

# Leader

*Le magazine pour les cadres*

## La Suisse terre d'op- portunités

La Suisse devrait profiter plus activement de ses opportunités. Aujourd'hui, elle le fait plutôt de façon opportune, affirme le politicien et fondateur Gerhard Andrey.

La réputation de la Suisse comme terre d'opportunités est-elle une légende ou s'appuie-t-elle sur des faits? Et que pouvons-nous faire pour que cela perdure?

Ce n'est qu'en étant mesurables que les valeurs abstraites prennent une importance économique. D'où le développement en cours d'une échelle de mesure de la durabilité des entreprises.



A ne pas manquer:  
passez à la CSS d'ici  
le 30 novembre.

# Bonjour membres de l'ASC.

Profitez d'avantages  
exclusifs grâce  
à notre partenariat.

En tant que partenaire santé de l'ASC, nous vous aidons activement à rester en bonne santé, guérir ou vivre avec une maladie.

Et grâce à notre partenariat, tous les membres de l'association et les membres de leur famille bénéficient de rabais de prime attrayants sur certaines assurances complémentaires ainsi que d'autres avantages.

 **Interlocuteur pour les membres de l'ASC:**  
René Wigger, téléphone 058 277 56 77,  
[sko@css.ch](mailto:sko@css.ch)

Votre santé.  
Votre partenaire.



**CSS**

Assurance



Association  
suisse  
des cadres

Le centre de compétences pour les cadres



## Saisir (durablement) les opportunités!

Chers lecteurs, chères lectrices,

La fonderie de cloches H. Rüetschi AG est l'une des plus anciennes entreprises de Suisse. Cette société de 650 ans vient d'être distinguée pour sa force d'innovation disruptive (page 7). Elle est l'une des PME sachant s'adapter dans ce pays pauvre en matières premières, mais riche en idées qu'est la Suisse (voir chronologie dès la page 6).

Les innovations résultent de plus en plus souvent des thèmes de la durabilité, à l'instar du discours actuel promouvant formation, recherche et innovation, ou de la mise en œuvre de la stratégie énergétique. De nombreuses organisations et entreprises qui réussissent à préserver les ressources naturelles et à utiliser les tendances sociétales en tirent un avantage concurrentiel – comme la plus grande ferme pénicole d'Europe à Rheinfelden (page 30).

Mais pour que la Suisse continue à déployer sa force d'innovation, elle a besoin d'une collaboration responsable et en réseau de toutes les parties prenantes. La force de l'économie suisse réside justement dans le fait qu'elle développe et utilise sa connaissance des technologies complexes grâce à des processus d'échange interentreprises et intersectoriels. Nous approfondissons ce thème dès la page 20 dans le Focus de ce numéro.

Le plus grand défi est le développement, l'intégration et l'utilisation des technologies numériques. La pandémie de coronavirus met en exergue le besoin de numérisation. Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, le potentiel national de personnel et de

travailleurs spécialisés doit être mieux exploité, et les technologies telles que l'IA utilisées de manière socialement acceptable, ce qui n'est pas une contradiction comme le montre l'utilisation de l'IA dans la pratique juridique (page 26).

Les solutions efficaces et durables pour répondre aux problèmes transversaux ne sont possibles qu'en rapprochant divers groupes d'intérêts et détenteurs de savoir. Une pensée et une action trop axées sur des intérêts particuliers sont un frein à la force d'innovation. Une Suisse novatrice a donc aussi besoin de compétences de conduite axées sur la durabilité, qui promeuvent la mise en réseau et aident à créer des conditions-cadres motivantes pour une Suisse innovante. L'ASC s'y engage dans le cadre de son initiative «Sustainable Leadership» – vous trouverez la description des activités en page 33.

**Jürg Eggenberger**  
Directeur de l'ASC

# Leader 4/2020

Interview

## «Nous devrions nous spécialiser sur l'être humain» 10

Gerhard Andrey souhaite une Suisse dans laquelle la créativité prime sur le normatif : «Notre société ferait bien de nous spécialiser avec toutes nos facettes personnelles sur ce que les robots et les algorithmes ne maîtriseront jamais: l'être humain!»



<b>Questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Point de vue</b>		<b>L'IA ne remplace pas un avocat</b>	<b>26</b>
<b>Visions fortes et ambitieuses</b>	<b>15</b>	L'intelligence artificielle a plutôt tendance à affiner les tâches qu'à détruire des emplois: l'IA se charge de ce qui est répétitif et fatigant. Un exemple issu du monde juridique.	
Isabelle Chappuis du Future Lab de l'Université de Lausanne souhaite que nous traduisions la création collaborative traditionnelle en Suisse en une vision forte: de fait, la formation de demain s'appuiera sur des conceptions.		<b>Tendance</b>	
<b>Au premier plan</b>		<b>La durabilité devient mesurable</b>	<b>28</b>
<b>«Préserver l'humanité»</b>	<b>16</b>	Notre système accorde de l'importance à une performance si elle est mesurable. De même pour la durabilité des entreprises. Un outil de mesure est en cours d'élaboration.	
Le nouveau président de l'ASC, Dominique de Buman, aime les gens qui aident sans rien attendre en retour. Cet homme politique engagé veut donner de l'espoir à ceux qui en ont besoin.		<b>Lifestyle</b>	
<b>De la tête aux pieds</b>		<b>Des crevettes des champs</b>	<b>30</b>
<b>Nicole Herzog</b>	<b>18</b>	A Rheinfelden (AG) se trouve le plus grand élevage de crevettes d'Europe. Pourquoi cet élevage est pertinent et pourquoi le hangar ne sent pas la mer?	
<b>Focus</b>		<b>Agenda</b>	<b>32</b>
<b>La Suisse terre d'opportunités – entre légende et réalité</b>	<b>20</b>	<b>Inside ASC</b>	<b>33</b>
Comment transposer au monde de demain la diversité des opportunités qu'offre la Suisse? Est-elle un acquis et un système de valeur ou bien le fruit du hasard?		<b>Le mot de la fin</b>	
<b>Versus</b>		<b>Substances psychédéliques et pragmatisme</b>	<b>34</b>
<b>Confrontation</b>	<b>25</b>	Le LSD, un remède thérapeutique? Grâce à la réglementation pragmatique en Suisse, le chercheur et médecin en chef bâlois Matthias Liechti peut expérimenter avec des substances strictement interdites ailleurs.	
		<b>Mentions légales</b>	<b>35</b>

# Inspiration

## Devenez «Sustainable Leader»!

**L'économie a compris l'importance du développement durable. Déjà impliquée dans ce projet de changement, l'ASC se munit d'un nouveau levier: une conduite active grâce à l'initiative «Sustainable Leaders».**

En tant que cadre, que pouvez-vous faire pour que votre entreprise, et au final la société, devienne plus durable? L'initiative «Sustainable Leaders» démarre dès 2021 avec son propre site internet, du matériel didactique et également, dans une phase ultérieure, des formations continues.

Un «Sustainable Leader» identifie les interactions complexes et les impacts entre son organisation et l'économie, l'environnement et les personnes. Il développe des concepts et des modèles d'affaires durables, contribue à l'établissement des valeurs de durabilité et entretient efficacement son réseau. Son but est la mise en œuvre de solutions qui répondent à des problèmes transversaux en rapprochant divers groupes

d'intérêts. Le passage d'une conduite «traditionnelle» à une conduite «durable» est un processus qui implique le développement des compétences du personnel et des changements de comportement. L'initiative ASC «Sustainable Leaders» entend motiver et habiliter les cadres à agir en toute responsabilité et à amorcer puis faire avancer le processus de changement dans leur entreprise.

Car reconnaître l'importance du thème ne suffit pas: alors qu'une étude menée par Accenture indique que 93 % des CEO souhaitent intégrer la durabilité dans leur culture d'entreprise, McKinsey a démontré dans une autre enquête que peu d'entreprises ont une stratégie de développement durable et qu'elles sont

## La Suisse terre d'opportunités

Depuis (et avec) sa fondation, la Confédération a toujours misé sur la coopération et les idées. Quelques exemples:



1460

Fondation de l'Université de Bâle, plus ancienne université de Suisse



1500-1800

Epoque des naturalistes et des savants universels



1814/1815

Reconnaissance de la «neutralité perpétuelle», inhérente à la Suisse depuis



1850

Création du franc suisse



1855

Création de l'Etat fédéral



1855

Fondation de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (ETH Zurich)



# «Sustainability Valley» – une opportunité pour la Suisse

La numérisation et le développement durable sont deux tendances de fond qui marqueront la prochaine décennie, voire la prochaine génération. Et ce dans la société, la politique et l'économie. Si la Suisse occupe en matière de recherche et d'innovation une position de pointe à l'international, ce sont les acteurs de la Silicon Valley et d'Extrême-Orient qui dictent la mesure – du moins pour ce qui est de la commercialisation des technologies.

Le développement durable représente la prochaine opportunité de se positionner dans le monde. Où naîtra la «Sustainability Valley» mondiale? Si nous voulons conserver notre prospérité et notre qualité de vie, il faut découpler la croissance économique de l'utilisation des ressources et veiller à ce que l'économie crée de la valeur et des avantages pour toutes les parties prenantes.

Dans cette optique, être «moins mauvais» ne suffit pas. Des innovations sont requises à plusieurs niveaux, tels celui de la conduite et de la gouvernance d'entreprise, celui du financement et des flux de capitaux et, enfin, au niveau de la science et de la technique. Depuis toujours, nos écoles de cadres

- enseignent un modèle de conduite axé sur les parties prenantes; le texte de nos lois ne privilégie pas unilatéralement les investisseurs et place l'intérêt général de l'entreprise au centre des préoccupations.

