

# Références

DOSSIER ÉCOLOGIE, ÉCONOMIE ET TRANSITION JUSTE

CLIMAT

## La transition, entre « pause » et... accélération

Un panel de haut vol, des dizaines de CEO : organisé par Références, le débat sur la transition climatique reflète celui qui s'est imposé dans les entreprises. Qui sont tiraillées entre, d'une part, la volonté d'accélérer et d'en exploiter les opportunités et, d'autre part, la crainte de trop en faire, au risque d'y perdre en compétitivité...



BENOÎT JULY

**U**nlocking opportunities, ou la transition climatique vue sous l'angle des opportunités : le débat organisé par Références ce mardi au Cercle TheMerode, à Bruxelles, en présence de dizaines de patrons d'entreprises, avait tout pour aiguïser l'intérêt.

Un intérêt renforcé davantage encore par la polémique initiée par le Premier ministre *himself* qui, embrayant sur les propos du président français Emmanuel Macron, avait appuyé l'idée d'une pause dans les réglementations environnementales, histoire de laisser aux entreprises le temps de s'adapter aux

contraintes qui s'imposent à elles sur le plan climatique. Bref, un débat ayant tout l'air de *the place to be*, comme l'exposait Béatrice Delvaux, éditorialiste en chef du *Soir*, en préambule de celui-ci...

Alexander De Croo n'ayant finalement pas pu venir développer son point de vue, retenu par d'autres obligations, son propos n'en est pas moins resté au centre des préoccupations. Avec, en apparence, une forte coalition d'avis contraires, emmenée par Sandrine Dixson-Declève, la coprésidente du Club de Rome, cette instance qui avertissait sur les limites de la croissance il y a plus d'un demi-siècle déjà.

Son propos est clair : nul besoin de pause mais, au contraire, d'une accélération dans la réglementation, en soutien de la transition.

Soyons de bon compte, cependant : entre Ilham Kadri, CEO du géant de l'industrie chimique Solvay, Zakia Khattabi, ministre fédérale (Écolo) du Climat et de l'Environnement, Bertrand Piccard, à la tête de la Fondation Solar Impulse, Oswald Schmid, CEO de Bekaert, et Pieter Timmermans, à la tête de la FEB, la convergence des propos sur l'objectif à atteindre cache quelques nuances sur les moyens d'y parvenir.

De gros tiraillements perdurent entre

**Présent.e.s notamment au débat (de gauche à droite) : Pieter Timmermans (patron de la FEB), Bertrand Piccard (président de la Fondation Solar Impulse), Ine Renson (journaliste au « Standaard »), Zakia Khattabi (ministre fédérale du Climat et de l'Environnement), Sandrine Dixson-Declève (coprésidente du Club de Rome), Ilham Kadri (CEO de Solvay) et Oswald Schmid (CEO de Bekaert).** © PIERRE-YVES THIENPONT.

le sentiment d'urgence et la crainte de devoir trop en faire en même temps, entre la nouvelle attractivité américaine et le souci d'imaginer une transition « juste » en Europe. Accélérer ? Oui. Faire une pause ? Non. Mais en préservant la compétitivité... **Suite P. 2**



# Les voies de la transition font débat

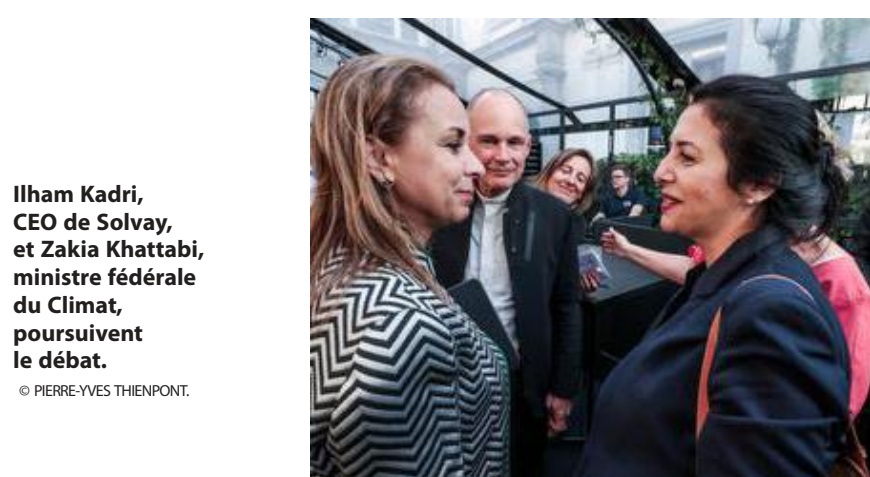


Le débat, boosté par les propos d'Alexander De Croo sur une « pause » dans la réglementation, est devenu « the place to be », selon Béatrice Delvaux, éditorialiste en chef du « Soir ». © PIERRE-YVES THIENPONT.



L'assistance s'est montrée attentive et participative.

© PIERRE-YVES THIENPONT.



Ilham Kadri, CEO de Solvay, et Zakia Khattabi, ministre fédérale du Climat, poursuivent le débat.

© PIERRE-YVES THIENPONT.



## SUITE DE LA PAGE UNE

**BENOÎT JULY**

La lutte contre le changement climatique et la sauvegarde de la biodiversité sont absolument liées, c'est la science qui l'affirme», assure d'emblée Sandrine Dixson-Declève, coprésidente du Club de Rome. « Ce qui n'est pas encore affirmé suffisamment clairement, c'est que les pays qui investissent dans les deux dimensions, comme les pays nordiques, conservent de très bonnes performances économiques. A l'inverse, cela coûte de plus en plus cher de ne rien faire, comme on l'a vu avec les sécheresses ou les inondations : on n'en serait pas là aujourd'hui si on avait pris la mesure des problèmes il y a dix ans déjà. »

Zakia Khattabi, ministre fédérale (Ecolo) du Climat et de l'Environnement, confirme, outre le fait que le lien entre le renforcement de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique est scientifiquement établi, l'ampleur croissante du coût de l'inaction. Un coût qui a notamment vu la Wallonie acter des dommages de 1,3 milliard d'euros liés aux inondations de l'été 2021, ou qui incite certains assureurs à se retirer du marché en Californie en raison des risques croissants liés aux incendies. Pas question de « pause », donc, dans le chef de la ministre, qui relativise les propos du Premier ministre tout en reconnaissant « l'existence d'un débat ».

La coprésidente du Club de Rome poursuit en estimant que nombre de législations ont cependant été « perverses », permettant par exemple de continuer à subsidier les énergies fossiles sans tenir aucun compte de leurs effets néfastes sur le climat et la santé, et doivent dès lors être corrigées.

### Le besoin d'un « nouveau narratif »

Un propos pleinement partagé par Bertrand Piccard qui, à la suite de son tour du monde en avion solaire effectué en 2016 sans une goutte de carburant, s'est fait le chantre d'une meilleure efficacité. « Ce que j'ai compris en pilotant le Solar Impulse, c'est que le monde, en baignant dans l'inefficacité, était ancré dans le passé », commente celui qui dirige la Solar Impulse Foundation. « Sur le plan des idées également, on a trop longtemps vécu dans la confrontation entre ceux qui alertaient sur les dégra-

datations de l'environnement et les risques liés au changement climatique, et ceux qui refusaient de les entendre au motif des renoncements que cela pouvait induire. Le résultat est désastreux : on a continué à générer plus de CO<sub>2</sub>, plus de pollution, tout en réduisant la biodiversité. Personne ne peut être fier de cela... »

Que propose-t-il ? « Un nouveau narratif qui démontre que protéger l'environnement de manière économiquement rentable est possible. Un narratif qui ne cabre pas en parlant des exigences liées à la décarbonation, mais qui évoque des solutions qui, pour la plupart, existent déjà et qui ne demandent qu'à être mises sur le marché. »

L'objectif reste le même : décarboner l'économie, mais la voie pour y arriver semble plus désirable à ses yeux : « En étant plus efficace, on économise l'énergie, on permet à chacun d'épargner de l'argent, ce qui rend la transition socialement acceptable tout en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub>. Nous

avons identifié avec la Solar Impulse Foundation plus de 1.500 solutions s'inscrivant dans cette perspective, dont 75 en Belgique. Mais il faut pour cela accélérer dans la réglementation : le cadre légal autorise encore bien plus le gaspillage qu'il ne promeut l'efficacité. »

### Des réglementations « inadaptées »

A la tête du groupe chimique Solvay, par ailleurs un des sponsors de Solar Impulse, Ilham Kadri se dit, elle aussi, en demande de soutien politique pour accélérer : « Nous sommes une *science-based company*, nous avons des objectifs, une feuille de route pour les atteindre, nous sommes agiles et nous avançons plus vite que prévu sur la voie des objectifs de Paris », expose-t-elle, évoquant l'instauration d'une taxe carbone en interne. « Nos objectifs ont un coût, ce n'est pas gratuit, mais nous le faisons de manière profitable, et il n'est donc pas question de faire une pause. Ce qui nous pose problème, en revanche, ce sont des réglementations in-

adaptées, qui nous bloquent davantage qu'elles nous aident, et la manière dont l'Europe ne cesse de perdre en compétitivité. »

« Il n'est pas non plus question de pause chez nous », embraie Oswald Schmid, le CEO de Bekaert, qui assure lui aussi être aligné avec les objectifs de Paris et qui constate, au retour d'un voyage en Chine, à quel point les investissements, dans les infrastructures dédiées à la voiture électrique par exemple, y sont tellement plus rapides qu'en Europe. « Notre priorité, c'est de proposer des solutions au marché, nombre d'entre elles existent déjà, mais il faut une vision politique. Nous ne pouvons pas le faire seuls ; comme nous le disons dans notre communication : *better together*. »

Aurait-on compris que le Premier ministre a appelé à une pause... à l'encontre d'industriels qui seraient, au contraire, soucieux d'accélération ? Zakia Khattabi tempère... « S'il y a eu une demande de pause, c'est en réponse à l'industrie », assure la ministre. « Il y a

**Bertrand Piccard (au centre), avec sa vision de la transition en mode « solutions », a ses adeptes, y compris Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus (à gauche).**

© PIERRE-YVES THIENPONT.

