B2B, même si on vend toujours aux particuliers. »

#### Un retour sur investissement après 2 à 5 ans

La solution permet à ses utilisateurs de piloter les radiateurs de chaque pièce et d'ajuster la température à l'occupation réelle de chaque pièce, grâce à des vannes motorisées, équipées de sondes de température et fonctionnant sans piles ni batteries, contrairement à d'autres systèmes de vannes connectées utilisant des piles qu'il faut généralement changer tous les 6 à 12 mois. Le tout est paramétrable facilement, de n'importe où, depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les clients

de Snugr réalisent en général entre 20 et 40 % d'économies, avec un retour sur investissement qui se situe entre 2 et 5 ans.

Depuis 2018, plusieurs milliers de vannes ont été installées chez quelques centaines de particuliers. Dans le secteur B2B, 4Inch a fourni une cinquantaine d'installations pour des clients tels que l'UMons, l'Institut libre Marie Haps, des hôtels, des espaces de co-working, des centres logistiques, des stations d'épuration. « Certaines installations ont plusieurs centaines de vannes. Ça va du résidentiel à des bâtiments industriels en passant par des espaces de bureaux. »

Snugr a reçu le label « Solar Impulse Efficient Solution » en novembre 2020 et équipe des bâtiments de toutes tailles : maisons, bâtiments industriels, bureaux, écoles, universités... « Cette labellisation crédibilise la solution, parce que les évaluations sont faites par des experts indépendants et internationaux du secteur dans lequel la solution opère. Le label Solar Impulse est connu mondialement. Il est aussi reconnu par les auditeurs PEB et par les responsables énergie des sociétés. C'est une reconnaissance gratifiante, et ça nous apporte aussi une certaine visibilité. »

Aujourd'hui, 4Inch, est une toute petite entreprise qui, outre les deux cofondateurs, emploie un salarié à temps plein et fonctionne avec des partenaires free-lance pour le développement commercial et l'installation. L'entreprise, devenue SA lors de l'entrée dans son capital de Business Angels, est en plein processus de nouvelle levée de fonds. Elle cherche à réunir 300.000 à 400.000 euros pour pouvoir engager des commerciaux et répondre à des grands marchés validés. « Plusieurs écoles et communes nous contactent pour planifier l'installation. On a déjà trouvé deux des trois investisseurs dont on aurait besoin. » En attendant, le CEO et ses associés sont très fiers de souligner qu'une école a réalisé 37 % d'économies grâce à Snugr, ce qui, sur un an, représentait 17 tonnes de CO<sub>2</sub> !

*Le label Solar Impulse est une reconnaissance gratifiante, et ça nous apporte aussi une certaine visibilité*

**Xavier Hang**  
cofondateur et CEO de 4Inch

”



# « On sent l'engouement du personnel pour faire bouger les choses »

Dans le cadre du débat sur la transition écologique organisé par Références, CBC Banque & Assurance évoque avec nous son engagement en tant qu'acteur bancaire responsable, engagé sur le plan local mais aussi aux côtés d'associations. Sans oublier d'encourager ses collaborateurs à adopter encore plus de comportements éco-responsables...



Les investissements durables ou socialement responsables offrent un rendement au minimum conforme au marché. © D.R.

CBC Banque & Assurance est la branche francophone du groupe KBC, groupe belge d'envergure internationale, actif essentiellement en Belgique ainsi qu'en Europe centrale et orientale. Son ancrage wallon, CBC Banque & Assurance y tient. « Nous appartenons à un groupe leader de marché en Flandre mais nous sommes un acteur financier wallon, géré principalement par des collègues francophones pour la partie francophone du pays », explique Denis Knaepen, administrateur exécutif. « Nous ne sommes d'ailleurs pas loin des

100 % d'épargne wallonne réinvestie en Wallonie. Notre vocation est d'avancer avec les Wallons qui veulent avancer et à partir du moment où nous nous occupons de questions de patrimoine, de projets d'investissements ou de questions d'assurances, il est normal que nous nous sentions concernés par la question de la durabilité », ajoute-t-il.

## Levier vers la transition écologique

Le secteur financier est d'ailleurs souvent considéré, par les décideurs politiques, comme un levier vers la transi-

tion écologique. « Nous pouvons influencer où l'épargne est investie et, quand on interroge les clients, on se rend compte qu'ils apprécient les investissements à faibles émissions ». Depuis 2 ans, la banque est d'ailleurs très engagée dans la transition écologique, au travers notamment de la mise en place d'un comité de durabilité ou du choix d'un développement informatique en vue d'adapter ses services. « On arrive à dialoguer avec nos clients, qui sont indépendants, entrepreneurs ou agriculteurs, et à disposer de données sur leur empreinte

écologique. On compare leurs émissions et on évalue, avec eux, l'impact de leurs investissements. On les conseille d'ailleurs sur ceux-ci pour les aider dans leur réflexion », ajoute Denis Knaepen.