- Nos instituts financiers s'inscrivent en tête de classement en matière d'investissements durables et nous faisons figure de pionniers, notamment dans la technologie solaire. La Suisse, terre d'opportunités, réunit donc les meilleures conditions, le courage, l'esprit d'entreprise et le goût du risque, pour utiliser tous ces éléments à son profit et à celui du monde – y parviendrons-nous?

- La mise en œuvre de la durabilité à l'interface entre l'industrie et le marché des capitaux devrait nous motiver: seul ce qui aura été mesuré sera mis en œuvre.

---

**Thomas Scheiwiller** | Texte

Conseiller indépendant en Sustainability, Integrity, Governance et Compliance pour les entreprises internationales

---



1952

Fondation du Fonds national suisse de la recherche scientifique

1953

Adhésion de la Suisse au CERN en tant que membre fondateur

1963

Adhésion de la Suisse au Conseil de l'Europe

1983

Sauvetage de l'industrie horlogère suisse

1996

Fusion de Ciba et Sandoz pour créer Novartis

2000

Accords bilatéraux I

2002

Adhésion à l'ONU

# Pour vous, qu'est-ce qu'un leadership «à la Suisse»?



**Gerhard Andrey** | Créateur d'entreprise et homme politique

A mes yeux, cela signifie qu'il faut admettre des décisions décentralisées tout en étant à même de travailler à un but commun. Une bonne dose de «scepticisme face à l'autorité» fait partie de notre culture et nous permet de réussir comme nation et site économique.

> Gerhard Andrey explique dans un entretien pourquoi l'opportunisme n'est pas le remède universel – page 10

**Dr. Isabelle Schluep** | Centre pour la responsabilité des entreprises et la durabilité (CCRS) de l'Université de Zurich

Pour moi, si l'on définit la «Swissness» des produits non pas pour le matériau usiné, mais pour l'expertise suisse qui y est liée, un leadership «à la Suisse» place les êtres humains, les collaborateurs, au centre – quelle que soit leur origine.

> Isabelle Schluep présente sa méthode de mesure de la durabilité – page 28

**Rafael Waber** | Directeur de Swissshrimps

Cela signifie que nous remercions nos collaborateurs pour leur engagement et exprimons notre confiance face aux défis futurs.

> Rafael Waber présente le plus grand élevage de crevettes durables de Rheinfelden – page 30

# «Nous devrions nous spécialiser dans l'humain»

Quelles sont les perspectives d'avenir du modèle de réussite suisse? Elles sont bonnes, estime l'homme politique et entrepreneur Gerhard Andrey. Toutefois, nous pourrions encore augmenter notre taux de réussite en saisissant nos chances de façon plus systématique et non uniquement opportune.



---

Pirmin Schillig | Interview  
Jonas Weibel | Photographie

---

**Monsieur Andrey, qu'est-ce qui prouve que la Suisse, terre d'opportunités, est un fait établi et pas seulement une formule creuse?**

Gerhard Andrey: Les classements internationaux montrent régulièrement et de façon frappante que la Suisse sait visiblement utiliser ses opportunités. Pour ce qui est de l'innovation, la compétitivité, la prospérité ou la qualité de vie, la Suisse s'inscrit fréquemment dans les premières places. Voilà pourquoi je trouve notre pays si fantastique. Malheureusement, la Suisse saisit aussi des opportunités problématiques et se place ainsi en tête de listes moins glorieuses. Je pense ici notamment à la politique fiscale agressive. Ce faisant, nous enlevons un substrat fiscal à d'autres pays ayant moins d'influence et freinons ainsi leur développement sociétal. La Suisse n'a pas encore saisi l'opportunité d'agir comme un leader dans tous les sens du terme, c'est-à-dire social, écologique et économique.

**Qu'est-ce qui vous incite, vous, à contribuer à la réalisation de la Suisse, terre d'opportunités?**

Ce qui me motive, c'est l'inhabituel, l'alternative. Il y a de nombreux domaines dans lesquels nous pouvons choisir d'agir différemment pour engendrer le progrès. Cette réflexion me guide quand j'essaie de réaliser mes idées en tant qu'entrepreneur et homme politique.

**Quel est le projet que vous avez déjà réalisé et dont vous êtes le plus fier?**

L'entreprise dont je suis cofondateur et à laquelle j'ai longtemps contribué. En optant souvent pour la voie de l'inconnu, nous avons pu créer une entreprise au charme particulier. Elle compte aujourd'hui 170 collaborateurs et est présente sur cinq sites en Suisse. Elle s'organise en autogestion et offre des conditions idéales pour concilier travail et famille. Dès le début, nous avons connu un grand succès avec les projets que nous avons mis en œuvre, tant sur le plan technique qu'économique. Tout cela ne repose cependant pas sur une performance individuelle. C'est plutôt le mérite de nombreuses personnes extraordinaires avec lesquelles j'ai eu le plaisir de travailler.

**Y a-t-il dans votre vie des opportunités que vous n'avez pas bien ou pas du tout saisies?**

Il y a toujours une multitude d'options que l'on pourrait choisir. Mais je ne pense pas beaucoup aux occasions manquées. J'essaie simplement de tirer le meilleur parti de la voie choisie, de m'adapter aux changements sans être rigide et de lâcher un projet quand il ne prend pas son envol.

**Etes-vous désormais passé de fondateur et brillant entrepreneur au professionnel de la politique?**

Le travail politique est intense. A elles seules, les sessions au Conseil national et les réunions de la Commission des finances représentent 100 jours par an. En parallèle, je reçois beaucoup de demandes d'apparitions publiques. Viennent s'y ajouter les engagements bénévoles. Je trouve le tout incroyablement passionnant et enrichissant. Mais il ne me reste effectivement plus beaucoup de temps pour m'investir dans l'entreprise. Par chance, son organisation agile joue en ma faveur: je peux parfaitement collaborer au contenu avec un horaire réduit.

**Y a-t-il des conflits d'objectifs entre l'entrepreneur Gerhard Andrey et l'acteur politique des Verts?**

Tout au plus des conflits d'objectifs en matière de temps. Ici, la politique a clairement la priorité. Si des conflits d'intérêt commerciaux venaient à apparaître, je me retirerais du jeu. La bonne gouvernance est pour moi la priorité absolue.

**Le niveau d'éducation élevé et la force d'innovation sont vus comme le terreau permettant à notre pays de saisir de nombreuses opportunités économiques. Cliché ou fait établi?**

Mon expérience m'a permis de voir qu'il est très simple de créer sa propre entreprise en Suisse. On bénéficie d'un large soutien à tous les niveaux étatiques et du monde économique privé. Le bon fonctionnement de l'Etat de droit et la législation du travail équilibrée constituent aussi un terreau fertile pour la création d'entreprise. En tant que menuisier avec une maturité professionnelle, titulaire d'un diplôme d'ingénieur HES et ayant suivi une formation postgrade, je connais d'ailleurs bien notre système de formation. Et aujourd'hui encore, je continue d'être fasciné par ce système d'éducation.

**Où avons-nous besoin d'une éventuelle réforme?**

Je souhaiterais que l'on insiste davantage sur l'épanouissement des aspirations intérieures de chacun au cours de la scolarité obligatoire. Le système scolaire est encore très normatif. C'est justement ce côté normatif qui peut être facilement numérisé et sera amené à disparaître en tant qu'activité professionnelle humaine. Notre société ferait bien de nous spécialiser avec toutes nos facettes personnelles sur ce que les robots et les algorithmes ne maîtriseront jamais: l'être humain! L'empathie! Etre capable de contribuer au bien commun, de trouver des solutions créatives et de gérer les flous et les incertitudes. En raison des bouleversements qu'engendre la transformation numérique, ce sont des qualités et des compétences qui seront encore plus importantes demain.

**Gerhard Andrey**  
Entrepreneur et homme politique



”

*Je ne pense pas beaucoup  
aux occasions manquées.“*

**Gerhard Andrey**

Né à Fribourg il y a 44 ans, Gerhard Andrey est entrepreneur et homme politique. Marié et père de deux enfants, il a cofondé en 2007 l'agence publicitaire Liip et en a présidé le CA de 2012 à 2017. Avec plus de 170 employés, Liip est devenue le modèle type d'une entreprise agile, organisée et gérée sur les principes «holacracy» et «scrum». Gerhard Andrey a une formation de menuisier avec maturité professionnelle et d'ingénieur du bois ETS. Il a suivi une formation postgrade en informatique à l'Université de Fribourg. Depuis un an, il siège au Conseil national pour les Verts. De 2016 au printemps 2020, il était vice-président des Verts suisses.

**La Suisse, un site d'innovation dynamique et agile – quel exemple l'illustre le mieux à votre avis?**

L'application SwissCovid. La Suisse a trouvé ici en peu de temps une solution créée par divers acteurs dans le cadre d'une étroite collaboration. Elle est open source et donc entièrement transparente et fiable. Dans le même temps, elle satisfait aux exigences de protection des données les plus pointues. Et le Parlement en a créé la base légale nécessaire en un rien de temps. L'application a, à juste titre, attiré l'attention du monde entier et définit depuis des standards internationaux.