## Bertrand Piccard : « La décarbonation sera une conséquence de la modernisation »



C'est une manière de réconcilier l'écologie et l'économie, et même l'industrie, et, si possible, la politique

”

La transition climatique peut-elle être réduite à une opportunité ?

Elle doit être élevée, et non réduite, à une opportunité. Si notre monde va mal aujourd'hui, c'est parce que nous vivons dans le gaspillage. Cela produit du CO<sub>2</sub>, mais cela coûte aussi extrêmement cher. Quand on parle de transition climatique, il faut absolument parler de modernisation de nos systèmes industriels, de notre économie, de notre fonctionnement, de nos infrastructures. Etre plus efficace sur le plan des ressources et de l'énergie, ce sont des énormes économies, ce sont des nouveaux marchés, de nouvelles opportunités de business, et la décar-

bonation va être une conséquence de cette modernisation. Si on le voit de cette manière, on va rassembler les gens autour de cette modernisation plutôt que de les cliver autour de sujets écologiques pour lesquels ils se disputent. Faut-il faire une pause dans la réglementation ou, au contraire, l'accélérer ? Les gens qui proposent une pause dans la réglementation n'ont pas compris qu'il existe suffisamment de solutions techniques, économiquement rentables, pour protéger l'environnement. Si on veut faire une pause, on va simplement empêcher ces solutions d'arriver sur le marché. Il faut, au contraire, accélérer toute

la modernisation du cadre légal, de manière à créer une nécessité pour que les solutions efficaces actuellement disponibles puissent arriver sur le marché. Il faut les tirer sur le marché, et cela, c'est le rôle du politique. S'il y a des clients parce qu'il y a une nécessité, on trouvera bien suffisamment d'investisseurs pour pouvoir financer ces innovations. Votre mantra à la Solar Impulse Foundation, c'est l'efficacité énergétique. De quoi s'agit-il ? Ce que nous prônons à la Fondation Solar Impulse, c'est l'efficacité en général. L'efficacité, c'est quand on peut produire mieux en consommant moins. Moins de ressources, moins d'énergie,

moins de déchets. Et tout cela, c'est un nouveau marché industriel extrêmement porteur aujourd'hui parce que tout est à faire, toutes nos infrastructures, tous nos systèmes ont plus de cent ans d'âge, ils ont été mis en place au début de l'ère pétrolière. Une ère nouvelle s'ouvre désormais, toutes les solutions techniques vont pouvoir être mises en place de manière à être enfin plus efficaces, ce qui veut dire également plus rentables pour l'économie. C'est donc une manière de réconcilier l'écologie et l'économie, et même l'industrie, et, si possible, la politique.

B.J.





De gauche à droite, Sandrine Dixon-Declève (coprésidente du Club de Rome), Ilham Kadri (CEO de Solvay) et Oswald Schmid (CEO de Bekaert).

© PIERRE-YVES THIENPONT.

encore des entreprises qui demandent à rester dans l'ancien monde, toutes ne sont pas si heureuses avec la réglementation », souligne-t-elle en épinglant notamment le lobbying de l'industrie chimique effectué dans le cadre de la réglementation européenne Reach, visant à limiter les risques liés à ces produits, ou encore le dossier de l'azote. « Les gouvernements flamands successifs, au motif de vouloir protéger les agriculteurs, ont décidé de ne rien faire pendant des années, et maintenant, il faut les forcer à changer leurs pratiques de manière beaucoup plus violente : c'est surtout cela, l'effet d'une pause... »

#### Un « cri du cœur » pour la compétitivité

Le problème qui se profile en filigrane de cette discussion n'est autre qu'économique, et se résume en un mot : la compétitivité, dont Pieter Timmermans, à la tête de la FEB, se fait l'ardent défenseur. « Il ne sert à rien de multiplier les règles, au risque de ne plus y avoir d'entreprises pour les appliquer, en particulier parce qu'elles auront fini par être écartées du marché », affirme le CEO de la fédération patronale. « La transition ne doit pas être "juste", elle doit être "soutenable", en reposant de manière équilibrée sur trois piliers : le social, l'économique et l'environnemental. C'est une approche qui vise tout simplement à réaliser ce qu'on peut réaliser. »

Pour Ilham Kadri, la question de la compétitivité de l'Europe, « la région la plus régulée au monde » à ses yeux, génère ce qu'elle qualifie de « cri du cœur » : « L'Europe ne peut pas se contenter de réguler alors que les États-Unis subsidient. Ils sont pragmatiques, ils ont du pétrole et du gaz bon marché ("en matière d'énergie, je suis agnostique, pour autant qu'elle soit disponible à un prix abordable", dira-t-elle plusieurs fois), et dans le même temps, ils accélèrent dans les infrastructures vertes. »

« Ce n'est pas tellement une question d'argent, c'est surtout une question d'avoir les bonnes politiques », insiste-t-elle. « Nous sommes une entreprise belge, européenne, on supporte le Green Deal européen, c'est une grande ambition, mais il n'y a pas de politique européenne de l'énergie. Il est encore moins cher aujourd'hui de mettre en décharge que de recycler, la biomasse

ne peut toujours pas voyager entre les pays, me privant d'une énergie propre dont j'ai pourtant besoin pour sortir certains sites du charbon. Il y a trop de bureaucratie, dont on finit par ressortir épuisé quand on a enfin obtenu les budgets ou les autorisations. Moi, je ne veux pas d'une Europe "pour les touristes", je veux une Europe avec des industries et des emplois. L'Europe a besoin de se réveiller ! »

#### Une réglementation qui « autorise »

A l'issue de ce plaidoyer, qui recueille des applaudissements dans la salle, Bertrand Picard embraye en soulignant que réguler ne signifie pas seulement interdire, mais aussi, et surtout, autoriser : « Autoriser pour produire de manière plus efficace, en consommant moins, économiser davantage et, au final, générer davantage de profits. On doit chercher à provoquer la rencontre entre qui génère de la richesse tout en protégeant l'environnement, tout en permettant aux citoyens d'économiser de l'argent, tout en permettant de réduire la production de CO<sub>2</sub> et d'autres polluants. »

Et l'explorateur de citer l'exemple de la voiture électrique, objet de plus en plus clivant s'il en est : « Elle n'est ni un désastre, ni fantastique, la question est ailleurs : une voiture ne roule pas plus que 5 % de son temps de vie. On pourrait utiliser les 95 % restants pour utiliser les batteries afin de stocker l'électricité d'origine renouvelable et la réinjecter sur le réseau quand celui-ci en a besoin, sans plus devoir rallumer des centrales au gaz. Mais ce n'est pas encore permis, alors que c'est techniquement possible. On a donc besoin de règlements qui permettent cela, plutôt que de maintenir des pratiques stupides et appartenant au passé. »

#### Une belle voiture ou une autre mobilité ?

Reste, enfin, la question du sens que l'on veut donner à tout cela. « S'inspirer du pragmatisme des États-Unis, faciliter l'innovation, lutter contre la bureaucratie ? », interroge Sandrine Dixon-Declève. Peut-être, répond-elle. « Mais nous devons le faire, en Europe, à notre manière, en sauvegardant notre modèle social, en évitant de sombrer dans les clivages qui, malgré les succès de la Silicon Valley ou les promesses de l'IRA

(Inflation Reduction Act, NDLR), ravagent les États-Unis. La transition, avant d'être une question économique ou technologique, est aussi et surtout une question politique. » Nouveaux applaudissements dans la salle.