## Digital et "human touch"

Conscient de son potentiel de développement en Wallonie, CBC Banque & Assurance travaille sur 3 axes majeurs, à savoir le digital (leur appli mobile avec assistant digital Kate a été élue meilleure appli du monde en 2021 et permet, par exemple d'obtenir une réponse pour un crédit hypo-

thécaire quasi instantanément), la "human touch" (le savoir-faire humain qui fait que, quand un client a un projet, qu'il puisse être conseillé par les meilleurs conseillers) et, enfin, la durabilité. Dans l'actionnaire de la banque, on retrouve en effet la coopérative Cera qui, comme son statut le prévoit, mise sur les valeurs coopératives. « L'idée, c'est vraiment d'être proche du client, de la société civile ou encore de l'environnement », soutient l'administrateur exécutif.

« Il y a déjà une vingtaine d'années que nous portons ces valeurs. Ça se matérialise notamment par des engagements comme celui que nous avons auprès de l'opération Cap 48, depuis 18 ans maintenant, ou dans des projets de micro-financing (association BRS) en Afrique et en Amérique du Sud. Nous avons aussi exclu certains secteurs de nos affaires comme le charbon car pas assez éco-responsable à nos yeux. »

Tout cela se fait bien évidemment avec le soutien du personnel qui se mobilise pour les divers projets et notamment pour le grand nettoyage de printemps en Wallonie. Du personnel qui reçoit aussi une formation orientée développement durable.

« On sent véritablement un engouement de la part de nos collaborateurs pour se former mais aussi pour parler aux clients avec, en toile de fond, cette envie de tous de faire bouger les choses », conclut-il.

Laurence BRIQUET



Denis Knaepen, administrateur exécutif de CBC Banque & Assurance.

*Nous ne sommes pas loin des 100 % d'épargne wallonne réinvestie en Wallonie. L'idée, c'est vraiment d'être proche du client, de la société civile ou encore de l'environnement*



## « On est plus attentif aux qualités personnelles qu'aux diplômes »

Depuis 2018, CBC Banque et Assurance est installée à Namur, en bordure de Meuse, dans un bâtiment flambant neuf et le plus passif possible. L'atmosphère de travail y semble agréable dans un environnement relativement jeune. « Chaque année, on recrute environ 50 personnes sur le marché wallon dont 75 % plutôt dans des fonctions commerciales. L'âge moyen des personnes recrutées est de moins de 30 ans, 29 exactement en 2021 », explique Fabien Claus, directeur des ressources humaines chez CBC Banque & Assurance. « Je crois pouvoir dire que nous sommes une formidable école pour les jeunes (et moins jeunes) qui viennent travailler chez nous. Ils obtiennent une

**Ce qui fait la différence, à un moment donné, c'est justement cette capacité d'innovation en interne.**

formation solide en matière de crédit, apprennent sur les produits d'investissement ou encore sur les aspects juridiques, sur l'évaluation du risque... Sans oublier la durabilité. Je pense qu'un ingénieur ou un ingénieur agronome, par exemple, qui aimerait apprendre le métier de la finance et qui aime le digital serait heureux chez nous », poursuit-il.

Le DRH le remarque, la

nouvelle génération est de plus en plus sensible à toute une série d'éléments comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou même l'ancrage wallon. « Il y a clairement une compétition entre les entreprises et les jeunes qui arrivent se demandent comment ils vont être accompagnés au sein de la société et s'il existe des possibilités de développement. » Du côté du recrutement, ce qui importe, c'est la personnalité des candidats. « On regarde plus les qualités personnelles que les diplômes, si la personne est ouverte aux nombreuses opportunités et prête à se former. On cherche à repérer cette capacité d'innovation

chez les jeunes. Ce qui fait la différence, à un moment donné, c'est justement cette capacité d'innovation en interne et l'agilité à appréhender de nouvelles compétences et des fonctions en perpétuelle évolution. » De son côté, l'entreprise entend œuvrer à une culture d'employabilité durable (être CEO de sa carrière) par l'intermédiaire de sa plateforme ouverte de formations, tournée vers le développement personnel et les soft skills.

L.B.



Fabien Claus, directeur des ressources humaines chez CBC Banque & Assurance.

*La nouvelle génération est de plus en plus sensible à toute une série d'éléments comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou même l'ancrage wallon*



## Julie, 28 ans : « Les valeurs durables me tiennent à cœur »

Julie Picquot, 28 ans, est Digital Journey Manager, chez CBC Banque & Assurance, à Namur. Après des études dans les relations publiques à l'IHECS, elle a travaillé dans une entreprise de consultance et dans une banque avant d'arriver chez CBC. « Les valeurs durables me tiennent à cœur. Je me suis posé la question de savoir où je pourrais avoir un impact et où mes valeurs pourraient intervenir. L'argent peut avoir un impact positif et, aujourd'hui, je ne peux que confirmer cette ambition qu'à la banque d'avancer. »

« Quand j'étais étudiante, j'avais travaillé chez CBC. J'avais donc déjà une bonne idée de leurs valeurs et j'ai eu envie d'y revenir. Ils sont attachés à l'humain, au respect du travail, à l'innovation digitale... Leur "baseline" en 2017 "Décider d'avancer" m'a convaincue. Et puis, j'ai été bien intégrée par mes collègues. »