**Sur le plan politique, où voyez-vous une solution novatrice qui permettra à la Suisse, terre d'opportunités, d'exploiter systématiquement ses possibilités à l'avenir?**

Certes, beaucoup de petites opportunités sont exploitées de temps à autre. Mais je ne vois, en revanche, aucun projet sur plusieurs générations digne de ce nom et susceptible de réunir une majorité. Les majorités sont trop axées sur le maintien des acquis.

**Quelles opportunités n'utilisons-nous pas?**

Actuellement, le secteur financier suisse essaie de se positionner en tant que leader plausible en matière de finance durable. La politique veut laisser ce thème aux mains du secteur et ne met pas son poids dans la balance pour donner à ce projet la légitimation nécessaire. Dommage pour cette opportunité manquée! Un autre exemple est l'affaire Crypto. Cela aurait été l'occasion de redéfinir la neutralité et d'interdire toute aide à l'espionnage actif de tiers. Mais le Conseil fédéral n'a pas envie de remettre en question et de développer la neutralité altérée. Il l'a clairement prouvé avec sa réponse à ma demande au printemps.

**Comment interprétez-vous cette réticence?**

Etre cohérent est difficile. Tout comme renoncer à des rendements à court terme, mais nuisibles à long terme. Mais généralement, c'est la voie la plus difficile qui mène aux meilleures solutions. J'en souhaiterais davantage.

»



# Le futur entre nos mains



La Suisse comme le monde n'en est pas à sa première révolution. Si nous en sommes toujours sortis gagnants in fine, ce n'est pas sans mal que les transitions se sont opérées durant ces derniers deux siècles.

Aujourd'hui, avec l'avènement de nouvelles technologies telles l'IA, la blockchain, le cloud ou encore la réalité augmentée, nous sommes à l'aube d'une nouvelle grande transition qui s'annonce turbulente. Ce n'est pas seulement ces technologies qui sont spécifiques à cette révolution, mais:

Même si le sentiment d'urgence et d'angoisse face à ce torrent de changement fut longtemps estompé par notre biais cognitif à surestimer l'impact des technologies sur le court terme et à le sous-estimer sur le long terme, l'anxiété nous gagne. Employeurs comme employés se sentent de plus en plus démunis face à leur futur et au futur du travail en général. Le sentiment d'impuissance croît, l'obsolescence des compétences humaines aussi...

Si certaines tendances environnementales, comme le réchauffement planétaire, ou sociales, comme le vieillissement de la population, sont inéluctables et vont sans nul doute dessiner les contours du futur de notre pays et celui du travail, la puissance du rêve, de la créativité et de la volonté sont des forces inestimables que nous pouvons et devons canaliser.

Les Suisses façonnent le présent de leur pays à l'image de leurs souhaits collectifs à chaque élection. Notre système démocratique est exceptionnel. S'il est certes un peu lent à l'ère de l'exponentialité, il nous a permis de construire un édifice solide dont nous sommes fiers.

Il est temps aujourd'hui d'appliquer le concept de cocréation au futur et de développer ce qui s'appelle la littéracie des futurs.

Tout en intégrant les tendances inévitables dans nos réflexions, créons collectivement des images fortes et ambitieuses pour notre pays, nos industries et nos métiers, afin que l'éducation puisse anticiper et préparer la relève à bâtir des ponts vers ces avenir dans lesquels la Suisse est et reste un pays d'opportunités et de prospérité.

Le futur est entre nos mains.

»

# Préserver l'humanité

**Il aime l'honnêteté et la transparence, et il croit que, dans un climat de confiance, cela est possible sans se faire mutuellement du mal. Le nouveau président de l'ASC, Dominique de Buman, considère que l'interaction quotidienne avec des personnes qui ne partagent pas les mêmes opinions constitue l'une des pierres angulaires de la Suisse.**

## **Qu'est-ce qui vous rend spécial?**

Je tiens à rester toujours moi-même, que ce soit auprès de gens simples ou cultivés. L'authenticité la plus grande permet également l'accessibilité la plus aisée!

## **La «Suisse, terre d'opportunités» joue-t-elle un rôle à cet égard?**

La Suisse est une entité complexe, une mosaïque humaine et géographique si variée qu'on est toujours incité à faire avec les autres et qu'à la fin, on est tous plus ou moins gagnants! En bref, la cohésion nationale et sociale est notre devise, notre colonne vertébrale.

## **D'où venez-vous?**

Le milieu familial d'où je viens m'a donné le privilège d'avoir la formation que je voulais et la stabilité personnelle qui m'ont permis d'accomplir un parcours professionnel correspondant à ma nature et à mes aspirations. Il m'incombe de faire rejaillir cette chance sur d'autres, notamment par mon action à l'ASC, où je suis en mesure, avec le comité suisse, le secrétariat central et les groupes de base, d'offrir aux leaders des possibilités d'être à jour professionnellement et humainement.

## **Dans quelle mesure vos origines vous ont-elles influencé?**

Mon environnement familial était citoyen, mais pas politique partisan. Mes choix ont donc toujours été libres. J'ai plutôt une nature ouverte sur les autres, et je me suis investi très tôt dans le tissu associatif. Cette propension, alliée à une formation juridique, m'ont mené assez logiquement à m'intéresser à la politique active, qui a constitué l'essentiel de mon parcours.

## **Quelles sont vos motivations?**

J'aime les gens, que vous pouvez aider et qui vous aident, sans qu'il y ait forcément la contrepartie ou la reconnaissance! Dans toutes ces relations, je m'efforce toujours d'être le plus honnête possible. C'est mon moteur de vie!

## **Comment pouvez-vous aider au mieux les autres?**

Il faut d'abord écouter l'autre, essayer de bien le comprendre. Alors se crée la confiance. Dans un tel climat, on peut être franc, sans toutefois blesser.

## **Quel est votre espoir pour l'avenir?**

Je suis convaincu qu'il existe de très nombreuses personnes, partout dans le monde, qui sont généreuses, qui veulent donner leur énergie et qui redresseront notre humanité après que d'inévitables épreuves de tous genres aient eu lieu! C'est pour cette raison qu'il est tellement important à mes yeux de rester debout et de rendre possible l'espérance pour celles et ceux qui la cherchent et en ont besoin.

## **Quels sont, selon vous, les fondements sur lesquels repose la force d'innovation de la Suisse?**

Le degré très élevé de formation, pratique ou académique, ouvre le chemin de la découverte à de très nombreux jeunes. A cela s'ajoutent la stabilité sociale et une certaine aisance matérielle qui permettent aux esprits de se sentir libres et d'innover sans crainte ou danger.

»



---

**Dominique de Buman** | Président Association suisse des cadres ASC

Après un parcours politique actif de plus de 33 ans, marqué notamment par la syndication de la ville de Fribourg, la présidence du Grand Conseil fribourgeois et celle de l'Assemblée fédérale, ce juriste de formation, actuellement président de l'ASC, exerce plusieurs autres mandats économiques, aux niveaux cantonal et national.

---

# Nicole Herzog

Business Angel, femme entrepreneur dans le secteur technologique et administratrice

## Le déclic |

J'investis si la passion des fondateurs pour leur idée éveille mon enthousiasme et si je pense pouvoir apporter une plus-value avec mon expérience entrepreneuriale.

## | Les perspectives d'avenir

Je souhaite un avenir où plus de femmes osent investir dans des start-up. Cela aurait un effet positif sur la diversité des genres parmi les fondateurs et simplifierait l'accès au capital-risque pour les fondatrices.

## La conviction |

Ce ne sont pas les idées qui réussissent, mais les êtres humains. Il est donc d'autant plus crucial que les femmes entrepreneurs aient la capacité et l'ouverture d'esprit pour accepter les feedbacks et adapter leur modèle d'affaires aux besoins du marché.

## | Le produit

J'investis souvent avant qu'un produit ne soit prêt pour le marché. Si cela implique des risques élevés, c'est aussi particulièrement passionnant. L'énergie et l'optimisme qui émanent des fondateurs dans cette phase sont contagieux et m'inspirent.

## L'objectif |

Bien sûr, le but d'un investissement est de gagner de l'argent. Parfois cela fonctionne, parfois pas. C'est pourquoi je considère que la voie empruntée avec les fondatrices est tout aussi importante que l'objectif.

Après ses études de droit, Nicole Herzog a cofondé et développé la société de logiciels Haufe-umantis. Depuis de nombreuses années, elle investit dans des start-up et est ainsi l'une des rares femmes «Business Angels» de Suisse. En parallèle, elle siège dans plusieurs conseils d'administration comme ceux de Sherpany et VIU, et s'engage bénévolement dans diverses fondations ainsi qu'au Conseil consultatif de l'ASC.

# La Suisse terre d'opportunités – entre légende et réalité

que nous anticipions les changements en temps utile et que nous soyons davantage sensibilisés à leurs conséquences.

### **Les frontaliers sont plus novateurs que la moyenne**

Ces dernières années, la Suisse a dû surmonter plusieurs crises, de la crise financière à la crise actuelle du coronavirus, en passant par celle du franc et de l'euro. Pour le professeur Hugues Jeannerat de Neuchâtel, la maîtrise avec laquelle notre pays a géré et gère encore les situations difficiles prouve explicitement que le terme de «Suisse, terre d'opportunités» n'est pas une formule vide de sens. «Cela montre que nous disposons des ressources personnelles, culturelles, économiques, techniques et politiques nécessaires pour pouvoir affronter avec succès les défis de demain.»