Et la même d'embrayer. « Que voulons-nous de la technologie ? Regardez les jeunes, dont certains n'ont même plus de permis de conduire. Veulent-ils tous une belle voiture ou veulent-ils une autre mobilité ? Il nous faut la bonne technologie pour les bons objectifs, en recherchant ce qui peut vraiment améliorer la vie et le bien-être des gens, en nous basant sur des valeurs. Nous avons pu nous adapter et penser au bien commun pendant la pandémie, nous pouvons encore le faire aujourd'hui. »

#### Valeurs sociales et environnementales

« L'accessibilité est très importante », embraye Ilham Kadri, interrogée sur l'idée de transition « juste » : « L'innovation peut être à la fois profitable et abordable, de telle manière que personne ne soit laissé sur le côté. » Pour Bertrand Picard, « ce n'est pas la technologie qui va sauver le monde, c'est ce que le monde va faire avec la technologie. Ce qu'on doit introduire, c'est du bon sens. Pas envoyer des nanoparticules dans l'atmosphère pour espérer refroidir la planète, mais plutôt réfléchir à de nouveaux *business models*, comme ceux qui conduisent certains énergéticiens à continuer à gagner de l'argent tout en incitant leurs clients à diminuer leur consommation. La transition est juste dès lors que cela aide les gens, tout simplement. »

« La crise environnementale peut être la crise sociale du XXI<sup>e</sup> siècle, dans la mesure où ce sont les pays et les citoyens les plus vulnérables qui seront les plus affectés », prévient Zakia Khat-tabi. « Mais nous pouvons et nous devons anticiper cela pour éviter, précisément, que cette transition génère de telles inégalités. » « Il n'y a pas de fatalité dans l'inégalité », appuie Sandrine Dixon-Declève, « qui elle-même nourrit un très dangereux populisme, pour autant qu'on se persuade qu'on peut créer une économie du bien-être qui réconcilie, en même temps, les valeurs sociales et environnementales. Nous devons apprendre à penser de manière différente que par le passé. »

## Ilham Kadri : « Il y a un souci pour la compétitivité en Europe »

Voyez-vous la transition climatique comme une opportunité ?

Absolument, la transition climatique est une vraie opportunité. Pour vous donner une idée, chez Solvay, sur 13 milliards d'euros qu'on génère aujourd'hui, on a dans le pipeline 10 milliards

d'euros. Donc, on peut cannibaliser tout notre portefeuille avec des solutions qui amènent l'allègement, l'électrification, la digitalisation, qui sont plus vertes et plus durables.

Faut-il faire une pause dans la réglementation ou, au contraire, l'accélérer ?

On s'est engagés sur cette transition énergétique et de durabilité. Nous n'avons pas fait de pause, même pendant la pandémie. On s'est engagés pour s'aligner sur la trajectoire de Paris ; depuis 2019, on a fait deux fois Paris. On s'est engagés sur la neutralité carbone donc, ce qu'on veut, c'est accélérer les solutions, ces énergies propres qui doivent être massivement disponibles autour de nos sites manufacturiers, par exemple en Europe, pour pouvoir accélérer la transition. Mais il ne faut pas vouloir tout faire en même temps. Il faut qu'on fasse du *backcasting* (rétro-planning, NDLR) depuis 2050, plutôt qu'essayer de tout faire d'ici les prochaines années. Il y a un souci, mais aussi une opportunité pour la compétitivité, surtout en Europe. Il faut qu'on décarbonise, mais il faut qu'on le fasse de manière compétitive et industrielle.



Il faut analyser cette compétitivité, comment on doit protéger les chimistes, les industriels européens qui font du propre contre, peut-être, des importations qui vont être moins propres



## Sandrine Dixon-Declève : « Une croissance juste, ce n'est pas la croissance d'aujourd'hui »

Voyez-vous la transition climatique comme une opportunité ?

La transition climatique est non seulement une opportunité, mais elle est absolument nécessaire. Il faut mettre en place les technologies et les plans pour amener les citoyens avec nous, les réglementations nécessaires aussi pour les protéger. C'est une opportunité parce que je ne crois pas que l'économie aille bien ; beaucoup de citoyens dans le monde entier

disent que l'économie ne va pas bien. La transition est donc une opportunité de faire autrement, de créer des communautés beaucoup plus solidaires autour d'une énergie plus efficace, d'optimiser nos systèmes de mobilité, de penser à changer notre façon de consommer.

Faut-il faire une pause dans la réglementation ou, au contraire, l'accélérer ?

Il y a des législations qui ont été créées pour décarboner et pour protéger la nature, et il faut les deux. Mais il faut aussi éliminer les perversités qui existent dans le marché, les réglementations qui ne fonctionnent pas, les subsides qui sont donnés à l'énergie fossile et qu'il faudrait remplacer par de l'aide pour les énergies renouvelables, pour qu'on ne voie pas d'augmentation de coût pour le citoyen. Il faut aussi réfléchir à une agriculture qui nourrit les citoyens tout en coûtant moins cher et en restant dans un système régénérateur. Une législation qui continue à protéger ce qu'on veut au niveau de nos objectifs climatiques et de la protection de la nature est essentielle parce que nous

faisons partie de la nature. Si on continue à voir une dégradation de celle-ci, nous aurons un impact direct sur nous-mêmes, au niveau de la désertification, des inondations...

Quelle mesure vous vient-elle en tête quand on évoque une « croissance juste » ?

Une croissance juste, ce n'est pas la croissance qu'on a aujourd'hui, qui remplit les poches des plus riches et pas des plus pauvres. Une croissance juste n'est pas fondée uniquement sur la productivité ni sur une économie extractive qui, pour finir, ne donne pas accès à ce qui est essentiel pour les plus vulnérables de nos sociétés. La croissance actuelle crée de l'inégalité. La croissance juste est, au contraire, axée sur le bien-être. Beaucoup d'économistes du monde entier travaillent à la confection d'indicateurs qui placent une valeur sur le capital humain, sur le capital social, sur le capital environnemental, et pas que sur la productivité

B.J.

La croissance actuelle crée de l'inégalité. La croissance juste est, au contraire, axée sur le bien-être





# « La transition doit être "soutenable", et pas seulement "juste" »

Le patron de la FEB, Pieter Timmermans, ne s'en cache pas : l'idée d'une pause lui semble indispensable, afin de ne pas perdre les entreprises sur le chemin de la transition et, surtout, de ne pas pénaliser leur compétitivité.



**Pieter Timmermans avec Bertrand Piccard et face à l'assistance. « Le risque », souligne le patron de la FEB, « est de se retrouver dans la situation du général qui, sur le champ de bataille, se retourne en constatant que ses troupes ne l'ont pas suivi. »** © PIERRE-YVES THIENPONT.

**ENTRETIEN**  
**BENOÎT JULY**

Le patron de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) souhaite une transition « soutenable » pour les entreprises, fruit d'une « approche pragmatique qui permette de s'assurer qu'on puisse bel et bien la mettre en œuvre ». Avant de parler d'opportunités, Pieter Timmermans veut évoquer la compétitivité et la flexibilité.

**La FEB a apporté son soutien à Alexander De Croo, affirmant qu'« il ne sert à rien de trop remplir son sac s'il devient impossible à porter ». Une « pause », donc, dans la réglementation ?**

J'ai reçu ces derniers mois beaucoup d'alertes m'informant du risque que les entreprises ne suivent plus le mouvement dès lors qu'elles sont effectivement confrontées à une inflation de règles : il y a le Fit for 55, les directives et autres règlements sur les matières premières, l'indice de réparabilité, le principe de *due diligence*, notamment, soit une quinzaine de textes au bas mot. Personne ne nie qu'il faille faire des efforts, mais le risque est de se retrouver dans la situation du général qui, sur le champ de bataille, se retourne en constatant que ses troupes ne l'ont pas suivi. En matière de transition, ce que les entreprises souhaitent, c'est une approche pragmatique qui permette de s'assurer qu'on puisse bel et bien la mettre en œuvre.

**Comprenez-vous la polémique que cette idée de pause a suscitée ?**

Le propos est clair : il ne sert à rien de multiplier les règles au risque de ne plus y avoir d'entreprises pour les appliquer, en particulier parce qu'elles auront fini par être écartées du marché. La transition ne doit pas être « juste », elle doit être « soutenable », en reposant de manière équilibrée sur trois piliers : le social, l'économique et l'environnemental. C'est une approche qui vise tout simplement à réaliser ce qu'on peut réaliser. On veut évidemment davantage d'investissements dans le solaire et dans l'éolien, mais pour réaliser nos objectifs, il faudra aussi des millions de tonnes d'acier et de ciment. Cet équilibre pour une transition soutenable, il faut encore

le trouver. Il ne suffit donc pas de réglementer en ignorant comment les objectifs qu'on édicte pourront être atteints.

**Les Etats-Unis, qui semblent réguler moins que l'Europe et subsidier en tout cas davantage, adoptent-ils une voie plus souhaitable ?**

Ils utilisent davantage la carotte que le bâton, c'est incontestable. Mais cela ne veut pas dire qu'ils ont totalement raison : lors d'une récente mission économique sur la côte Est, j'ai constaté à quel point les Américains étaient impressionnés par ce que nous avons déjà réalisé dans l'éolien, par exemple. Mais nous ne pouvons pas pour autant vouloir imposer nos standards au reste du monde, comme me le faisait remarquer tout récemment le ministre indien du Commerce extérieur. L'Europe a choisi la voie des obligations, mais d'autres ont fait d'autres choix, et nous devons en tenir compte.

