

# Leader

*Le magazine pour les dirigeants*

## La confiance

«Pouvoir se fier les uns aux autres est indispensable dans nombre de situations que rencontre le personnel médical», affirme Franziska von Arx-Strässler, présidente en charge de la Société Suisse de Médecine Intensive.

La confiance se développe surtout lorsque chacun laisse entrevoir ses vulnérabilités. Mais comment y parvenir dans une économie fondée sur la notion de concurrence? Nous avons posé la question dans différentes entreprises.

Un appel de Dick Marty, ancien conseiller des États: la démocratie est en danger et a besoin que l'on prenne soin d'elle.



Découvrez tous nos prochains rendez-vous:



# POUR PLUS D'IMPACT.

## LEADERS FOR EQUALITY: DIRIGER DURABLEMENT

Apprenez à appliquer des pratiques de leadership inclusives en matière de genre afin de diriger de manière équitable et durable.

### INTRODUCTION (MODULE 1)

Ma 22.03.2022, 17h00-19h00

Webinaire en ligne sur inscription

### APPLICATION (MODULE 2)

Je 05.05.2022, 17h00-19h00

Webinaire en ligne sur inscription

### Tarifs combinés (2 modules)

- Membres: CHF 60.-

- Non-membres: CHF 220.-

En partenariat avec



Universität St.Gallen

## LEADER TRAINING

Développez votre employabilité avec la formation continue Swiss Leaders certifiée eduQual!

### ECO-INNOVER SON MODÈLE D'AFFAIRE

Ma 29.03.2022, 13h30-18h00

Espace Dickens, Lausanne

### Frais d'inscription

- Membres : CHF 190.-

- Non-membres : CHF 260.-

### LA CULTURE POSITIVE DE L'ERREUR

Je 12.05.2022 , 08h30 -17h30

Espace Dickens, Lausanne

### Frais d'inscription

- Membres : CHF 290.-

- Non-membres : CHF 390.-



## La confiance: un apprentissage

Chers lecteurs, chères lectrices,

La crise du Covid ainsi que l'impression d'abandon que ressent une partie de la société montrent combien la confiance est fragile. Fragile et indispensable. L'absence de confiance nous prive de nos moyens; les organisations, voire la société tout entière ne fonctionnent plus. Faire confiance est une pratique quotidienne, qu'il s'agisse de faire nos courses, faire réparer notre voiture ou de traverser la rue au passage piéton lorsque le feu est vert. Ce carburant qu'est la confiance semble particulièrement indispensable lorsqu'il faut aborder des sujets difficiles, faire preuve de discernement, développer une compréhension mutuelle et s'engager pour le bien commun.

Faire confiance, c'est se rendre vulnérable. Pour pouvoir faire confiance, il faut avoir confiance en soi. Comment retrouver des repères en cette période d'incertitude et de tensions sociales? Comment résister à la surcharge psychique et aller les uns vers les autres?

Car faire confiance, c'est aussi se ménager, mieux gérer les risques du quotidien, être plus résilient et rendre ses relations avec autrui moins complexes. La confiance est une condition nécessaire à une communication et à un échange réussis entre les individus et les organisations. Les équipes qui collaborent dans un climat de confiance ont un net avantage sur les autres.

Il n'y a pas d'alternative à la confiance. Il faut de la transparence pour rendre les choses compréhensibles. Il faut être prêt à participer et avoir suffisamment de garanties pour que les institutions et leurs membres se comportent de manière compétente et fiable.

Autrement dit, la confiance s'acquiert progressivement, car les circonstances, les attentes et les rôles changent en permanence et nous confrontent à de nouvelles exigences. Si nous négligeons de réfléchir, d'échanger et de nous concerter régulièrement, la confiance s'effritera.

Alors, investissons dans la confiance pour que les organisations, leurs collaborateurs et tous les citoyens puissent faire face aux changements avec la flexibilité et la solidité nécessaires.

Je vous souhaite une bonne et inspirante lecture de ce LEADER.

**Jürg Eggenberger**  
Directeur de Swiss Leaders

# Leader 1/2022

Interview

## «**Nous avons besoin de relations fiables avec nos patients et nos collègues**» **10**

Dans le domaine de la santé, travailler sans confiance est tout simplement impensable. Et c'est encore plus vrai pour les jeunes patients de l'hôpital pédiatrique au sein duquel Franziska von Arx-Strässler dirige 200 collaboratrices et collaborateurs.