Ce disant, H. Jeannerat ne se réfère pas seulement à l'éducation, la politique et l'économie, mais aussi aux infrastructures, à l'environnement intact et à la multiculturalité. «C'est justement la multiculturalité qui nous aide aujourd'hui de façon déterminante à développer et réaliser ces projets créatifs et agiles, essentiels pour conserver demain une position de pointe dans la compétition internationale.» Cette analyse est corroborée par une étude récente de l'Université de Bâle sur l'importance des travailleurs frontaliers novateurs. Ainsi, près d'un tiers des inventions faites sur les sites suisses de l'industrie pharmaceutique leur est imputable. Dans les secteurs de croissance comme l'informatique et les technologies médicales, la contribution des frontaliers à l'innovation a fortement augmenté ces derniers temps – surtout dans l'espace lémanique et la partie nord-ouest de la Suisse, où elle est bien au-dessus de la moyenne.

***„Nous profitons tous d'un système de formation très efficient, un réseau de hautes écoles spécialisées très dynamique et un système dual de formation professionnelle absolument unique.“***

Isabelle Chappuis



Que de louanges et de belles phrases donc pour une Suisse, terre d'opportunités, ouverte au monde et propice à la formation! Mais où la rencontrons-nous? Où pouvons-nous la vivre vraiment? I. Chappuis pointe son environnement immédiat: «A l'UNIL et l'EPFL de Lausanne, scientifiques et étudiants font de la recherche interdisciplinaire sur les principales technologies du futur.» Elle savoure le privilège de travailler au cœur d'un campus dynamique où un grand nombre d'esprits brillants développent des innovations qui marqueront le monde de demain. De fait, Lausanne héberge actuellement une multitude de projets pionniers, amplifiant ainsi l'attractivité du pôle de recherche et d'innovation multiculturel sur la rive du lac Léman. Ce site de recherche et de développement de réputation mondiale attire en Suisse romande des frontaliers et des talents du monde entier.

### **Villigen est le cœur de cette terre d'opportunités**

Michael Liechti, membre de la direction d'Erne Holzbau AG à Laufenbourg, a découvert le cœur de la Suisse terre d'opportunités dans le «Park Innovaare» à Villigen (AG). C'est là, à côté du Paul Scherrer Institut (PSI), que s'est installé le plus grand centre de recherche de Suisse en sciences naturelles et ingénierie. Il offre aux entreprises issues de l'industrie et de la recherche universitaire un écosystème idéal. «Des équipes multidisciplinaires utilisent l'infrastructure très pointue et peuvent échanger au sein de réseaux avec les acteurs de domaines de recherche connexes», explique M. Liechti. Pour lui, Innovaare est un site phare et pour cause: c'est Erne Holzbau qui a réalisé le nouveau bâtiment de 38 000 m<sup>2</sup> avec ses salles blanches, ses laboratoires de recherche et ses installations conçus pour les scientifiques et les start-up high-tech.

L'entreprise est elle-même pionnière dans sa branche: elle a bâti à Rotkreuz les premiers immeubles en bois de Suisse, dont l'immeuble de bureaux de dix étages «Surstoffi 22» aux normes environnementales strictes et à la technique ultra-innovante. La construction visionnaire d'Erne Holzbau se fonde sur un échange stimulant avec les chercheurs de l'EPF et

de hautes écoles spécialisées. «C'est cette collaboration au niveau de la recherche qui permet d'inscrire la matière première renouvelable qu'est le bois en tant que matériau de construction du futur contribuant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>», souligne M. Liechti.

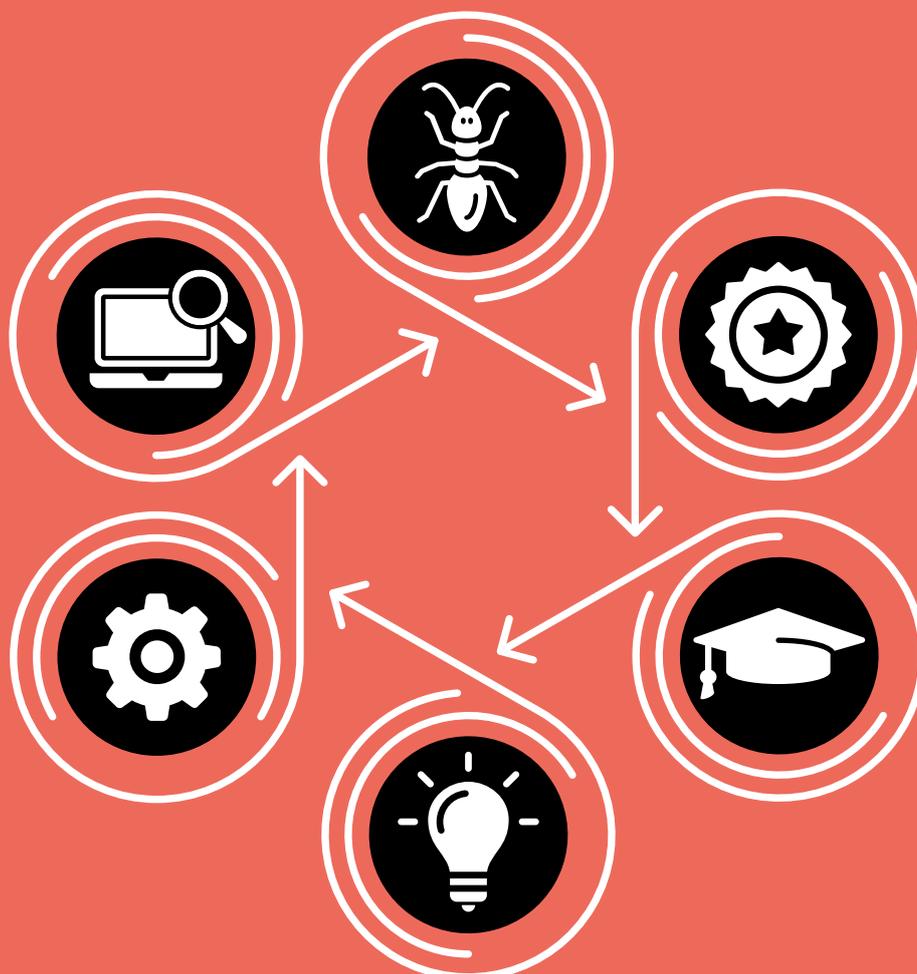
**„Des équipes multidisciplinaires utilisent l'infrastructure très pointue et peuvent échanger au sein de réseaux avec les acteurs de domaines de recherche connexes.“**

Michael Liechti

**La logique du circuit et non du processus**

Pour ce qui est de la durabilité, la meilleure façon de la mesurer est peut-être d'observer comment une société traite ses déchets. La Suisse obtient certes régulièrement les meilleures notes avec ses systèmes de collecte élaborés et son taux de recyclage élevé en comparaison internationale. Mais nous sommes aussi de ceux qui consomment le plus. C'est pourquoi l'association sectorielle Swiss Recycling a lancé l'initiative «Plateforme économie circulaire Suisse». «A l'avenir, tous les produits devraient être de préférence fabriqués sans déchet, utilisés longtemps, réparés, recyclés ou remis dans les systèmes naturels», explique Patrick Geisselhardt, directeur de Swiss Recycling. Dans l'économie circulaire durable, rien n'est jeté ou brûlé. Dans le système de demain, les ressources et l'environnement doivent être préservés sans qu'il faille renoncer à une économie florissante.

P. Geisselhardt est convaincu que la Suisse peut endosser un rôle de leader lors de ce processus exigeant. Il souhaite toutefois plus de courage et de détermination de la part des acteurs et des décideurs. «La Suisse ne doit pas attendre de voir ce que fait l'UE», met-il en garde. Si l'économie circulaire relève pour certains de



l'utopie, sa mise en œuvre est néanmoins déjà en cours. Au-delà de l'esprit de recherche et d'innovation, elle s'appuie aussi sur des qualités typiquement suisses comme l'assiduité, la discipline et des conditions-cadres négociées démocratiquement. Pour P. Geisselhardt, ces vertus donnent à notre pays de bonnes chances face au changement souhaité vers l'économie circulaire.

#### **La culture du consensus, facteur d'innovation**

Selon une thèse, l'appât du gain et la maximisation des profits ne sont pas les moteurs économiques dominants en Suisse – à la différence des Etats-Unis notamment. De fait, par rapport aux partisans de Donald Trump, les entreprises, organisations et institutions suisses tiennent bien plus compte des valeurs éthiques et sociales, parfois de leur propre initiative, mais surtout parce que les conditions-cadres politiques et économiques les y obligent.

Cela peut contribuer de manière décisive à la stabilité de la société, mais n'est pas un argument pour la thèse évoquée plus haut, considère M. Liechti. «A mon avis, la formule de la «Suisse, terre d'opportunités» n'existe pas.» La Suisse, avec ses valeurs fondamentales, ne se

différencie pas vraiment des autres, ou du moins de ses voisins européens. Le pays a simplement eu souvent de la chance par le passé, «notamment en ayant été épargné par la guerre». Aujourd'hui, il ne serait quasiment plus possible de «se tenir à l'écart», «car notre destin est lié à celui de nos voisins. Pour protéger au mieux nos chances, nous devons collaborer et avoir un dialogue ouvert avec d'autres pays chanceux.»

I. Chappuis, elle, atteste que la Suisse possède une culture du consensus très développée et donc les conditions idéales pour ce travail collaboratif et cette innovation cocreative, devenus cruciaux dans le monde agile et numérique. L'ingénieur qui bricole dans son coin est obsolète, car l'innovation est aujourd'hui un projet commun ciblant un objectif et au sein duquel les participants unissent leurs forces pour trouver une solution durable. «Notre culture du consensus est le terreau idéal pour que les idées germent et s'épanouissent.»