**Craignez-vous, alors qu'elle est à peine revenue à l'agenda, que la réindustrialisation de l'Europe soit menacée ?**

Les Etats-Unis ont fait le choix de subsidier une vraie politique industrielle, ce qui a tout de même provoqué, et heureusement, une réaction en Europe. Mais il ne suffit pas de dire qu'on veut le retour de l'industrie : il faut pour cela une politique industrielle et de la compétitivité. Si on ramène cela à l'échelle de la Belgique, on comprend immédiatement que nos entreprises sont menacées par une baisse de compétitivité induite par la hausse des coûts salariaux et par un marché du travail trop rigide pour répondre à leurs besoins. Bonne chance pour attirer des investisseurs dans un tel contexte ! C'est dommage car nous avons une carte à jouer dans l'énergie renouvelable et dans l'économie circulaire, à l'instar de la pharma qui est devenue un secteur clé. Si les conditions sont réunies, nous pouvons développer notre expertise, nous différencier et exporter, ce qui reste le fondement d'une petite économie ouverte comme celle de

la Belgique.

**L'Europe se couvre de « gigafactories » de batteries, mais aucune en Belgique. Votre avis ?**

Il y a plusieurs clés d'analyse, qui se recoupent. La première, c'est que la politique d'investissement doit se définir au niveau européen, au risque de voir des petits pays comme la Belgique, dont la situation budgétaire n'est pas bonne, ne pas pouvoir rivaliser avec des pays aux poches plus profondes. La seconde clé d'analyse consiste à se dire que nous devons, dans ce contexte, être plus malins, à savoir : plus compétitifs, plus flexibles, plus efficaces aussi sur le plan administratif, par exemple sur le plan de la délivrance des permis. Pour l'instant, si l'on en juge par ces *gigafactories*, on ne peut que constater que nos arguments ne sont plus très convaincants, et c'est très décevant.

**Quel rôle peuvent jouer les pouvoirs publics, en tant qu'investisseurs, dès lors que les marges budgétaires sont réduites et les taux d'intérêt, en hausse ?**

Je crois beaucoup à l'intérêt des partenariats public-privé, qui ont montré leur pertinence en Flandre dans le cadre du plan visant à rénover les écoles. Je sais que tout le monde n'est pas d'accord, que certains pensent que cela coûte cher, mais l'Etat seul est-il moins cher et, surtout, plus efficace ? Regardez l'état du palais de justice à Bruxelles. Il y a énormément de choses à faire dans le domaine des bâtiments dans le cadre de la transition climatique : regardons comment nous pouvons agir et financer cela de manière efficace et pragmatique.

**Réduire la transition aux seules opportunités qu'elle génère, n'est-ce pas un peu réducteur ?**

Toute transition génère des opportunités, et c'est le propre de l'entrepreneur de les détecter et de s'en saisir. Mais il faut pour cela que les conditions le permettent. Je ne souhaite pas que la Belgique soit uniquement reconnue dans le

monde, à l'avenir, pour ses gaufres, ses frites, ses chocolats ou ses bières : nous pouvons réaliser de grandes choses à l'exportation en matière d'énergie renouvelables, par exemple, et y générer une valeur ajoutée indispensable pour la prospérité de notre pays. Mais sous réserve que les conditions évoquées précédemment soient respectées.

**Que vous inspire l'idée d'une « autre croissance » ?**

Une autre croissance ? Pourquoi pas. Je vois, moi aussi, les problèmes. Mais si on pose la question de manière très concrète – que veut-on ? –, on ne reçoit bien souvent que peu d'exemples en retour. Moi, je veux bien une autre croissance, mais je me demande dans le même temps qui va payer les milliards d'euros de pensions supplémentaires et comment on va financer la Sécu. La question sous-jacente est la suivante : comment va-t-on adapter concrètement notre mode de vie ? Beaucoup trouvent l'idée d'une autre croissance intéressante, mais pas pour eux. C'est comme les éoliennes qu'on veut développer pour autant que ce ne soit pas à côté de chez soi.

**Comment, dans les entreprises, réconcilier ce qui peut sembler inconciliable, comme en témoigne le phénomène croissant des démissions ?**

Les entreprises changent, et même fortement. Avant, la priorité, c'était faire des bénéfices. Cette exigence reste bien évidemment importante aujourd'hui, mais elle est challengée par les valeurs, par le questionnement sur les moyens permettant d'atteindre cet objectif. Les entrepreneurs voient des opportunités, les jeunes sont portés par des valeurs, mais ce n'est en rien inconciliable. Ce qui m'inquiète surtout, c'est que nous conservions suffisamment d'entrepreneurs, qu'on n'en perde pas trop en cours de route si nous ne parvenons pas à gérer correctement, de manière soutenable donc, cette transition.

*Beaucoup trouvent l'idée d'une autre croissance intéressante, mais pas pour eux*

”



# Quelque 75 « solutions » labellisées en Belgique par la Fondation Solar Impulse

Croyant dur comme fer à la possibilité de réconcilier l'économie et l'écologie par le biais d'une meilleure efficacité, Bertrand Piccard s'est lancé dans l'identification et la labellisation de « solutions déjà disponibles » pour lutter contre le réchauffement climatique.



Frédéric John (à gauche) et Grégoire Talbot. © DR.

## D-Carbonize Aider les entreprises à réduire leur empreinte carbone

**PORTRAIT**  
CAROLINE DUNSKI

Fondée il y a deux ans par Grégoire Talbot et Frédéric John, D-Carbonize aide les entreprises à réduire leur empreinte carbone. Grégoire Talbot explique que « notre métier est de mesurer cette empreinte, puis de définir un plan de réduction avec elles, en fixant des objectifs et en définissant des actions visant à réduire leurs émissions. Notre troisième pilier, c'est d'être en ligne avec tout ce qui concerne la réglementation et les nouvelles lois, comme le CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, NDLR) qui arrive et va obliger toutes les entreprises de plus de 250 personnes à mesurer leur empreinte carbone et à communiquer sur leur plan de réduction. Le logiciel Carbon Cockpit permet à l'entreprise d'être totalement autonome dans sa mesure d'empreinte carbone et dans son suivi, ainsi que dans la production de ses rapports pour être conforme à ces nouvelles directives. »

Pour le CEO de D-Carbonize, les entreprises ne vont certainement pas assez vite vers la transition : « Certaines ont déjà très bien avancé, mais des statistiques montrent qu'aujourd'hui, 85 % des sociétés ont l'intention de faire quelque chose pour réduire leur empreinte carbone mais qu'il y a seulement 9 % d'entreprises qui l'ont effectivement réduite de manière significative. Certaines estiment que ce n'est pas leur priorité à court terme, que ça va générer trop de changements et de travail en interne, et ne savent pas par où commencer. »

### « On ne fait pas de régime sans avoir une balance »

« Pour leur image, pour gagner des contrats importants ou pour trouver des candidats à l'embauche », poursuit Grégoire Talbot, « les entreprises doivent pourtant démontrer qu'elles mesurent leur empreinte carbone et qu'elles

contribuent au changement climatique. Pour dépasser leurs éventuels blocages, il faut commencer par de la sensibilisation en leur sein. On peut également commencer par un diagnostic de quelques jours pour mieux comprendre l'enjeu. La première étape du passage à l'action sera toujours de mesurer son empreinte carbone. « On ne fait pas de régime sans avoir une balance. » La mesure de l'empreinte carbone permet d'identifier là où l'entreprise doit vraiment agir et investir. Ensuite, les solutions de réduction rapides et faciles

concernent souvent les solutions de mobilités – voitures électriques, covoiturage, transport public, télétravail –, la gestion des déchets, le changement de producteur ou de contrat d'énergie, la mise en place de panneaux solaires, de batteries ou d'éoliennes, la réduction de la viande dans les restaurants d'entreprises ou encore la révision de la logistique par camions. »

D-Carbonize est présente dans douze pays et a 40 clients, dont certains, de grande taille, possèdent plusieurs usines dans le monde. « Suite à notre projet », se réjouit le CEO, « les entreprises arrivent à réduire leur empreinte carbone, de manière quasi directe, de 10 %, en « quick-wins », grâce à un certain nombre d'actions standards qui sont applicables à toutes les sociétés. Après, pour réduire de 30 ou 50 %, ce sont des actions plus structurelles que les entreprises doivent accomplir, comme revoir leur *business model*, négocier avec les fournisseurs, revoir leurs achats ou repenser les produits qu'elles mettent en route. »

Aujourd'hui, une quinzaine de personnes travaillent pour la jeune société : vendeurs, consultants, développeurs... « Tous les membres de notre équipe sont des gens qui se lèvent le matin pour avoir un impact et qui ont envie de faire quelque chose pour le climat », conclut Grégoire Talbot. « Ils sont fiers de travailler pour une société qui a un objectif d'impact. »

*Tous les membres de notre équipe se lèvent le matin pour avoir un impact et ont envie de faire quelque chose pour le climat*

Grégoire Talbot  
CEO de D-Carbonize

”



Bach Kim N'guye (à gauche) et Michaël van Cutsem. © BERNARD DE KEYZER.