Au quotidien, Julie travaille à améliorer l'expérience client sur les applis et sites web pour que le trajet de l'utilisateur soit le plus « user friendly » possible. Il faut

rappeler que la banque s'est fixé comme objectif d'avoir 100.000 nouveaux clients d'ici 5 ans, l'objectif 2021 ayant déjà été largement atteint. « Dans ma génération, on cherche du sens dans notre job, pas juste un job. Je suis fière de travailler chez CBC et encore plus quand je vois qu'ils sont partenaires d'opérations comme Cap 48. Cela montre leurs valeurs et leur soutien par rapport à ces belles causes-là. Et je pense que ça répond aussi aux attentes d'autres jeunes collaborateurs comme moi mais aussi des clients. Une enquête récente sur le développement durable a montré que

les clients sont de plus en plus demandeurs de produits plus responsables et nous pouvons y répondre.

vons y répondre. » Julie, en tout cas, semble fière d'y contribuer au quotidien...

L.B.



Julie Picquot, Digital Journey Manager, chez CBC Banque & Assurance

*Les valeurs durables me tiennent à cœur. Je me suis posé la question de savoir où je pourrais avoir un impact et où mes valeurs pourraient intervenir. L'argent peut avoir un impact positif*





# « En mangeant, on fait le choix du monde dans lequel on veut vivre »

Est-ce que ce que nous mettons dans notre assiette peut avoir un impact sur la transition écologique ? C'est, en tout cas, la conviction de Nathalie Pfaff, General Manager de Danone en Belgique, une entreprise dont l'engagement en faveur de la durabilité a pas loin de 50 ans...

**L**e développement durable, on le retrouve dans l'ADN de la société Danone depuis près de 50 ans. « En 1972, devant un parterre de patrons, Antoine Riboud, le fondateur de Danone, a fait un discours dans lequel il expliquait qu'il ne pouvait pas y avoir de progrès économique sans progrès social », explique Nathalie Pfaff, General Manager de Danone. « Ce discours a ancré notre modèle de business depuis 50 ans. Aujourd'hui, on travaille encore et toujours à accélérer notre impact (positif) sur la société et la planète ».

En Belgique, le groupe Danone représente 4 entités : les produits laitiers frais, les produits végétaux, les eaux (comme Volvic, evian ou Badoit) et la nutrition spécialisée. Les 4 sont certifiées "B Corp", ce qui permet de mesurer l'impact social et environnemental de l'entreprise qui emploie quelque 1.800 personnes dans le pays.

## Usine du futur

A l'heure actuelle, le dévelop-



**Actimel, récemment certifié neutre en carbone, travaille avec des fermiers situés dans un rayon moyen de 70 kilomètres autour de l'usine de Rotselaar et les accompagne à réduire leur empreinte carbone mais aussi à réfléchir à la manière dont ils nourrissent leurs animaux** © D.R.

pement durable et la transition écologique sont de vrais moteurs d'engagement pour le personnel de l'entreprise. Une entreprise qui a rejoint, en 2020, la coalition "Belgian Alliance for Climate Action" (BACA), qui entend réduire les émissions de CO2 en ligne avec l'accord de Paris de 2015. « On veut être « zéro émission » sur toute la chaîne, de la ferme à la fourchette comme on dit ». Pour atteindre ses objectifs, Danone se donne les moyens. Son site de production de Rotselaar, par exemple, a reçu le titre de « usine du futur » pour ses engagements durables (elle

fonctionne à 100% avec de l'électricité renouvelable, les bouteilles d'Actimel qui y sont fabriquées sont passées de 11 à 5,35 grammes...).

« A chaque fois, on se challenge », note encore la General Manager.

« Actimel, récemment certifié neutre en carbone, travaille avec des fermiers situés dans un rayon moyen de 70 kilomètres autour de l'usine de Rotselaar et les accompagne à réduire leur empreinte car-

bone mais aussi à réfléchir à la manière dont ils nourrissent leurs animaux (avec jusqu'à

70% de l'alimentation qui est produite à la ferme)... On a d'ailleurs été la première entreprise belge à mesurer

depuis 2017 l'empreinte carbone pour les fermes avec lesquelles nous travaillons. Et on va prochainement déployer l'usage d'un nouvel ingrédient pour réduire de 20% à 40% les émis-

**A l'heure actuelle, le développement durable et la transition écologique sont de vrais moteurs d'engagement pour le personnel de l'entreprise.**

sions de méthane des vaches. J'ai la conviction qu'à chaque fois qu'on boit ou qu'on mange, on fait le choix de voter pour le monde dans lequel on veut vivre. Notre leitmotiv, c'est que nous avons une planète et une santé. Nos choix impactent notre santé et la planète mais aussi la façon dont on fait notre business et la manière dont on travaille avec nos partenaires, fournisseurs ou employés. C'est clair que nous sommes fortement engagés et que, parfois, ça donne lieu à des choix qu'on pourrait juger

contre-intuitifs d'un point de vue business mais se lancer dans des zones parfois inconnues est extrêmement gratifiant et engageant », conclut Nathalie Pfaff, consciente que tout le monde a un rôle à jouer, que ce soit les entreprises, les autorités publiques, les associations ou encore les citoyens.