Parmi les autres caractéristiques de la Suisse terre d'opportunités, il faut retenir sa petite taille, ses bonnes infrastructures de transport et une occupation dense de tout le territoire. Tout est proche,



À partir de  
CHF 350.-  
par semaine

## Vacances actives à Loèche-les-Bains dans la maison Valère

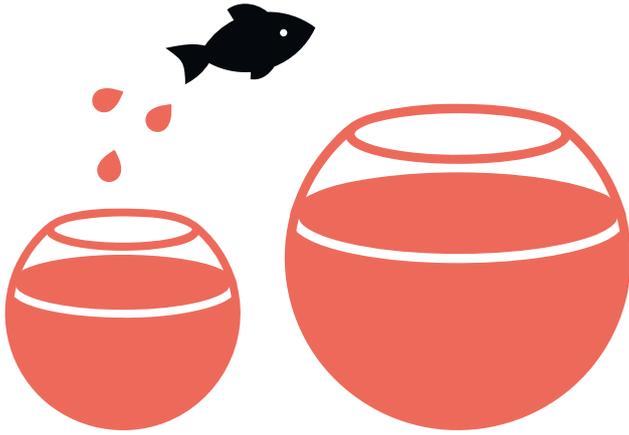
Le studio de 36m<sup>2</sup> pour deux personnes, confortable, avec cuisine, douche/WC et grand balcon orienté sud (petite chambre supplémentaire de 9m<sup>2</sup> avec lits superposés pour deux personnes à disposition se situe au calme et à proximité des remontées du Torrent, des bains thermaux et des téléskis.

Les membres ASC bénéficient d'un prix spécial : [cades.ch/loechelesbains](https://cades.ch/loechelesbains)



#SWISS  
LEADERS





rien n'est loin! Si bien que l'innovation ne se fait pas seulement à Lausanne, Zurich et Villigen, mais aussi dans le Toggenbourg à Lichtensteig (SG). Si la petite cité s'enorgueillit d'un fier passé industriel, l'apogée du textile appartient à des temps lointains. Après des décennies de déclin, la pépinière du «Macherzentrum» entend briser la spirale économique descendante. L'objectif ambitieux des initiateurs pour les 20 prochaines années est de faire de la région de Toggenbourg la zone rurale la plus innovante de Suisse. Le cœur de ce renouveau est l'espace de coworking dans les locaux de l'ancienne poste, un pôle attractif pour les jeunes entrepreneurs.

#### **Sortir de sa zone de confort**

Pour ce qui est de l'avenir de la Suisse en tant que terre d'opportunités, les classements mondiaux en matière d'innovation et de compétitivité laissent Remo Rusca, co-initiateur du Macherzentrum, sceptique. Il est convaincu que «pour vraiment profiter des opportunités, nous devons quitter notre zone de confort et oser avancer vers l'inconnu». Des progrès technologiques à l'image de la Silicon Valley seraient certes bons mais insuffisants à long terme, objecte-t-il. Une approche humaine avec des structures d'équipes et des responsabilités à taille humaine et décentralisées seraient bien plus pertinentes. Selon lui, «bien utilisés, ces espaces de liberté dévoilent des opportunités qui n'auraient pas été identifiées dans la zone de confort habituelle de l'innovation». Il souhaite par ailleurs reproduire le modèle du Macherzentrum Lichtensteig dans d'autres zones rurales suisses. «Il faudrait qu'il y ait bientôt au moins un lieu de ce genre dans chaque région suisse, afin d'attirer les personnes intéressées ayant envie d'innover.»

Quoi qu'il en soit, le Macherzentrum symbolise une autre qualité de la Suisse, terre d'opportunités, à savoir la faculté de mobiliser toutes les ressources. Car partout, à la ville comme dans la vallée, les gens ciblent une création de valeur optimale avec les ressources disponibles et veulent utiliser leurs opportunités de façon la plus diversifiée possible.

En 2017, l'Université de Neuchâtel a lancé un Master en innovation. Ce cursus inédit porté par les facultés de droit, de sciences économiques et de sciences humaines se distingue par son interdisciplinarité. H. Jeannerat, codirecteur de cette nouvelle formation, explique: «Lors de la recherche et du développement de solutions, nous confrontons les étudiants à des perspectives singulières, de manière à ce qu'ils élargissent leur potentiel créatif et puissent encore mieux s'épanouir.» Le mot-clé «innovation» lui fait aussitôt penser à des start-up connues comme Doodle, Freitag, Solar Impulse ou – comme pionnière de la Sharing Economy – Mobility. Cependant, l'innovation ne se fait plus uniquement au niveau des entreprises, nuance-t-il. «La Suisse n'est pas simplement championne de l'innovation dans la catégorie Nouveaux produits. Sa force d'innovation est plus complexe. Elle englobe le développement de nouveaux systèmes locaux de création de valeur et d'écosystèmes à échelle humaine.» Avec l'avantage que toutes les personnes opérationnelles peuvent être intégrées au marché du travail.

***„Pour vraiment profiter des opportunités, nous devons quitter notre zone de confort et oser avancer vers l'inconnu.“***

Remo Rusca

Une chose semble claire: pour que la légende de la Suisse, terre d'opportunités, se perpétue, nous n'échapperons pas à des réformes politiques, économiques et sociétales. H. Jeannerat espère que la contribution de la Suisse au monde de demain deviendra une marque d'innovation, un label «Swiss Innovated». «Pour rester dignes de cette Suisse terre d'opportunités, il faudrait que nos entrepreneurs soient un peu plus proactifs et créatifs. A l'avenir, se contenter de saisir les opportunités se présentant sur le marché ne suffira plus.»

»

# Confrontation

- 01. En quoi votre produit est-il écologiquement vertueux?**  
**02. Avec quels préjugés voulez-vous en finir?**  
**03. Quel rôle jouera votre produit à l'avenir?**

## 01.

Contrairement à la production de viande de poulet conventionnelle, nous utilisons deux fois moins d'eau et de surface et émettons deux tiers de moins de gaz à effet de serre. De plus, nous supprimons l'animal dans la chaîne de création de valeur – au lieu de nourrir un animal avec des protéines végétales pour le tuer ensuite, nous fabriquons la viande directement à partir de la plante. Pour 1 kilo de poulet, il faut environ 5 kilos de nourriture à base de protéines végétales – chez nous, le rapport est de 1:1.

## 02.

Nous voulons en finir avec le préjugé comme quoi les substituts de viande sont malsains ou ont mauvais goût. Nous visons une expérience gustative savoureuse sans compromis. Nos produits ont une teneur élevée en protéines et en fibres, contiennent tous les acides aminés essentiels et ne sont fabriqués qu'avec des ingrédients naturels de grande qualité.

## 03.

Nous voulons révolutionner la perception des gens et leur consommation de viande en faisant passer les habitudes alimentaires des protéines animales aux protéines végétales, ce qui réduira les impacts négatifs de l'élevage animal. Nous espérons bien sûr qu'à l'avenir, nos produits jouent un rôle majeur et incontournable sur le marché des protéines.

Virginia Beljean | Planted Foods AG

Virginia Beljean est la porte-parole des producteurs de substituts de viande de Kempthal

## 01.

La production de viande de manière extensive est précieuse sur le plan écologique car elle favorise notamment une belle biodiversité. Les prairies extensives comptent parmi les écosystèmes les plus riches en espèces que nous connaissons. Durant des siècles, l'agriculture a créé et préservé ces habitats avec l'élevage. Chez nous, plus de la moitié du fourrage pour nos animaux provient de ces champs, cultivées en douceur et sans engrais.

## 02.

Nous combattons le préjugé comme quoi la production de viande a par principe un impact négatif sur l'environnement. Les émissions nocives de l'élevage animal sont compensées par les grandes quantités de dioxyde de carbone qu'absorbent les champs et pâturages de culture extensive. Avec des bœufs, des moutons et des chèvres, nous produisons aussi des aliments là où, pour des raisons topographiques, la culture de légumes et de céréales n'est pas possible.

## 03.

Notre comportement de consommateur devra s'adapter aux exigences politiques en matière d'objectifs climatiques. Face aux exigences écologiques croissantes pour notre nourriture, la production extensive de viande sera le complément idéal d'une alimentation surtout végétarienne. Car les écosystèmes riches en espèces, tels les champs et pâturages extensifs, sont bien plus résilients face aux changements climatiques et aux périodes extrêmes comme une sécheresse ou de fortes précipitations.

Georg Blunier-Hanimann | Biohof Dusch

Georg Blunier produit avec sa famille de la viande Demeter à Papels im Domleschg

# L'IA ne remplace pas un avocat

**Nombreux sont les spécialistes qui redoutent d'être remplacés par l'intelligence artificielle. Pourtant, l'expérience montre que le rapport entre l'IA et l'être humain est un rapport de symbiose et non de concurrence. Ce qu'illustre parfaitement l'exemple de l'assistant de recherche de legal-i et Insurtech.**

---

**Achim Kohli** | legal-i, Cofondateur

---

Au début de ma carrière de juriste dans un cabinet d'avocats, une question s'est vite imposée à moi: ai-je vraiment fait sept ans d'études pour passer 80 % de mon temps à éplucher des documents? Et ne consacrer que 20% à un travail vraiment passionnant, comme analyser, répondre à des questions stratégiques, argumenter, etc.? Cela ne devrait-il pas être l'inverse? Cette question a été le point de départ de ma réflexion sur l'intelligence artificielle, l'IA.