## Beeodiversity Les abeilles, ces drones naturels à la force d'échantillonnage extraordinaire

**PORTRAIT**  
C.DU.

Cela fait presque dix ans que Michaël van Cutsem et Bach Kim N'guyen ont fondé Beeodiversity, entreprise active aujourd'hui dans plus de vingt pays. Le second était alors à l'Université de Liège-Gembloux en Agro-Bio Tech, expert, reconnu mondialement, de la problématique de la disparition des abeilles et responsable, pour l'université, de nombreux projets de recherche en matière d'agriculture régénérative et de biodiversité.

Tous deux se demandaient comment ils pouvaient agir pour régénérer la biodiversité et rappeler qu'elle peut créer de la valeur économique, sociale et culturelle. « Ce que les gens ont tendance à oublier, en fait », souligne Michaël van Cutsem. « Or, pour régénérer la biodiversité, il faut impliquer un maximum de parties prenantes. Concrètement, notre mission est d'aider des entreprises et des pouvoirs publics à devenir des vrais acteurs et des références en matière de biodiversité. »

### « Il y a un vrai trou dans la raquette »

L'aide s'effectue, d'une part, au niveau stratégique et, d'autre part, au niveau opérationnel sur site. « Nous avons pris conscience qu'il y avait un vrai trou dans la raquette », constate notre interlocuteur, « c'est-à-dire un manque de données de terrain sur la biodiversité et sur les polluants, tant agricoles qu'industriels. Il y a de nombreux standards et de nouvelles réglementations qui émergent en matière de biodiversité. C'est assez complexe et les entreprises doivent s'y conformer. Suite au doctorat de mon associé sur la disparition des abeilles, nous avons compris que l'abeille domestique est la solution parce qu'elle parcourt en moyenne jusqu'à 1,5 km pour se nourrir, ce qui fait une zone circulaire de 700 hectares sur laquelle elle va butiner des milliards de fleurs dont elle ramène du pollen. Les abeilles sont donc des espèces de drones naturels qui ont une force d'échantillonnage extraordinaire sur une zone assez large. »

A travers l'analyse du pollen, qui contient l'ADN des plantes mais fixe

aussi les polluants de l'air et d'une partie du sol, Beeodiversity peut déterminer la biodiversité végétale et, à partir de là, faire des liens avec les pollinisateurs et les oiseaux présents, mais aussi faire un état des lieux relatif à la présence de pesticides, de métaux lourds et de polluants agricoles ou industriels, généralement pas du tout monitorés.

« On s'est rendu compte », note Michaël van Cutsem, « qu'il y avait un besoin de monitoring dans un ensemble de secteurs : celui de l'eau, par exemple, pour protéger des larges zones de captage d'eau, mais aussi les villes et les communes, qui doivent avoir un état des lieux de leur environnement et savoir où sont les zones rouges, tout le secteur agroalimentaire qui doit changer

*On s'est rendu compte qu'il y avait un besoin de monitoring dans un ensemble de secteurs*

Michaël van Cutsem  
cofondateur de Beeodiversity

”

ses pratiques et tous les autres acteurs qui ont un impact négatif ou qui sont vus comme tels, en termes d'utilisation du territoire ou de pollution. On retrouve là l'immobilier, les industriels de tous types, tout ce qui est panneaux photovoltaïques, énergies, etc. Donc, un ensemble d'acteurs qui se rendent compte qu'ils ont besoin de ces données pour pouvoir agir. Ce qui est important, c'est que ces données peuvent être partagées avec les autres acteurs locaux pour créer un ancrage et un impact territorial. C'est comme cela qu'aujourd'hui, avec cette solution-là, on impacte plus de 150.000 hectares au niveau mondial. »

Vingt-cinq personnes constituent l'équipe de Beeodiversity. On y trouve des bio-ingénieurs, des développeurs informatiques pour les solutions utilisant l'intelligence artificielle, deux apiculteurs internes, en plus des centaines d'apiculteurs qui collaborent en externe, des agents de vente et des consultants en stratégie. « Le fait de faire partie d'Ashoka, le plus grand réseau d'entrepreneurs à impact, permet d'attirer des personnes qualifiées en quête de sens dans leur vie professionnelle », conclut-il. « Mais ce n'est pas nécessairement facile d'engager. Par exemple, pour l'instant, nous cherchons à recruter un bio-ingénieur néerlandophone et anglophone, et ce n'est pas facile à trouver. » A bon entendre !



# Construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub>

Repenser l'énergie. C'est le grand projet que Luminus soutient contre vents et marées. Tant à travers le déploiement des énergies vertes, que dans notre manière de consommer ou la bonne gestion de ses équipes, l'entreprise se renouvelle pour ne laisser une empreinte que sur les esprits...

Les défis climatiques et sociétaux sont au cœur des préoccupations mondiales. Changement climatique, pollution, Covid et, plus récemment, guerre en Ukraine et hausse des prix de l'énergie, ont fait apparaître des prises de conscience salutaires. Et de nombreux plans d'action.

Pour Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus, construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub> passe par de nombreux engagements. « La raison d'être de Luminus est de construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub> en conciliant la préservation de la planète, le bien-être humain et le développement économique, grâce à l'électricité et à des solutions d'efficacité énergétique innovantes. C'est un programme qui mobilise, qui motive et qui inspire nos 2.700 collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour aider nos clients à réduire leur consommation totale d'énergie, en prônant des efforts de sobriété énergétique, en proposant des solutions d'efficacité énergétique et en aidant nos clients à autoproduire tout ce qu'ils peuvent de manière renouvelable, sur leur propre site, par exemple en ce qui concerne les clients industriels ou à la maison avec des panneaux solaires. »

## Un univers en transition

Chacun de nous a un rôle à jouer. « Chauffer une maison avec une pompe à chaleur ou se déplacer en utilisant des solutions de mobilité électrique permet de

réduire considérablement la consommation d'énergie totale. » souligne Grégoire Dallemagne. Et il faut dire que les sources naturelles d'énergie font déjà beaucoup d'heureux. Et pas seulement à l'échelle humaine. Tritons, goélands cendrés, hiboux, abeilles, etc, ont aussi leur « mot » à dire. En tant que numéro 1 de l'éolien terrestre en Belgique, Luminus occupe de nombreux espaces verts qui servent d'habitat à de petits hôtes à pattes qui méritent tout le respect... de leur environnement.

« Quand on donne de la place la nature, elle se redéveloppe. La préservation de la biodiversité est aussi au cœur de l'action de Luminus », se réjouit le CEO, mais surtout l'homme à la tête d'un Groupe qui le rend fier et enthousiaste par les missions qu'ils défendent. Une fierté partagée par l'ensemble de ses collaborateurs qui contribuent à (trans)former ce monde.

**Il faut transformer en profondeur notre société pour parvenir à la neutralité carbone d'ici à 2050 et à une réduction des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % pour 2030.**

## S'engager, durablement

Pour faire la différence, Luminus ne lésine pas sur les moyens. Au cours des trois prochaines années, plus d'un milliard d'euros seront investis, soit autant que ces dix dernières années. Un record absolu pour l'entreprise... mais surtout un gage de sa confiance en l'avenir. Pour répondre aux besoins actuels et aux challenges à venir, le Groupe prévoit d'embaucher environ 1.000 personnes en quatre ans. Pourquoi venir chez Luminus ? « Il y a une énorme diversité dans les profils recherchés » explique Katleen Daems, directrice des ressources humaines. « Diversité dans les fonctions, d'abord. Et qui fait que chacun peut trouver un emploi qui lui correspond : avec des profils très techniques, d'ingénieur à technicien, mais aussi des juristes, des RH, du marketing... Bref, il y a beaucoup de postes à pourvoir. Et il y a également la diversité ethnique, la diversité homme-femme, notre ouverture

aux personnes porteuses d'un handicap... La diversité est présente partout, de plusieurs manières. C'est ça qui rend notre culture très riche au niveau des personnes et des compétences. »

## Un environnement de travail sain et valorisant

Luminus mise sur la diversité des profils mais aussi des compétences pour créer une culture d'entreprise qui réunit tous les collaborateurs autour de valeurs fortes. Les trois valeurs-clés de l'entreprise parlent d'elles-mêmes : « All together » (on réussit les choses parce qu'on les fait ensemble), « entrepreneurship » et « customer first ». « Et tout cela, dans un esprit positif, avec l'idée que tout est possible si on y croit. Ces valeurs sont présentes et vécues partout dans l'entreprise et sont évidemment là quand on recrute. » précise Katleen Daems. Sans perdre de vue que « les compétences peuvent s'apprendre alors que les valeurs, c'est quelque chose d'intrinsèque. On y est très attentif dans les processus RH », ajoute-t-elle.