**Laurence BRIQUET**

## Un mode participatif plutôt unique

**L**e développement et l'épanouissement du personnel sont au cœur des préoccupations du département des ressources humaines chez Danone. « Quand on parle des opportunités de croissance, le développement du personnel est un élément que nous ne négligeons pas. On n'est pas juste là pour offrir des compétences sur le plan technique mais bien pour se placer au cœur des besoins de nos employés : gestion du stress, travail à distance, pleine conscience... avec l'idée de leur permettre de se développer dans leur carrière », explique Olivier Alexandre-Gingras, Directeur des Ressources Humaines chez Danone.

La créativité y est aussi encouragée. « Quand ceux qu'on appelle les "Danoners" viennent avec des idées qui cadrent avec la vision de l'entreprise, ils savent qu'ils peuvent être entendus. On est plus axé sur les membres du personnel que sur les process. On veut permettre à notre personnel d'atteindre son

meilleur potentiel et pouvoir attirer les talents ».

**Un employé, une voix**  
Cela passe notamment par l'implication du personnel dans la vie de l'entreprise avec, depuis 2018, le lancement de l'initiative "une personne, une part dans l'entreprise et une voix" qui permet à tout employé qui est dans l'entreprise depuis un an de bénéficier d'être actionnaire de l'entreprise avec une part et donc de voter lors des assemblées générales. « C'est un mode participatif plutôt unique dans le monde de l'entreprise », poursuit le DRH qui rappelle d'autres initiatives

**Une politique du congé parental offrant 18 semaines de congé au lieu des 15 légales, et neutre en termes de genre.**

comme la politique du congé parental offrant 18 semaines de congé au lieu des 15 légales, et neutre en termes de genre, ou encore le volontariat des employés au travers de l'asbl Opération Thermos qui aide les sans-abri en hiver.

**L.B.**



**Olivier Alexandre-Gingras,** Directeur des Ressources Humaines chez Danone. © D.R.

*On n'est pas juste là pour offrir des compétences sur le plan technique mais bien pour se placer au cœur des besoins de nos employés*

”

## « On a un plus grand impact sur le changement »

**S**i elle n'a que 26 ans, Alice Lemesle, sustainability manager chez Danone, a déjà un beau parcours professionnel : école de gestion à Paris, stage dans une coopérative d'activités et d'emploi, dans une entreprise d'informatique et dans un cabinet de conseil en développement durable. Si elle travaille pour Danone depuis 2 ans, elle n'est arrivée de sa France natale qu'en novembre dernier. « Dès le départ, j'avais un intérêt pour la Responsabilité Sociétale des Organisations et pour le développement durable.

A la fac, j'ai eu la chance d'avoir des cours qui leur étaient dédiés avant un master orienté justement sur le développement durable », explique-t-elle.

**Les grandes entreprises ont la possibilité - et la responsabilité - de proposer des solutions d'ampleur, ce qui peut-être plus difficile pour de plus petites structures.**

**En phase avec ses valeurs**  
Pour elle, il était évident que l'entreprise dans laquelle elle allait travailler soit en phase avec ses valeurs. « J'avais envie de trouver du sens à mon métier et d'avoir le plus

grand impact possible. Je pense que les grandes entreprises ont la possibilité - et la responsabilité - de proposer des solutions d'ampleur, ce qui peut-être plus difficile pour de plus petites structures (ressources et financement, ancrage plus local...) quand bien même chaque acteur à un rôle clé à jouer dans son écosystème). Chez Danone, on peut avoir un impact sur le changement d'habitude et la vie quotidienne des gens (car nos produits sont largement consommés dans le monde et en Belgique). Quand je dis

à des amis que je travaille chez Danone, on me dit : « C'est top ». On a une responsabilité qui est visible. Personnellement, cela m'a aidée à

me construire. L'argent n'est pas ce que je recherche. Je n'ai tout simplement pas envie de travailler si je ne peux pas m'épanouir dans mon travail », poursuit-elle.

**L.B.**



**Nathalie Pfaff,** General Manager de Danone en Belgique. © D.R.

*« Nos choix impactent notre santé et la planète mais aussi la façon dont on fait notre business et la manière dont on travaille avec nos partenaires, fournisseurs ou employés »*

”



**Alice Lemesle,** sustainability manager chez Danone. © D.R.

*J'avais envie de trouver du sens à mon métier et d'avoir le plus grand impact possible. Je pense que les grandes entreprises ont la possibilité - et la responsabilité - de proposer des solutions d'ampleur.*

”



## « La transition écologique, chez nous, ce n'est pas un discours, c'est un engagement »



IBA est le leader mondial des technologies d'accélération de particules et fait de son engagement pour le développement durable une de ses priorités bien ancrées dans les fondements de l'entreprise depuis sa création il y a 36 ans. © D.R.



**Frédéric Nolf**, responsable des Ressources Humaines chez IBA. © D.R.

Quand on a la chance de pouvoir influencer sur le développement durable, c'est important de le faire.

Cette philosophie, elle est partagée par un des leaders mondiaux dans son domaine et qui entend œuvrer, au quotidien, pour une approche qui prend en compte les employés, les clients, les actionnaires, l'entreprise mais aussi l'environnement.