Je me suis bien sûr concentré sur les domaines du droit pour lesquels les juristes sont aujourd'hui confrontés à la plus grande masse de documents: le droit des assurances en matière de santé, à l'instar des cas relevant de l'assurance-invalidité, l'assurance-accidents, les indemnités journalières, les caisses-maladie, la LPP, l'assurance-vie, la responsabilité civile, etc. Dans ces domaines en particulier, les juristes doivent étudier et évaluer une quantité importante de dossiers médicaux.

## *L'intelligence artificielle «lit» plus vite.*

La plupart des cas comptent entre 400 et 5000 pages, avec souvent plus de 200 documents différents. Si certains documents ne comptent que une à cinq pages, un rapport médical peut atteindre 200 pages. Il est donc clair qu'étudier ces cas pour y découvrir l'élément décisif demande un temps fou aux professionnels très qualifiés et coûteux que sont les spécialistes en assurance, les médecins conseil des compagnies d'assurance, les experts, les avocats, les assureurs civils et les juges.

Mais la recherche d'informations pertinentes dans de gigantesques quantités de données n'est pas la plus grande force de l'être humain. Avez-vous déjà essayé de lire un annuaire et de recopier tous les prénoms incluant «Hans»? Et de classer ces prénoms par zone géographique et par âge sans aucune aide technique?





Probablement pas. Or, c'est justement ce que vivent les spécialistes en assurance en recherchant des diagnostics précis dans des centaines de pages médicales – afin d'évaluer par exemple si un expert a bien pris en compte tous les diagnostics pertinents pour le cas examiné.

Lorsque la tâche est répétitive, comme c'est le cas pour la recherche d'informations, l'être humain se déconcentre relativement vite. Le taux d'erreur, lui, croît à une allure exponentielle. Contrairement à l'IA, qui elle, trouve rapidement et sans relâche des informations et schémas décisifs parmi des milliers de données.

## *L'être humain sait intégrer dans un contexte.*

Même si on le dit rarement, l'IA a aussi ses faiblesses. Sur quels points l'IA est-elle faible et l'être humain fort? L'être humain sait évaluer les informations et schémas d'informations trouvés et les intégrer dans le contexte social. Le spécialiste est ici irremplaçable. C'est son atout, sa Unique Selling Proposition. Dans ce domaine, aucune IA ne lui arrive à la cheville. L'IA permet donc au spécialiste de se concentrer sur ses points forts.

Illustrons l'intérêt pratique de cette approche à l'exemple de l'assistant de recherche de legal-i: il ne prend aucune décision et se contente de fournir des informations potentiellement pertinentes au

spécialiste, qui prend ensuite ses décisions sur la base des informations fournies. En tant qu'assistant, legal-i est donc dans une relation symbiotique avec le spécialiste et non en concurrence avec lui. Aujourd'hui déjà, le logiciel trouve les données pertinentes dix fois plus vite, et de façon plus précise, qu'un spécialiste du droit des assurances et de la santé. Aidé par ces extractions, le professionnel peut prendre des décisions plus efficaces bien plus rapidement, tout en tenant compte du contexte social. Ce partage des tâches est donc certainement amené à durer.

»

### Développée avec des chercheurs

L'intelligence artificielle de l'assistant de recherche de legal-i est développée en collaboration avec le professeur en IA Dr. Erik Graf de la Haute école spécialisée bernoise (BFH). E. Graf a dirigé jusqu'en 2018 le développement de la technologie IA de cortical.io, qui permet à des instituts financiers américains et des cabinets d'avocats, dont Bloomberg, de mieux gérer les contrats. Actuellement, il travaille avec une équipe de scientifiques et d'étudiants de la BFH sur un projet de recherche de 30 mois, financé par Innosuisse. legal-i est partenaire d'innovation de l'ASC.

# La durabilité devient mesurable

**Ce qui peut avoir un impact doit pouvoir être mesuré: ceci est aussi valable pour la durabilité. Une échelle uniforme est indispensable pour permettre en particulier aux PME de tirer profit de leur durabilité. Le Centre pour la responsabilité des entreprises et la durabilité (CCRS) de l'Université de Zurich a élaboré un système d'évaluation.**

---

**Isabelle Schluemp** | Université de Zurich

Directrice/Head of Sustainable Impact du Centre pour la responsabilité des entreprises et la durabilité (CCRS)

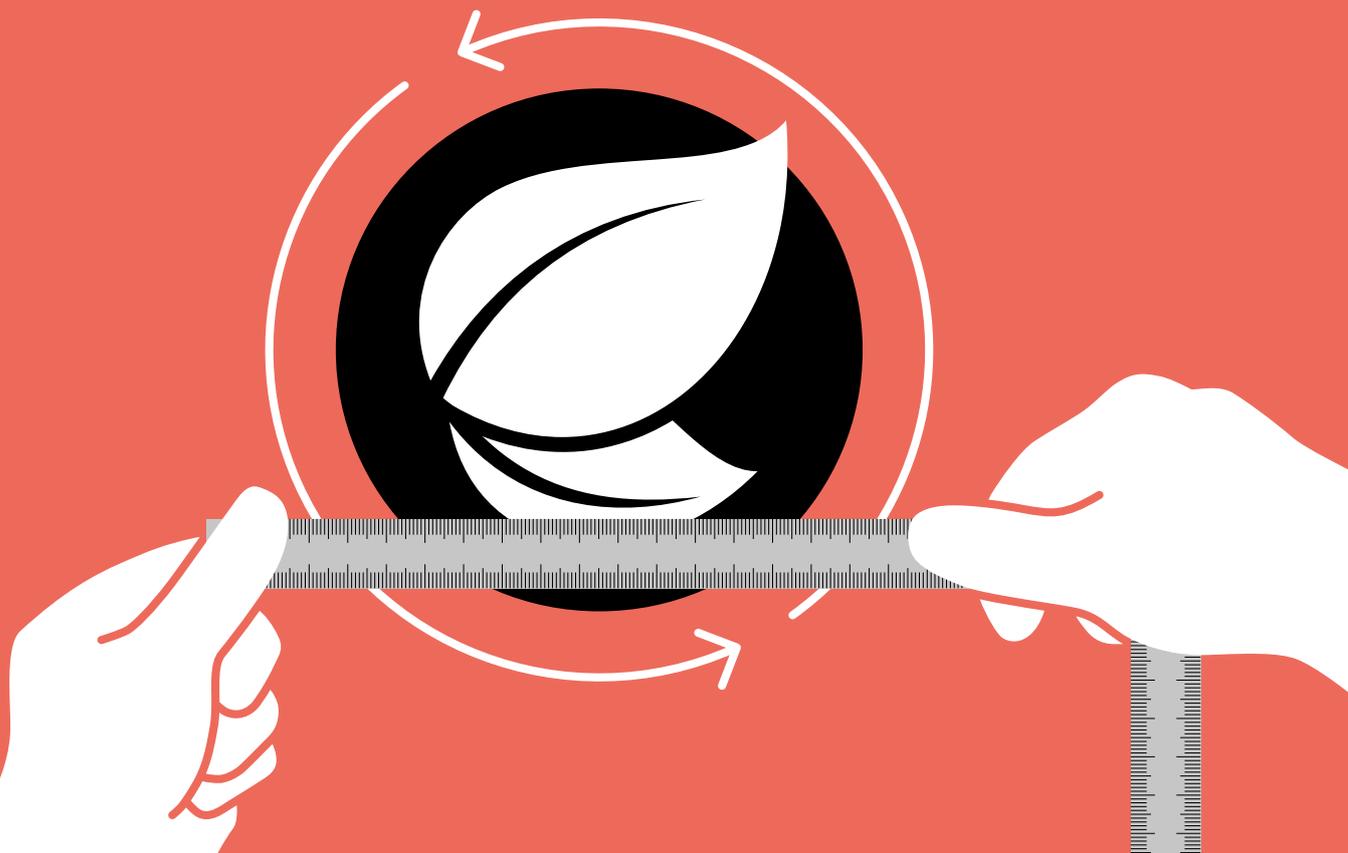
---

Pour ce qui est de la mise en œuvre des objectifs de durabilité des Nations Unies, un rôle majeur est donné aux entreprises à l'échelle nationale et internationale. Elles ont le potentiel de contribuer à un développement économique inclusif et ainsi à moins de pauvreté et d'inégalités. Si la durabilité est ancrée dans les activités-clés d'une entreprise au lieu d'être une note additionnelle (philanthropie) de l'organisation à des fins promotionnelles, la perspective à long terme est économiquement rentable. La crise du COVID-19 montre que les entreprises veillant à une gestion financière durable sont plus résistantes et peuvent mieux assumer leur responsabilité sociale. Elles mettent tout en œuvre pour conserver leurs collaborateurs au sein de l'entreprise durant la crise, ce qui accroît leur crédibilité dans la société.

**La durabilité ne joue encore qu'un rôle marginal**  
Comment des entreprises peuvent-elles toutefois rendre visibles et mettre en valeur leurs performances en matière de durabilité vis-à-vis des différentes

parties prenantes? Cette question est décisive. Les performances non financières relevant des domaines de l'environnement, du social et de la gouvernance (Environmental, Social, Governance: ESG) ne jouent quasiment aucun rôle lors du processus d'octroi de crédits aux petites et moyennes entreprises (PME), et ce alors que ce sont précisément elles qui ont le plus grand besoin de crédits aux entreprises (80 %). L'attribution de crédits coronavirus aux PME n'a pas été associée à des critères de durabilité. Certes, au-delà du prix, la loi fédérale révisée sur les marchés publics s'oriente désormais aussi sur la durabilité sociale, écologique et économique. Il n'a cependant pas encore été précisé quels critères d'attribution objectifs et compréhensibles valent en la matière.