Ces dernières années, l'entreprise a fortement mis l'accent sur l'environnement de travail. « Un environnement où chacun se sent bien, physiquement d'abord. Grâce à l'aménagement des bureaux et les « new ways of working ». Mais aussi, l'environnement mental. Avec une attention particulière sur la sécurité, notamment. Nous avons un conseiller en prévention qui nous aide à développer une politique et des outils concrets. » Par exemple ? Les 4 batteries. « Chaque personne a 4 batteries qui doivent être en équilibre. Il y a la batterie mentale, physique, relationnelle et spirituelle (qui donne du sens). Elles doivent toutes être bien chargées. Si l'une d'elle ne l'est pas, on donne les moyens de rééquilibrer », note la directrice RH, consciente que Luminus a de nombreux atouts à faire valoir pour attirer de nouvelles recrues...

LAURENCE BRIQUET ET MAGALI DUQUÉ



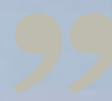
Grégoire Dallemagne

**Notre raison d'être est de construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub> en conciliant la préservation de la planète, le bien-être humain et le développement économique, grâce à l'électricité et à des solutions d'efficacité énergétique innovantes.**



Katleen Daems

**L'entreprise a fortement mis l'accent sur l'environnement de travail.**



l'énergie mentale

l'énergie physique



l'énergie relationnelle

l'énergie spirituelle





Omar El Hamdi

**Luminus m'a fait comprendre que suivre cette formation m'aiderait pour avoir des perspectives d'évolution, ce qui ne manque pas chez nous**



Maxime Bours

**J'ai été séduit par le programme « Young starter » qui offre la possibilité de faire 3 rotations de 8 mois dans des équipes différentes pour découvrir l'entreprise et le marché de l'énergie**



## Evolution de carrière

Qu'ils soient Young starter, technicien de production ou bio-ingénieur, ils ont su faire évoluer leur carrière au sein de l'entreprise, que ce soit à travers de nouvelles formations ou encore en s'impliquant dans des projets d'envergure et passionnants au service de la collectivité...

Au sein de Luminus, les profils au niveau du personnel sont extrêmement variés. Marie Arys, par exemple, est bio-ingénieur avec une spécialisation en aménagement du territoire. Formée à Louvain-la-Neuve, elle est entrée chez Luminus en 2019, après différentes expériences dans le secteur public, notamment en matière de permis et de développement du territoire. « Je suis arrivée dans l'entreprise pour suivre le projet de nouvelle centrale électrique sur le site de Seraing, dont les études d'environnement », explique-t-elle. Pour rappel, ce projet concerne la création d'une unité de production indispensable pour atteindre les objectifs de production d'électricité en Belgique. « C'est génial de pouvoir travailler sur un tel projet dans le secteur de l'énergie. C'est très technique mais aussi très social, tout en étant un gros challenge pour l'environnement. L'avantage d'être sur un tel projet, c'est que je suis en contact permanent avec l'équipe technique, ce qui permet beaucoup d'échanges et d'apprentissages », ajoute celle qui connaît maintenant le pilotage d'une centrale. « Oui, j'ai appris techniquement à le faire. Un tel projet fait que chacun arrive avec ses connais-



Marie Arys

**C'est évidemment passionnant de pouvoir travailler sur un tel projet dans le secteur de l'énergie**



sances mais ressort aussi avec de nouvelles compétences », ajoute Marie.

Maxime Bours, arrivé chez Luminus en 2020, a un parcours différent. Ingénieur industriel et de gestion, il a rejoint l'entreprise directement après ses études. « J'ai été séduit par le programme

**« Un travail qui a du sens avec le même dénominateur commun : la fierté des projets réalisés »**

« Young starter » qui offre la possibilité de faire 3 rotations de 8 mois dans des équipes différentes pour découvrir l'entreprise et le marché de l'énergie », explique Maxime. « Dans ce cadre, je suis passé par une équipe de projets éoliens et hydrogène, une autre dédiée à la mobilité électrique avant un passage dans une filiale, Dauvister, spécialisée dans le photovoltaïque. À l'heure actuelle, je suis responsable du planning et du project management de la future centrale. C'est clair que cette mobilité interne m'a offert pas mal de contacts et d'expérience. Je n'en retire que du positif. C'est vraiment top quand on veut continuer à apprendre. Trois fois, on repart à



Christophe Heijmans

**Les questions de climat sont de plus en plus cruciales et ça devient évidemment un secteur stratégique face à la sortie du nucléaire et l'électrification des usages qui se profilent**



zéro mais ça permet aussi d'apprendre de personnes différentes. Cette flexibilité et cette mobilité m'ont permis d'être à la place que j'occupe aujourd'hui. J'ai également eu beaucoup de confiance de la part de mon employeur qui m'a permis d'intégrer le comité de direction du plus gros projet de Luminus.

Sur un autre site de production, Omar El Hamdi, contremaître de production à la centrale d'Angleur, va, lui, bénéficier de l'opportunité que lui offre son employeur d'aménager ses horaires pour continuer à se former. Bachelier en électronique, il a rejoint Luminus fin 2019 en tant que technicien de production, en charge de la gestion de nouveaux petits projets sur des centrales hydroélectriques et thermiques. « Je suis resté un an là où j'ai eu, je dois dire, un très bel accueil de mes collègues, avec beaucoup d'entraide et le sentiment d'appartenir à une famille », note Omar. En matière de formation, s'il y a plusieurs plans de formations en interne (notamment en matière de sécurité ou de développement personnel), Omar a choisi de se tourner également vers un master en ingénierie industrielle en cours du soir. « C'est une formation que j'ai toujours eu envie de faire et Luminus m'a fait comprendre que suivre cette formation m'aiderait pour avoir des perspectives d'évolution, ce qui ne manque pas chez nous. En plus, j'ai pu bénéficier d'aménagements d'horaires pour mes examens et mes cours. Luminus m'a accordé sa confiance et permis de relever un challenge aussi bien technique que de leader avec la responsabilité de la gestion d'une équipe », conclut Omar. Des perspectives d'évolution, Christophe Heijmans en a eu. Ingénieur commercial de formation, il est entré dans le groupe EDF il y a 18 ans avant de rejoindre Luminus en 2011. Aujourd'hui, il est plein d'énergie, si on peut dire, pour développer l'éolien. « C'est évidemment un travail de longue haleine. Un travail qui a du sens avec, toujours, le même dénominateur commun : la fierté des projets réalisés. Les questions de climat sont de plus en plus cruciales, avec chaque fois cette dimension sociale et sociétale, et ça reste évidemment un secteur stratégique face à la sortie du nucléaire qui se profile. Luminus donne le cadre pour la réaliser, avec, entre autres, un milliard d'euros investis depuis 10 ans, en grande partie dans l'éolien ».





Pour transporter la Bruxelles de demain, tous les feux sont au vert. De la rénovation des infrastructures à l'électrification de sa flotte, en passant par la politique d'entreprise et l'employabilité, la Stib véhicule des valeurs fortes et mise pleinement sur la durabilité. Avec une longueur d'avance.

Depuis toujours, les transports publics jouent un rôle majeur dans la mobilité. Pas seulement pour permettre de se déplacer en toute facilité, améliorer la sécurité routière, limiter les embouteillages ou procurer plus de confort sur la route. La réduction de l'impact énergétique reste un atout historique qui prend de plus en plus d'ampleur. En effet, la mission de la Stib ne se résume pas à relier un point A à un point B. En tant qu'entreprise responsable, elle contribue à l'amélioration de l'environnement et de la qualité de vie à Bruxelles. D'abord en s'efforçant de suivre un ensemble de principes, regroupés sous le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Mais aussi en innovant en permanence... et à tous les étages.

#### Un opérateur de la transition énergétique

Aujourd'hui, tous les trams et métros sont entièrement alimentés par l'électricité verte. Cependant, il y a encore un petit bout de chemin à parcourir avant d'arriver au plan zéro carbone. « L'enjeu actuel est de continuer sur cette lancée avec le réseau de bus », explique Renaud de Saint Moulin, Senior Vice President Transport System à la Stib. La transition énergétique des bus s'inscrit dans le calendrier de la Low Emission Zone bruxelloise. En termes de timing, cela signifie que les bus diesel et hybrides doivent être remplacés pour fin 2035 par des bus 100 % électriques. Sous-entendu ? « On va devoir moderniser, agrandir et rendre plus puissante notre infrastructure de distribution électrique qui alimente déjà le tram et le métro », précise Renaud de Saint Moulin, qui a une vue panoramique sur les avancées de terrain. « On est donc en train de construire un grand dépôt à Marly, près de l'hôpital militaire, qui pourra accueillir toute notre flotte électrique qui sera mise en service dès 2024. Les dépôts actuels devront d'ici là être profondément modernisés pour l'électrification de notre flotte d'autobus. Mais on travaille aussi sur de nouvelles installations de distribution et liaisons d'alimentation électriques vers nos terminus... Des lignes de tram sont également en développement pour se rapprocher des endroits où les clients ont besoin de plus de mobilité. » Mais la Stib propose aussi des solutions intégrées de mobilité pour donner accès à des trottinettes électriques et des voitures ou vélos partagés. Pour devenir le choix le plus (éco)logique pour se déplacer, en fonction des besoins de chacun mais aussi des envies ou de la météo. En plus d'attirer de nouveaux voyageurs la Stib gagne donc – aussi – en attractivité... car elle propose

des solutions de transport intuitives très économes en énergie tout en séduisant de nouveaux talents pour réaliser ses ambitions.