**Olivier Lechien**, responsable de la communication chez IBA. © D.R.

Installée à Louvain-la-Neuve, IBA développe des équipements pour le diagnostic et le traitement du cancer. Elle est un des leaders mondiaux en protonthérapie et fait de son engagement

pour le développement durable une de ses priorités. « Il est ancré dans les fondements de l'entreprise. Il y a 36 ans, quand Yves Jongen, son fondateur, de par sa personnalité (c'est un scientifique de haut

*Si nous sommes labellisés B Corp, ce n'est pas pour le prestige mais parce que c'est le rôle de chaque entreprise d'essayer de réduire son impact. .*

”

vol), avait déjà une vision moderne du rôle de l'entreprise dans le tissu économique et social », explique Frédéric Nolf, responsable des Ressources Humaines chez IBA.

« Avant de créer IBA, il était responsable du laboratoire du cyclotron de l'UCL. Après un séjour aux Etats-Unis, il a eu envie de créer son entreprise et alors que ça aurait probablement été plus simple de la lancer dans la Silicon Valley, il a choisi de le faire en Belgique, de faire un "gift back" à son pays et que les emplois y soient localisés. Ce fut encore le cas en 1997 quand, après une tentative d'acquisition par des Canadiens, le management et les employés ont décidé de racheter l'entreprise pour l'ancrer en Belgique. Philippe de Woot, par exemple, notre ancien président et professeur à l'UCL, était, lui aussi, un pionnier dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et promoteur d'un capitalisme responsable », poursuit-il.

### Mesurer les progrès

L'année passée, IBA a été certifiée B Corp pour son engagement social et environnemental. « Nous avons été une des premières entreprises cotées en bourse à l'obtenir. Il

y a un réel engagement derrière. Cela permet de mesurer nos progrès et de fixer nos targets pour les 3 prochaines années », poursuit Olivier Lechien, responsable de la communication. « Je pense que, du côté du personnel, il y a une grande volonté d'y contribuer et une fierté pour ce type d'engagement. Le personnel travaille dans une entreprise où il y a une clarté au niveau des intentions, avec de l'innovation au service de tous ». Est-ce un atout pour attirer la jeune génération ? « Pour moi, les jeunes talents n'ont plus envie de travailler dans un système où ils ne se retrouvent plus. Que nous cherchions à améliorer notre sustainability, ça fait partie de l'image identitaire d'IBA, cela se voit. Nous ne cherchons pas à instrumentaliser. Si nous sommes labellisés B Corp, ce n'est pas pour le prestige mais parce que c'est le rôle de chaque entreprise d'essayer de réduire son impact. Quand on a la chance de pouvoir influencer sur le développement durable, c'est important de le faire », ajoute le responsable RH. L'entreprise a 45 projets à développer sur 2022 et 2023 pour améliorer sa durabilité et devenir encore plus conforme à ce qu'elle souhaite être.

*Les jeunes talents n'ont plus envie de travailler dans un système où ils ne se retrouvent plus.*

”

### Eco-design

Si son "core business" (le traitement du cancer) a déjà un impact positif sur la société, IBA entend pousser encore plus loin son engagement vert.

« Notre nouvelle usine, née il y a 2 ans, est une usine pour les générations futures.

On mise beaucoup, par exemple, sur l'éco-design en formant nos développeurs à réduire la consommation d'énergie dès la production du produit, pour avoir moins de consommables et une plus longue durée de vie.

La transition écologique, chez nous, ce n'est pas un discours, c'est un engagement », conclut Frédéric Nolf.

**Laurence Briquet**

## Dossier Durabilité

- Les mentalités changent. Le climat et la pollution sont au centre des préoccupations. A tel point que l'impact d'une entreprise sur ces deux sujets est devenu un facteur d'attractivité pour les talents.
- Comment répondre aux besoins du moment présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ?
- Associez votre entreprise aux valeurs partagées par vos futurs collaborateurs, dans ce projet éditorial diffusé auprès de 70% du marché de l'emploi francophone.

17-06-2022

Références



Intéressé.e ?  
Contactez-nous au  
02 225 56 45 ou  
[hello@referencences.be](mailto:hello@referencences.be)



# L'électricité est clairement un vecteur de la transition écologique

Chez Luminus, l'urgence climatique se traduit dans une volonté d'agir bien ancrée au sein de l'entreprise et dans des actes forts. Pour Grégoire Dallemagne, son CEO, plus que jamais, l'électricité est un vecteur de la transition énergétique.

Probablement plus que n'importe quel secteur économique, celui de l'électricité se veut engagé dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. « Ces éléments sous-tendent notre raison d'être et sont le cœur de notre inspiration pour un avenir "zéro émission" et la lutte contre le changement climatique », explique Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus, un des plus importants producteurs et fournisseurs d'électricité du pays.

« Nous sommes dans l'urgence, car la concentration de gaz à effet de serre est dangereuse. Il faut donc réduire les émissions de CO2. Des solutions existent, mais il faut agir maintenant. Cela passe notam-



Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus © DR.