Une étude\* du CCRS examine la diversité des outils d'évaluation de la durabilité existants et conclut qu'aucun fournisseur privé ou public ne propose un moyen de mesure et de comparaison s'appliquant aux trois dimensions (ESG). Qui plus est, on utilise majoritairement des indicateurs basés sur une auto-évaluation et donc peu aptes à être corroborés par des chiffres. Vient s'ajouter le fait que la méthodologie des outils, en particulier au niveau des notations, n'est pas divulguée ou seulement partiellement. L'étude CCRS en déduit qu'il y a une défaillance du marché au niveau de l'évaluation de la durabilité.



Le développement de ce genre d'outils n'est pas coordonné, et les fournisseurs ne pourvoient qu'en partie aux besoins des PME suisses. Pour les PME, cela peut entraîner des frais de transaction trop élevés car chaque groupe d'utilisateurs (par exemple banques, assurances) privilégie une autre évaluation de la durabilité.

#### **Le prototype du CCRS pourrait être utilisé à l'international**

Les acteurs de l'économie réelle et financière suisse doivent donc trouver un modus operandi permettant de développer de façon coordonnée des critères et des outils d'évaluation de la durabilité mesurables et comparables. Le CCRS veut y apporter sa contribution: il a développé et testé un prototype ESG pour et avec les PME, en collaboration avec la fondation de placement Renaissance. Ce dernier doit être développé ultérieurement avec de grands établissements financiers et d'assurance suisses et une société d'informatique spécialisée. Il sera ensuite commercialisé. L'objectif est de créer un outil d'évaluation ESG standardisé pour les PME, qui répond aux exigences en matière de mesurabilité et de comparabilité tout en étant praticable, pertinent, extensible, transparent, compatible avec les prescriptions internationales, approprié pour la gestion interne de l'entreprise et n'engendrant pas de frais de transaction lourds.

Bien que n'y voyant pas un rôle direct de l'Etat, les départements fédéraux compétents apprécieraient néanmoins qu'un tel outil d'évaluation devienne un standard de notation national «ESG 4 PME». Ses critères de durabilité pourraient aussi servir lors de procédures d'appels d'offres, et l'outil pourrait même être utilisé au-delà de la sphère nationale.

\*Schluep, I. (2020). «Systeme und Instrumente der Firmennachhaltigkeitsbewertung: Eine kritische Bestandsaufnahme mit Fokus auf KMU.» Working Paper No. 1/2020, Centre pour la responsabilité des entreprises et la durabilité CCRS de l'Université de Zurich, mai 2020.





### Développements en interne à tous les niveaux

Selon Rafael Waber, tout cela est possible non seulement grâce au pouvoir d'achat élevé en Suisse, mais aussi à des spécificités bien particulières. Les réseaux humains solides, le niveau d'éducation, les disciplines nombreuses et diverses. «Notre équipe est née d'un groupe d'amis d'enfance, qui ont chacun amené d'autres experts: le chimiste, l'expert financier et ainsi de suite.» Conformément à la proverbiale précision suisse, ils n'ont rien laissé au hasard. Le laboratoire, les séries infinies de mesures et le chromatographe ionique, très coûteux, font la fierté de SwissShrimp. Les réservoirs, les filtres et l'agencement des installations (celle du traitement des eaux est séparée des habitats des crevettes, sensibles au bruit) sont le résultat de développements en interne optimisés en permanence.

Enfin, Rafael Waber a su tirer parti des importantes contraintes réglementaires suisses. De fait, ce ne sont pas les éleveurs de crevettes qui ont trouvé un partenaire avec les salines du Rhin, mais l'inverse: ne pouvant ni évacuer leurs eaux chaudes dans le Rhin ni les refroidir sans mobiliser un surplus énergétique en deçà du seuil de tolérance, celles-ci étaient confrontées à un problème existentiel.

La réglementation est ainsi devenue moteur d'innovation. Paradoxalement, les autorités locales ont également joué un rôle important, dit Rafael Waber. «Nous devons nous conformer à 17 règlements», se souvient-il. «En pratique, nous sommes une exploitation agricole dont les étapes du processus vont de

l'élevage des animaux à leur abattage, du conditionnement à l'expédition.» Pour chaque problème rencontré, il trouvait la personne compétente à qui parler directement. Et il a toujours eu affaire à des interlocuteurs qui étaient autant intéressés par les solutions créatives que SwissShrimp.

»

### La proximité plutôt que le naturel

La pêche de crevettes en milieu sauvage n'est guère défendable en raison du rapport désastreux de 20 kg de capture accessoire pour 1 kg de crevettes. Les élevages intensifs en Asie sont, eux, tombés dans le discrédit à cause de l'utilisation excessive d'antibiotiques. Et l'élevage extensif en milieu naturel affiche un bilan en CO<sub>2</sub> catastrophique car il contribue à la déforestation des mangroves. Voilà pourquoi l'élevage industriel de crevettes à proximité des consommateurs est la méthode la plus pertinente, et la plus respectueuse de l'environnement, pour proposer des crevettes fraîches à la clientèle.

# Développez votre leadership durablement

Dans un marché du travail en mutation permanente et de plus en plus concurrentiel, il est indispensable d'actualiser régulièrement ses connaissances et de parfaire ses compétences. Nous misons sur des approches, des méthodes et des outils immédiatement applicables au quotidien. Mettez toutes les chances de votre côté pour assurer votre employabilité, avec la formation continue ASC certifiée eduQua !

## LeaderTrainings Day

### Impacter avec authenticité en gérant le stress

21 janvier 2021, **Lausanne**  
Intervenante : Sandra Amodio

### Elevator Pitch ou l'argumentaire éclair

11 mars 2021, **Neuchâtel**  
Intervenant : Christophe Béguin

### L'agilité organisationnelle

10 juin 2021, **Lausanne**  
Intervenant : Romain Bouvy

### Manager avec les outils de la rhétorique

24 juin 2021, **Delémont**  
Intervenant : Grégoire Sommer

### LeaderTraining Day (7 heures 30)

08h30 – 17h30  
Inclus 2 pauses-café et repas de midi

Membre ASC	<b>CHF 290.-</b>
Non-membre	<b>CHF 390.-</b>

## LeaderTrainings Plus

### La conduite du changement en pratique

6 mai 2021, **Genève**  
Intervenante : M'Bayang Thiam

### Gérer une situation professionnelle toxique

5 octobre 2021, **Fribourg**  
Intervenante : Nathalie Riesen

### LeaderTraining Plus (4 heures 30)

13h30 – 18h00  
Inclus une pause-café de 30 minutes

Membre ASC	<b>CHF 140.-</b>
Non-membre	<b>CHF 220.-</b>

## LeaderTrainings

### Motiver vos équipes gratuitement

9 février 2021, **Fribourg**  
Intervenant : Xavier Camby

### Autorité vs Pouvoir - Mieux manager s'apprend

20 avril 2021, **Martigny**  
Intervenant : Xavier Camby

### Gérer votre image sur LinkedIn

14 septembre 2021, **Genève**  
Intervenant : Vincent Bifrare

### Introduction au mentorat d'entreprise

18 novembre 2021, **Lausanne**  
Intervenant : Jean Guiot

### Données et sphère privée des collaborateurs : droits et devoirs de l'employeur

30 novembre 2021, **Lausanne**  
Intervenante : Caroline Perriard

### Maîtriser l'art du réseautage

9 décembre 2021, **Neuchâtel**  
Intervenants : Eric Bertin et Claire-Lise Rimaz

### LeaderTraining (3 heures)

18h00 – 21h00  
Inclus une pause-collation de 20 minutes

Membre ASC	<b>CHF 60.-</b>
Non-membre	<b>CHF 110.-</b>

# Inside ASC ←

## Qu'en est-il de votre agilité professionnelle?

**Basé sur la recherche, l'application EmployAgility est un concept de développement personnel dans le cadre professionnel basé sur des recherches empiriques. L'objectif est de vous aider à façonner votre vie professionnelle pour qu'elle soit plus longue, plus autonome et plus épanouie.**

Cette année, le fonds social de l'ASC a quitté sa zone de confort et soutenu pour la première fois un projet basé sur la technologie.

L'élément central de l'outil EmployAgility est une application invitant à une autoréflexion sur l'agilité professionnelle dans cinq domaines-clés: agilité d'apprentissage, planification de carrière, réseautage, bien-être et collaboration. Elle fournit des recommandations pratiques sur mesure afin de permettre d'accroître son agilité professionnelle.

La vision de Philippa Dengler, directrice de Conscha GmbH, est que le renforcement des capacités et de la confiance en soi dans les domaines-clés de

l'EmployAgility fasse partie intégrante de l'entretien de développement de chaque collaborateur.

Les résultats de ses recherches ont de fait montré que l'EmployAgility n'est pas forcément dépendant de l'âge. Les traits de caractère «ouverture d'esprit pour de nouvelles expériences» et «efficacité personnelle» sont bien plus importants. Tous deux peuvent parfaitement être développés à l'âge adulte. Pour Philippa, c'est précisément la tâche des leaders d'aujourd'hui et de demain.