#### Zéro carbone

Si le plan est bien rodé, il ne date pas d'hier et voit toujours plus loin. Depuis 2010, la Stib suit de près son bilan carbone, basé sur un inventaire de toutes ses émissions de CO<sub>2</sub>, qu'elles soient directes ou indirectes. L'objectif : réduire de - 40 %, à l'horizon 2030. Comment ? Avec un matériel roulant plus performant, mais aussi une autre

politique d'achat au niveau de l'électricité. « Nous allons de plus en plus vers de l'énergie verte et locale. Avec de l'éolien mais aussi le placement de panneaux photovoltaïques qui couvrent 10.000 m<sup>2</sup> aujourd'hui », souligne Guillaume Lefebvre, Quality, Security & Environment Manager. Pour atteindre toutes les normes et diminuer la consommation, il faut aussi garder un œil sur l'éco-conduite. « Dans le métro, les instructions sont déjà données pour limiter les vitesses de pointe... La réflexion s'étend aussi au tram en identifiant les meilleures pratiques. Bien enten-

du, les chauffeurs ne conduiront pas un bus avec une traction électrique comme un diesel. Il faut essayer de maximiser la récupération de l'énergie sur le freinage. Ce qui implique d'autres modes de conduite qu'apprendront à maîtriser nos équipes », ajoute-t-il.

Et du côté des bâtiments ? « De la rénovation des chaufferies aux systèmes de régulation à distance, en passant par des programmes de sensibilisation auprès des utilisateurs, tout est mis en œuvre pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2040, et donc pousser encore plus loin

les performances de nos bâtiments. Cela implique un shift dans notre tête. Il faut utiliser d'autres techniques qui nous sortent des énergies fossiles. Ce qui passe par une isolation renforcée, une optimisation de tous les espaces chauffés... », précise Guillaume Lefebvre. Mais ce n'est pas tout ! « Il y a d'autres aspects, plus indirects, comme par exemple le numérique. » Et on sait que cela devient un enjeu mondial, puisque cela représente déjà 3,8 % des émissions de CO<sub>2</sub>. « On commence dès maintenant à introduire des clauses dans nos cahiers des

charges d'achat de matériel informatique pour réduire l'impact. Même chose avec les data centers, où on gère au mieux les températures et les flux de ventilation. Bref, on s'inscrit de façon volontariste dans un mouvement global de décarbonation... » Conscient qu'il n'y a pas que les émissions directes, l'impact indirect fait aussi partie des priorités. Progressivement, la Stib prend des initiatives dans ce sens. « On essaye de récupérer des portes, des éviers, des briques, des pierres bleues, pour les réincorporer dans certains projets. Idem dans le développe-



© DR.





**Nous allons de plus en plus vers de l'énergie verte et locale.**

”



ment de réseau avec les pavés, le mobilier urbain, et les bordures, qu'on prend sur place et qu'on réintègre dans le chantier. Cette réflexion de réemploi se met en place, projet par projet.» conclut-il. Et la Stib va même encore plus loin, puisqu'on peut retrouver sur son site (stibstore.be) des cabas et autres objets ou accessoires réutilisables - et utiles au quotidien - créés à partir de matériaux issus d'anciens bus ou trams (comme le cuir des sièges, par exemple).

#### Des défis et des opportunités

« Les changements climatiques sont un aspect de notre politique environnementale globale, mais cela ne doit pas occulter les autres. Il y a aussi la gestion de l'eau, du bruit, des vibrations... qui sortent du champ de la stratégie carbone mais qui font quand même partie des aspects environnementaux », explique Renaud de Saint Moulin. « Notre gestion environnementale, qui est englobée dans un système de management certifié ISO14001, nous permet de faire les choses dans le bon ordre, de façon structurée, et d'impliquer l'ensemble de notre organisation, que ce soit la direction générale ou les ouvriers. Cela nous permet de tenir des objectifs ambitieux et d'être dans une dynamique d'amélioration continue. » Clairement, la Stib n'a plus à démontrer qu'elle est un employeur durable : elle fait tout pour s'inscrire dans un futur respectueux de l'environnement qui favorise la mobilité collective ou douce. Sans aucun doute, cela crée du sens pour ses collaborateurs. « Notre mission et notre proposition de valeurs intègrent la durabilité » confie Jean-Pierre Martin, Senior Vice President RH à la Stib. Mais est-ce aussi un plus pour convaincre les candidats ? « On se rend compte que la jeune génération est naturellement sensible aux défis climatiques et environnementaux. Travailler pour un employeur qui vise une transition énergétique plus durable des modes de transports et de mobilité, c'est évidemment quelque chose qui parle très fort. »

#### Aller dans le bon sens

« Je travaille depuis 20 ans à la Stib et ce dont je suis le plus fier, c'est qu'on a fait de cette gestion environnementale quelque chose de vivant. Une sorte d'écosystème résilient. Qui est complètement intégré dans l'organisation. Cette préoccupation se retrouve partout dans l'entreprise. Que ce soit dans les objectifs, les compétences, les projets ou les dimensions stratégiques. Cet écosystème résilient intégré touche l'ensemble de collaborateurs et toutes les activités. En plus, on est alignés avec la politique de Bruxelles Environnement. On est en phase. » s'enthousiasme Guillaume Lefebvre. « On a initié un programme de transformation de l'entreprise il y a une quinzaine d'années, qui aujourd'hui s'avère être celui dont on a besoin à Bruxelles, mais aussi en Belgique et même dans le monde. Je suis heureux de participer à cela. Et d'avoir pu anticiper. On se souvient de l'éco-drive, qui existe déjà depuis 2005, et qui a permis d'épargner des gigawattheures. Et c'est précisément ce qu'il manque aujourd'hui dans le monde pour pouvoir décarboner la mobilité, mais aussi l'industrie et la façon dont les familles vivent » continue Renaud de Saint Moulin. Une fierté largement partagée, auprès des Stibiennes et des Stibiens, comme ils se surnomment en interne. Mais aussi un témoignage de la belle énergie qui règne dans cette société qui, en plus de proposer un travail qui a du sens, offre de nombreuses possibilités de parcours.

#### A employeur durable, emploi durable ?

Dans un monde qui change, avec ses préoccupations environnementales mais aussi les avancées technologiques en plein essor, certains métiers vont disparaître... ou évoluer. « Prenons un seul exemple : l'électrification des bus. D'ici 2035, on n'aura plus un seul bus Diesel. Aujourd'hui, on a entre 350 et 400 technicien.ne.s qui font de la maintenance de bus Diesel. En tant qu'employeur, on doit être prévoyant. Et former nos employé.e.s pour qu'elles / ils

puissent acquérir les compétences dont elles / ils auront besoin à l'avenir. C'est notre responsabilité de ne laisser personne sur le carreau » défend le DRH. « Peut-être que dans quelque temps, il y aura aussi d'autres métiers qui seront concernés, dont on ne connaît pas encore l'origine et la fin, et il est important de s'adapter en permanence. D'être à la page. Nous sommes toujours à la recherche de nombreux talents. Sans compter qu'il y a beaucoup de métiers qui apparaissent, notamment dans le digital (avec des data scientist ou data developer, qui n'existaient pas hier et qui existeront beaucoup plus demain). Nous sommes dans des métiers très techniques et très technologiques. » insiste-t-il. Mais pas seulement, puisqu'à la Stib, il y a 300 métiers différents. « Avec la chance que ces 300 métiers s'exercent sur la zone de Bruxelles-Capitale, sur 19 communes. Donc géographiquement, c'est un atout également. » En effet, dans d'autres grands groupes, faire carrière passe souvent par une relocalisation en Belgique ou à l'étranger, et demande donc de revoir son projet familial ou privé. « Ici on peut faire un trajet de carrière en restant dans sa ville. On peut offrir de grandes évolutions, sans impliquer un déménagement. »

Pour preuve, il y a une forte croissance organique. « Beaucoup de fonctions à responsabilités sont exercées par des personnes qui ont commencé dans l'opérationnel. » explique Renaud de Saint Moulin. « On a un mix de profils qui ont grandi dans l'entreprise... en faisant croître leur expertise technique dans des

domaines de niche, ou grâce à un don d'organisation. Ils sont devenus chefs d'ateliers, managers ou à la tête de départements. Et je ne vous parle pas d'histoires isolées, mais plutôt d'une culture très présente à la Stib. Sans oublier les réorientations. » complète Renaud de Saint Moulin. « Mais il ne faut pas toujours changer de fonction pour avoir un métier qui bouge... » ajoute Guillaume Lefebvre. « La Stib a une durabilité et une mobilité à 360 degrés. Que tu restes dans ta fonction, que tu ailles dans un

autre service, que tu montes en hiérarchie... Il y a une réelle politique de mobilité interne. » Et c'est une belle démonstration que la mobilité fait partie de l'ADN de la Stib, non ?