La transition énergétique et la lutte contre le changement climatique sont le cœur de notre inspiration pour un avenir "zéro émission"



ment par la sobriété et l'efficacité énergétiques, mais avant tout par une baisse de l'utilisation des énergies fossiles et l'électrification des usages (mobilité, chauffage), qui est un élément clé de la transition énergétique. On pense, par exemple, aux pompes à chaleur, plus efficaces que les chaudières au mazout, ou aux véhicules électriques. L'électrification des usages permet d'augmenter l'efficacité énergétique. Elle permettra de réduire la consommation totale d'énergie, mais conduira également à une forte hausse de la demande en électricité. Notre raison d'être, chez Luminus, est de construire un avenir énergétique neutre en CO2, conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants », ajoute-t-il.

## Mobilisation des collaborateurs

Luminus entend donc faire partie de la solution et cela passe par trois axes d'action. « Il y a la production d'électricité d'abord. En 10 ans, nous avons investi près d'un milliard d'euros dans les énergies renouvelables et sommes aujourd'hui leader dans l'éolien onshore et dans l'énergie hydroélectrique. Nous exploitons également des centrales au gaz qui sont de plus en plus sollicitées pour compenser le caractère intermittent des énergies renouvelables et ainsi contribuer à la sécurité d'approvisionnement du pays. Ensuite, il y a la fourniture d'énergie. Nous fournissons de l'énergie à un Belge sur 4, avec une énergie toujours plus verte. Enfin, nous proposons à nos clients des solutions d'efficacité énergétique pour les



aider à diminuer leur consommation ».

Le cap que l'entreprise s'est donné est aussi celui qui l'aide à traverser les moments difficiles. « Ce cap, notre raison d'être, nous aide à traverser les crises et à mobiliser nos collaborateurs. Il guide toutes nos actions », poursuit le CEO.

Cette mobilisation ne serait pas possible sans un engagement fort de la part du personnel de l'entreprise. « Pour moi, c'est même l'indicateur le plus important. Nous avons à cœur que nos collaborateurs soient satisfaits, se sentent utiles, s'épanouissent et réalisent tout leur potentiel. Nous nous réjouissons de bénéficier d'un engagement élevé de notre personnel, 81%, qui est régulièrement mesuré par un organisme externe ».

## Engagement écologique

Cet engagement, il se mesure aussi dans des actions concrètes que l'entreprise mène, comme son soutien à la fondation Jane Goodall du nom de cette primatologue anglaise. « En collaboration avec sa fondation, nous avons planté 3,6 millions d'arbres en 3 ans pour restaurer l'habitat des chimpanzés, en association avec les populations locales. Nous plantons aussi des arbres en Belgique où nous avons contribué à la biodiversité d'une zone de 200 hectares ». Sans oublier les "Climaction Weeks" au cours desquelles le personnel se challenge dans des actions pour le climat. De quoi réjouir le CEO, heureux que chacun à son échelle, au sein de l'entreprise, contribue à cette belle mobilisation pour la planète.

Laurence BRIQUET

« En collaboration avec la fondation Jane Goodall, nous avons planté 3,6 millions d'arbres en 3 ans pour restaurer l'habitat des chimpanzés, en association avec les populations locales. Nous plantons aussi des arbres en Belgique où nous avons contribué à la biodiversité d'une zone de 200 hectares. » © DR.

## Je sens qu'ici je vais apprendre et me challenger

Anabel Maréchal, 24 ans, est ingénieure en électromécanique et robotique. Pour son tout premier job, elle a choisi Luminus où elle est entrée dans le programme "Génération Zéro" (lire par ailleurs). « Je suis passée par le département optimisation où on achète et revend l'énergie. Ça m'a permis de comprendre comment fonctionne le marché de l'énergie. Ensuite, je suis allée en production faire de l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité de la centrale de Gand et là, je suis dans l'équipe qui travaille sur le développement de l'hydrogène vert et sur la construction d'éoliennes », explique Anabel.

C'est à l'occasion d'une Job Fair dans son école qu'elle a croisé le chemin de l'entreprise. « J'ai aussi parlé avec une Young Starter qui m'a convaincue de venir chez Luminus. Ce qui m'a vraiment décidée, c'est la dernière étape du recrutement avec le "bootcamp" en ligne au cours duquel nous avions des challenges à réaliser en équipes qui mêlaient des jeunes et des plus anciens. Ça m'a donné une bonne idée de l'ambiance dans l'entreprise. Quand j'ai eu terminé le bootcamp, j'ai dit à mes parents : « S'ils me



Anabel Maréchal, Young Starter chez Luminus © DR.

Je pense que nous, les jeunes, avons un impact au niveau professionnel. Nous avons un rôle à jouer pour le climat



prennent, j'accepte et ils m'ont choisie », ajoute-t-elle en souriant.

La jeune femme était en effet en recherche de sens pour son premier travail. « Je pense que nous, les jeunes, avons un impact au niveau professionnel. Nous avons un rôle à jouer pour le climat. Je suis sortie des études avec l'idée que j'avais encore beaucoup de choses à apprendre. Je sais qu'ici, je vais apprendre et je vais me challenger », conclut-elle.

L.B.