L'application EmployAgility fournit des recommandations à chaque collaborateur. La tâche du management est de les replacer dans le contexte de chaque collaborateur et de l'entreprise, puis de convenir de mesures boostant l'agilité personnelle et professionnelle.

Testez dès maintenant l'application et découvrez votre agilité sur le marché du travail: [www.employagility.ch](http://www.employagility.ch) – ou contactez [philippa.dengler@conscha.ch](mailto:philippa.dengler@conscha.ch) pour obtenir plus d'informations.



Testez et évaluez votre agilité sur le marché du travail avec [EmployAgility.ch](http://EmployAgility.ch)

### Innovante

L'application EmployAgility est une application web progressive (PWA), un site web hybride avec des fonctionnalités d'application permettant une utilisation simple et multilingue sur chaque appareil. EmployAgility fournit de précieuses informations sur la nécessité d'agir pour les individus, pour les entreprises mais aussi pour la Suisse.

### Durable

Le thème-clé est de savoir comment nous pouvons gérer de manière plus durable notre «capital humain», c.-à-d. le capital intellectuel. Les normes et pratiques actuelles de notre vie professionnelle sont examinées systématiquement, et des recommandations à l'échelle de l'individu et de l'entreprise sont fournies.

## Substances psychédéliques et pragmatisme

Les maladies psychiques sont des troubles fréquents. Des substances psychoactives tels la psilocybine, la kétamine, l'amphétamine et désormais le LSD ont été redécouvertes comme traitements possibles. Selon de premiers résultats, un effet positif persistant est perceptible après quelques prises seulement.

Dans ce domaine de recherche novateur, la Suisse joue la carte du pragmatisme et s'affiche en première ligne. Dotée d'une grande expérience dans l'étude

de ces substances, elle s'est placée d'emblée à la pointe de la recherche en se montrant très active. Grâce à une réglementation raisonnable et des conditions adéquates, la recherche sur ces substances a été possible plus tôt en Suisse que dans d'autres pays. Elle dispose en outre d'un vaste savoir-faire en matière de développement de médicaments. Enfin, dans le contexte actuel très réglementé, la recherche sur l'être humain demande de gros investissements.

En Suisse, une recherche efficiente est possible grâce au pragmatisme, au savoir-faire et à l'argent disponible. Il est fort probable que le pays endosse dans un futur proche un rôle de leader mondial dans le domaine de la recherche sur les nouvelles approches thérapeutiques liées aux substances psychédéliques.

Ailleurs aussi, des efforts sont déployés pour soutenir cette recherche: partout dans le monde, les activités en ce sens sont en forte augmentation. Alors que les études de plus grande envergure sont réalisées aux Etats-Unis ou à l'échelle internationale, la Suisse est particulièrement bien adaptée au développement de nouvelles approches et aux petites études.

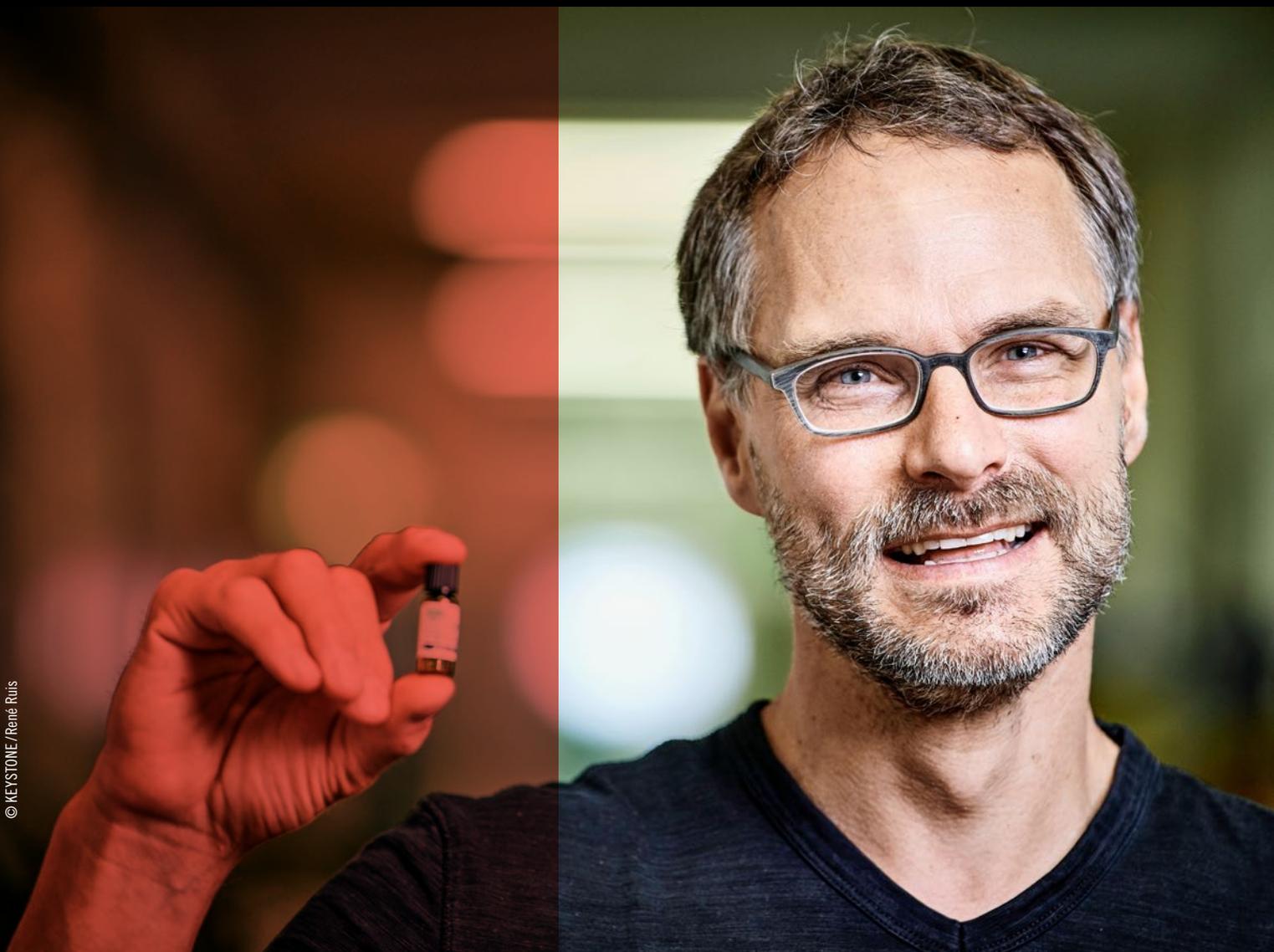
»

---

**Prof. Matthias Liechti**  
Hôpital Universitaire de Bâle

Médecin-chef suppl. Pharmacologie  
clinique et toxicologie / directeur du groupe  
de recherche Psychopharmacologie

---



SKO  
ASC  
ASQ

Association  
suisse  
des cadres

# Progresser ensemble

Une récompense  
vous attend pour  
chaque nouveau  
membre recruté



Réseau



Service  
Carrière



Formation  
continue



Service  
juridique



Défense des  
intérêts

#SWISS  
LEADERS

## Recommandez-nous !

Action «membres recrutent des membres» : des avantages tant pour le recruteur que pour le recruté ! Le nouveau membre profite de 3 mois d'affiliation gratuite et vous recevez CHF 60.– pour chaque nouveau membre actif (CHF 20.– par membre junior) :

[cadres.ch/mrm](http://cadres.ch/mrm)

## Mentions légales

### Editeur/contact

Association suisse des cadres ASC  
Case postale, CH-8042 Zurich  
Tél. +41 43 300 50 50  
info@sko.ch  
www.sko.ch

### Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser  
Tél. +41 44 446 21 95  
peter.sennhauser@serviceplan.ch

### Responsable Communication

Jeannette Häslér Daffré  
Tél. +41 43 300 50 56  
j.haesler@sko.ch



[www.asc-leader.ch](http://www.asc-leader.ch)

### Conception

Serviceplan Suisse SA, Zurich  
www.serviceplan.ch

### Agencement

Stämpfli SA, Berne  
www.staempfli.com

### Rédaction et contenu

Serviceplan Suisse SA, Zurich  
www.serviceplan.ch

### Impression

Stämpfli SA, Berne  
www.staempfli.com

### Tirage

12 000 exemplaires en 2 langues  
9 800 allemand / 2 200 français  
(Certification WEMF 2019 – 2020:  
9 345 allemand / 2 104 français)

### Mode de parution

Parution quatre fois par an  
en version papier.

Destinataires: tous les membres  
de l'ASC.

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

*La prochaine édition  
de LEADER qui aura  
pour thème «Travail  
instantané – travail  
flexible en temps réel»  
suivra le 5 mars 2021*

# Qu'est-ce qui vous relie à votre banque?

L'argent. Et ce que votre banque fait avec. La responsabilité sociétale est importante pour nous: parité salariale ou équilibre entre travail et famille en font autant partie que notre engagement dans la lutte contre le cancer. Le partenariat entre l'ASC et la Banque Cler fonctionne: c'est pourquoi nous sommes partenaires depuis de nombreuses années. Vous en profitez aussi, que ce soit pour les paiements, l'épargne, les placements, les hypothèques ou la planification financière: [cler.ch/asc](https://cler.ch/asc)



Il est temps de parler d'argent.

Bank  
Banque  
Banca

**CLER**