MAGALI DUQUÉ





# Une approche transversale et participati



Depuis de nombreuses années, Ethias s'est engagée dans une stratégie de « Sustainability » qui passe notamment par une baisse drastique de son empreinte carbone, un déménagement dans un nouveau bâtiment qui répondra encore mieux aux ambitions en matière d'ESG mais aussi par un ReGeneration Movement qui implique chaque collaborateur dans une dynamique fédératrice et positive.



**Nous encourageons fortement les collaborateurs à se poser des questions sur leur mobilité.**

**Julien Balistreri**  
Chief People & Organization Officer  
Deputy CEO  
Ethias Assurance



Depuis 2007, l'assureur Ethias (plus de 1.800 collaborateurs) a fait de la « sustainability » son cheval de bataille, avec l'objectif d'impacter l'entreprise mais pas que. « Chez Ethias, nous avons une approche transversale et participative de la durabilité. La stratégie Sustainability n'est

pas l'apanage d'une seule personne ou de quelques élus. Elle est co-pilotée de manière transversale à travers 15 groupes de travail assurant l'intégration de la durabilité à tous les niveaux de l'entreprise. Ces groupes de travail se réunissent régulièrement de manière collégiale pour implémenter la stratégie », explique Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer chez Ethias.

« Ils s'inspirent également des réflexions et initiatives portées par les collaborateurs d'Ethias au sein du ReGeneration Movement, un mouvement lancé par les collaborateurs en 2022, en ligne avec la stratégie Sustainability. L'idée étant qu'à travers ce mouvement, chacun puisse agir à son échelle, tant professionnelle que privée, afin de réduire son empreinte carbone. Chaque collaborateur d'Ethias est invité à rejoindre le ReGeneration Movement et à créer, dans une dynamique fédératrice et positive, de l'impact sur la société et la planète. Chaque jour, chaque action, si petite soit-elle, peut faire la différence dans l'avènement d'un futur plus désirable. L'objectif est de créer une communauté, un sentiment d'appartenance entre les collègues intéressés et motivés par le sujet. Ils sont déjà une centaine à avoir rejoint le mouvement ».

Concrètement, le ReGeneration Movement a permis de mettre en place diverses ini-

tiatives dont un vide-dressing solidaire, des projets de restauration en Afrique, des formations et conférences inspirantes mais aussi une aide aux jeunes défavorisés.

#### Lutte contre la précarité

Et c'est là que se joue l'impact qu'Ethias entend avoir sur la société en général et pas uniquement à sa petite échelle. « Avec les Ethias Youth Solidarity Awards, par exemple, nous soutenons financièrement des projets, en lien avec les CPAS, pour aider à lutter contre la précarité chez les jeunes », poursuit Julien Balistreri.

En tant qu'assureur responsable et engagé, l'entreprise est également attentive aux enjeux climatiques et à son impact sur l'environnement. Depuis 2008, elle fait réaliser un audit annuel de son empreinte carbone.

« Nous travaillons activement à décarboner nos activités opérationnelles via le projet « Change Over ». En regroupant nos activités dans nos sièges principaux, en maintenant le télétravail à un niveau élevé si les collègues le souhaitent, en construisant un nouveau siège social qui fonctionnera sans aucune énergie fossile, en remplaçant nos chaudières à Hasselt par des pompes à chaleur en géothermie ou encore en soutenant activement nos

**Chaque jour, chaque action, si petite soit-elle, peut faire la différence dans l'avènement d'un futur plus désirable.**

collègues à franchir le pas de la voiture électrique », note encore Julien Balistreri. « Tout cela nous permettra de diminuer de 50 % l'empreinte carbone de nos activités opérationnelles en 2025 par rapport à 2019. Nous sommes sur la bonne voie puisque l'empreinte carbone des activités opérationnelles en 2022 était égale à 4.339 tonnes de CO<sub>2</sub>. Nous nous intéressons aussi à d'autres domaines liés à l'environnement grâce à notre Projet « Zéro Plastique » pour diminuer notre empreinte plastique ainsi qu'au soutien en faveur de Natuurpunt pour favoriser la biodiversité en Belgique ».

#### Engagement fort

L'assureur a aussi pris un engagement très important ces derniers mois en rejoignant SBTi. Cet engagement fort vise à déposer et à faire valider par un organe indépendant un plan (basé sur des méthodes scientifiques reconnues) contenant les objectifs de décarbonation des activités. Y compris l'important portefeuille financier, en vue d'atteindre la neutralité carbone en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

Quand on vous dit que la durabilité est au cœur de la stratégie de l'entreprise...

**Laurence BRIQUET**



# ve de la durabilité



## « Nous voulons sortir de l'autosolisme »

La mobilité douce est évidemment une matière qui trouve grandement écho au sein d'Ethias. « Nous encourageons fortement les collaborateurs à se poser des questions sur leur mobilité. Des workshops sont organisés, une newsletter interne promeut les actions de nos cyclistes, le covoiturage est facilité... Nous avons, depuis de nombreuses années, une politique dynamique et volontariste en matière de déplacements, qui mise sur une mobilité intelligente et plus respectueuse de l'environnement, en privilégiant les transports publics, le covoiturage et les engins de mobilité douce pour améliorer les déplacements des travailleurs. Nous mettons également en place tous les moyens technologiques nécessaires à l'organisation de réunions à distance et privilégions le télétravail (à 60%) afin de soutenir les objectifs de neutralité carbone en 2030 » argumente Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer d'Ethias.

Et les efforts sont payants puisque l'an passé, Ethias a obtenu 4 étoiles au label « Tous Vélo Actif ». « Nous travaillons avec Provélo pour inciter nos collègues à délaissé leur voiture et à opter pour le vélo. Nous offrons des places de parking uniquement aux covoitureurs. Dès que nous le pourrons, nous inciterons également à tester le



nouveau tram. Nous voulons sortir de l'autosolisme ! Aujourd'hui, le taux de remplissage moyen d'un trajet domicile-travail en voiture est de 1,1. Compte-tenu des différents clusters d'habitation de la grande majorité de nos collègues, il y a un beau potentiel à exploiter pour améliorer ce taux ».

**Solution innovante**  
L'électrification de la flotte est aussi en bonne voie. Pas moins de 62 % des voitures commandées en 2022 étaient électrifiées. Ce sont évidemment des chiffres qui comptent quand on sait que

la compagnie dispose d'une flotte de 1.050 véhicules. Ainsi, près de 45% de la flotte d'Ethias aura des émissions inférieures à 50 gr CO<sub>2</sub>/km d'ici la fin 2024. D'autre part, la limite de CO<sub>2</sub> autorisée pour les véhicules thermiques a également été abaissée, générant une réduction supplémentaire de l'empreinte carbone. A terme, toute la flotte sera électrique.

Et puisqu'elle est convaincue que le futur de la voiture sera électrique, Ethias s'apprête à proposer une solution innovante sur le marché belge, à découvrir dès le 22 juin prochain.



## Des investissements dans l'énergie renouvelable

Ethias est un assureur mais aussi un investisseur important pour le marché belge, soucieux de l'impact que peuvent avoir ses investissements sur le financement de la transition énergétique et l'avènement d'une société plus juste. Au cours des dernières années, Ethias a augmenté ses investissements dans les secteurs des énergies renouvelables favorisant la transition énergétique. Cette transition s'est faite, par exemple, indirectement par des investissements dans des fonds spécialisés en actifs d'infrastructure dédiés à l'énergie verte ou directement via le financement ou la participation au capital de sociétés engagées dans la transition. Enfin, signalons que l'entreprise est également attachée aux investissements en faveur de la biodiversité. Dans ce cadre, elle participe au financement de la croissance de

Biobest, basé en Flandre et acteur mondial sur le marché de la protection biologique des cultures et des pollinisations.

**Le bien-être avant tout**  
Tout cela sans oublier le bien-être de ses collaborateurs. « Nous voulons tout mettre en œuvre pour créer le bon environnement afin que les employés puissent donner le meilleur d'eux-mêmes et leur permettre d'évoluer. Dans ce contexte, nous avons récemment conclu un accord important avec les organisations syndicales pour améliorer le pouvoir d'achat de nos collègues. Nous mettons le maximum en œuvre pour offrir un package attrayant à nos collaborateurs, à la fois en termes de « well-being » et de « life balancing » mais également au niveau salarial », conclut Julien Balistreri.

L.B.





# GENERATION ZERO

YOUNG TALENT TRACK



Envie de rejoindre Generation Zero, la nouvelle génération de talents qui agit pour un avenir énergétique neutre en CO<sup>2</sup> ?



Rejoignez le Luminus Young Talent Track



[generation-zero.be/technologie](https://generation-zero.be/technologie)



[generation-zero.be/ict](https://generation-zero.be/ict)

Ensemble, faisons la différence