## La "Génération Zéro" s'implique pour le changement

Pour recruter de jeunes talents et bien les former, Luminus a mis en place le programme "Génération Zéro" qui entend impliquer rapidement les nouvelles recrues dans le changement climatique. « Nous organisons des campagnes de recrutement qui font que des jeunes fraîchement sortis des études entrent chez Luminus dans un parcours de 2 ans au cours duquel ils vont tester différents départements durant plusieurs mois, ce qui représente une énorme source de richesse. Après 2 ans, ils sont vraiment prêts pour des responsabilités dans l'entreprise. Je pense que c'est très important, à leurs yeux, de contribuer à la lutte pour le climat », note Katleen Daems, DRH de Luminus.

Et le succès semble au rendez-vous puisque de jeunes talents arrivent régulièrement au sein de l'entreprise. « Beaucoup sollicitent



Katleen Daems, Directrice des Ressources Humaines de Luminus. © DR.

Luminus a mis en place le programme "Génération Zéro" qui entend impliquer rapidement les nouvelles recrues dans le changement climatique.



un poste malgré un marché de l'emploi difficile. Je pense que grâce à notre campagne qui explique notre raison d'être, les jeunes voient que nous nous y impliquons vraiment. Dans tous les métiers, les gens sont concernés par le climat. Chacun, dans son quotidien, peut faire quelque chose pour le climat. Vu le nombre de métiers que nous avons, il y a vraiment énormément de possibilités d'apporter sa pierre à l'édifice et d'évoluer au sein de l'entreprise », ajoute la DRH. Et de mettre l'accent sur les valeurs portées par Luminus. « Nous

mettons sur le "tous ensemble". La force de notre stratégie et la réussite de nos initiatives résident dans une approche collective solide. C'est ensemble que nous faisons la différence. Ensuite, il y a l'entrepreneuriat. Chez Luminus, nous croyons en la co-création et l'innovation. Nous avons un incubateur, #next, dans lequel les idées novatrices sont les bienvenues. Si elles cadrent avec l'entreprise, on investit dedans et on les élabore dans l'incubateur. Enfin, le troisième élément, ça reste bien évidemment le client ».

L.B.



# « La démarche ESG passe par une aide à la lutte contre la pauvreté »

S'inscrire dans une économie durable et sociale, c'est une volonté de la compagnie d'assurances Ethias qui a, depuis quelques années, mis en place une démarche ESG (Environmental, Social and Governance).



Ethias a des valeurs fortement ancrées et les jeunes apprécient cela. C'est un élément qui a de l'importance pour eux, comme le fait de pouvoir proposer des projets dans lesquels ils peuvent s'épanouir si ces projets trouvent un écho dans l'entreprise © D.R.

Compagnie d'assurances belge, Ethias emploie aujourd'hui presque 2.000 collaborateurs. « La durabilité fait partie de l'ADN de l'entreprise et se retrouve dans tous les aspects de notre métier », explique Anja Vandeweyer, Head of corporate communication & sustainability chez Ethias. « Dès 2003, une vraie démarche en ce sens a été initiée par notre actuel CEO, Philippe Lallemand, avec notamment la mise en place d'un comité d'éthique paritaire, la volonté de déployer des actions concrètes, de sensibiliser les collaborateurs mais aussi de mesurer, pour la réduire, notre empreinte carbone. Si notre "Brand Purpose" est aujourd'hui "Ensemble, osons être humain", ce n'est pas le fruit du hasard » ajoute-t-elle.

Dans le cadre d'une démarche ESG (Environmental, Social and Governance), la compagnie d'assurances, qui adhère aux objectifs mis en place par les Nations Unies (ODD), a renforcé son équipe ESG qui passera bientôt à 4 collaborateurs. L'accent a été mis sur 3 axes : la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la santé et le bien-être, ainsi que la lutte contre les changements climatiques, avec une ambition de "net zero carbone" à l'horizon 2030. Et ceci se traduit à travers toutes les activités de l'entreprise. « Prenons la lutte contre la pauvreté : cela passe par notre politique d'investissement, un soutien financier important mais également par de la sensibilisation interne des gestionnaires à identifier les signaux qui montrent que des clients sont en difficulté (paiements tardifs...). Ils sont là pour aider et orienter afin d'éviter que ces personnes ne tombent dans la précarité. On

veut aussi proposer des packages accessibles, ce qui ne veut pas dire de moindre qualité », poursuit Anja Vandeweyer.

## Dynamisation des idées

Par ailleurs, cette année, l'entreprise a dégagé un budget de 450.000 euros pour des appels à projets pour lesquels quelque 18 CPAS ont été récompensés, sur plus de 100 projets introduits. L'idée étant, ici, de lutter, autant que possible, contre la pauvreté chez les jeunes.

Pour ce qui est de la consommation d'énergie, et donc son impact en CO<sub>2</sub>, l'entreprise s'est inscrite dans une démarche afin de la réduire. «

On stimule, par exemple, l'usage du vélo, notamment avec le plan cafétéria, ou le carsharing, on réduit le « business travel », on a activé la transformation des véhicules de société en véhicules électriques... », poursuit Benoît Piret, Head Research & Development Human Resources. « Au-delà de l'aspect vert, nous avons également la volonté de relancer un mouvement interne qui promeut la dynamisation des idées et l'esprit collaboratif ».

Et le moins que l'on puisse dire, c'est que le personnel de l'entreprise s'investit aussi très fortement dans la démarche. « Il y a, par exemple, un réel engouement pour le vélo. Nos parkings vélos sont régulièrement pleins. Nous devons d'ailleurs les développer davantage. On sent aussi, dans le choix des véhicules, et au-delà des voitures de société, qu'il y a un mouvement d'électrification de la flotte », note encore Benoît Piret.

## Des valeurs qui vivent

Du côté des émissions, l'ambition d'Ethias est d'arriver à la neutralité carbone d'ici 2030

mais également de mesurer l'empreinte carbone de son portefeuille d'investissements, notamment par une présence dans la "Belgian Association for Climate Change" (BACA), depuis l'an passé.

## La volonté de relancer un mouvement interne qui promeut la dynamisation des idées et l'esprit collaboratif

Enfin, pour ce qui est des valeurs de l'entreprise, si elles ont évolué au fil des ans, elles restent centrées autour de 4

éléments : l'engagement, l'enthousiasme, l'humain et la satisfaction du client. « Ce ne sont pas des mots, ce sont des valeurs qui vivent », ajoute Benoît Piret, prenant pour exemple les terribles inondations de juillet dernier. « Dans les jours qui ont suivi, nos équipes se sont mobilisées pour venir avec 5 bus, transformés en centres mobiles de crise, au plus près de la population pour l'aider dans les démarches administratives, mais aussi pour ravitailler les sinistrés et les volontaires », conclut-il.

Laurence BRIQUET

## Un circuit orienté "jeunes talents"

Les nouveaux talents sont au cœur d'un dispositif appelé "Young talents" et qui consiste en un circuit de coaching et de formations actuellement suivi par 22 jeunes au sein de l'entreprise, avec des possibilités d'évolution de carrière. « Quand on interroge en entretien les nouveaux venus, on sent que la possibilité de s'impliquer pour l'environnement ou l'écologie leur parle. Ils ont envie d'exprimer leurs idées et de donner suite à leurs projets », note Benoît Piret, Head Research & Development Human Resource.

## Un écho dans l'entreprise

« Je pense qu'ils perçoivent qu'Ethias a des valeurs fortement ancrées et ils apprécient cela. C'est un élément qui a de l'importance pour eux, comme le fait de pouvoir proposer des projets dans lesquels ils peuvent s'épanouir si ces projets trouvent un écho dans l'entreprise. On le sait et les jeunes le savent encore mieux que nous, la digitalisation se développe mais ça doit se faire au service de l'humain. J'ai l'impression que les jeunes (et les moins jeunes également) ont de plus en plus besoin de trouver du sens ou de donner du

sens à leur travail, de contribuer à quelque chose de positif.

C'est aussi ça qui donne du sens à notre mission ».

L.B.



**Benoît Piret,**  
Head Research & Development Human Resources.

*L'engagement, l'enthousiasme, l'humain et la satisfaction du client. Ce ne sont pas des mots, ce sont nos valeurs d'entreprise qui vivent*

”

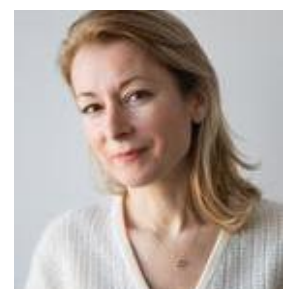
## « La durabilité se retrouve dans tous les domaines de l'entreprise »

Bénédicte Passagez, est arrivée chez Ethias il y a 6 mois pour prendre en charge la stratégie "sustainability". « Avant cela, j'ai étudié le droit financier à Solvay, travaillé en tant qu'avocat dans un cabinet d'affaires mais aussi pour le Fonds Européen d'Investissement puis dans la gestion de fortunes, dans un cabinet de conseil et dans le milieu bancaire », explique-t-elle. « Je m'intéressais déjà à la sustainability avant d'arriver chez Ethias. Ça a été une superbe opportunité pour moi de rejoindre l'entreprise il y a maintenant 6 mois ».

Pour elle, la durabilité est partout, à tous les niveaux. « Elle est clairement transversale. Elle est dans tous les domaines de l'entreprise et dans notre façon de fonctionner. La gouvernance, c'est de voir comment on peut aller de plus en plus vers le changement et vers des modes plus collaboratifs et "flat". Je pense qu'on n'est plus dans un mode de compétition interne mais plutôt dans une vision mettant les idées en commun pour suivre le même objectif. Pour moi, c'est important d'intégrer les critères ESG (Environmental, Social and Governance) partout, que ce soit dans les produits, les services ou encore les aspects RH. C'est clair que nous sommes une entreprise soumise à des réglementations financières

mais nous avons réussi, je pense, à identifier les grands sujets sur lesquels nous allons développer ces aspects pour que la durabilité rentre dans l'activité de chaque collaborateur au quotidien ».

L.B.



**Bénédicte Passagez,**  
Head of Sustainability

*Nous avons réussi, je pense, à identifier les grands sujets sur lesquels nous allons développer ces aspects pour que la durabilité rentre dans l'activité de chaque collaborateur au quotidien*

”