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Les questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>Comment gagner la confiance</b>	<b>26</b>
<b>Point de vue</b>		Voici dix propositions concrètes pour gagner à la fois la confiance de votre équipe et celle de vos supérieurs — et la conserver durablement.	
<b>Démocratie: attention aux ravageurs!</b>	<b>15</b>	<b>Tendance</b>	
L'ancien conseiller des États Dick Marty s'inquiète pour la démocratie: l'affaiblissement de l'État de droit, l'attrait pour les hommes forts, le repli sur la sphère privée, l'exacerbation du nationalisme, l'hostilité envers tout ce qui est étranger sont autant de symptômes inquiétants. Pour prendre soin de la démocratie, il nous faut davantage de transparence et de confiance.		<b>Une croissance lente orientée impact sociétal</b>	<b>28</b>
<b>Au premier plan</b>		Si une entreprise a pour vocation de faire des bénéfices, ce n'est pas pour autant son unique raison d'être. L'entrepreneuriat social mise sur la réduction des coûts de transaction dans les contextes sociaux, économiques et politiques.	
<b>Toute rencontre est une occasion d'apprendre</b>	<b>16</b>	<b>Lifestyle</b>	
Cindy Guignard et Alexander Zelenka dirigent la revue romande Terre & Nature et considèrent la confiance comme la pierre angulaire de toute collaboration.		<b>Faites-nous confiance!</b>	<b>30</b>
<b>De la tête aux pieds</b>		Les loisirs se doivent d'être stimulants: voici quelques suggestions d'activités qui exigent une certaine dose de confiance pour procurer un réel plaisir.	
<b>Aurel Schmid</b>	<b>18</b>	<b>Le mot de la fin</b>	
<b>Focus</b>		<b>Connaître ses limites</b>	<b>32</b>
<b>La fragilité est une force</b>	<b>20</b>	Priscilla Errani évoque la confiance (nullement inconditionnelle) qu'elle porte à son partenaire Marco Moressa: en couple à la ville comme à la scène, le lanceur de couteaux et l'arbalétrière apprivoisent leurs limites à l'entraînement.	
La confiance se développe lorsque chacun laisse entrevoir ses vulnérabilités. Mais comment y parvenir dans un univers économique impitoyable? Est-ce que les dirigeants peuvent se montrer vulnérables pour susciter la confiance?		<b>Inside Swiss Leaders</b>	<b>33</b>
<b>Versus</b>		<b>Agenda / Mentions légales</b>	<b>34</b>
<b>Confrontation</b>	<b>25</b>		

# Inspiration

## Le top-sharing — une question de confiance

**On connaît le jobsharing — situation où deux employés ou plus se partagent un temps complet. Depuis peu, on rencontre aussi de plus en plus le terme de top-sharing. Dans ce modèle, deux personnes se partagent non seulement un poste, mais aussi de hautes responsabilités, parmi lesquelles le management d'équipes. Cela exige la confiance de toutes les parties.**

Le top-sharing permet aux entreprises d'introduire plus de diversité à l'échelon de l'encadrement.

En créant des postes qualifiés à temps partiel, elles peuvent séduire un large éventail de talents pour lesquels un emploi à temps plein ne serait pas envisageable en raison de leurs conditions de vie actuelles. La proportion d'employés hautement qualifiés ne cesse d'augmenter, mais les besoins en termes de liberté varient selon les différentes périodes de la vie. Il est intéressant de noter que les avantages du top-sharing ne sont pas liés au genre. Par exemple, si davantage de pères de famille ont la possibilité de travailler à temps partiel, cela donne à leurs compagnes une plus grande latitude pour poursuivre leurs ambitions professionnelles.

Pour sortir des modèles de travail traditionnels, il faut modifier la culture du leadership. Un binôme professionnel ne peut réussir que sur la base de valeurs communes, de confiance mutuelle, et de compétences élevées (et partagées) en matière

- de coopération et de communication. Il n'est plus
- ici question de pensée hiérarchique classique ni de
- rapports de force. Lorsqu'on partage son poste,
- il faut être prêt à partager ses connaissances et à
- jouer cartes sur table. Une base de confiance solide
- garantit au tandem de prendre des décisions selon
- des valeurs partagées et de s'entendre sur les déci-
- sions à prendre en commun, comme sur celles à
- prendre séparément. Aimer échanger et être prêt à
- réfléchir régulièrement à deux sont des éléments
- essentiels. Instaurer la confiance signifie également
- que l'on a le droit à l'erreur et que l'on gère les conflits
- de manière constructive. Deux personnes qui se
- partagent un nouveau poste ne sont pas tenues de se
- connaître en amont. En revanche, il est important
- qu'elles disposent d'assez de temps pour s'adapter à
- leur nouveau rôle. Diriger à plusieurs, cela s'apprend,
- et il est bon de se faire coacher en interne ou en ex-
- terne — tout du moins au début — afin de s'améliorer
- constamment.

---

Karin Ricklin-Etter et Stephanie Briner dirigent en tandem WShare1, le portail dédié au job- et au top-sharing. Ces «sidepreneures» poursuivent chacune en parallèle une autre carrière. Ayant toutes deux des enfants, elles peuvent grâce au top-sharing non seulement mener leurs deux métiers de front, mais aussi concilier vie professionnelle et vie de famille.

---

# Sustainable Leaders

*„La durabilité demande du temps et un engagement qui va au-delà de l'activité économique opérationnelle. Elle doit donc être intégrée dans la stratégie de l'entreprise – ce qui est assurément la mission du conseil d'administration.“*

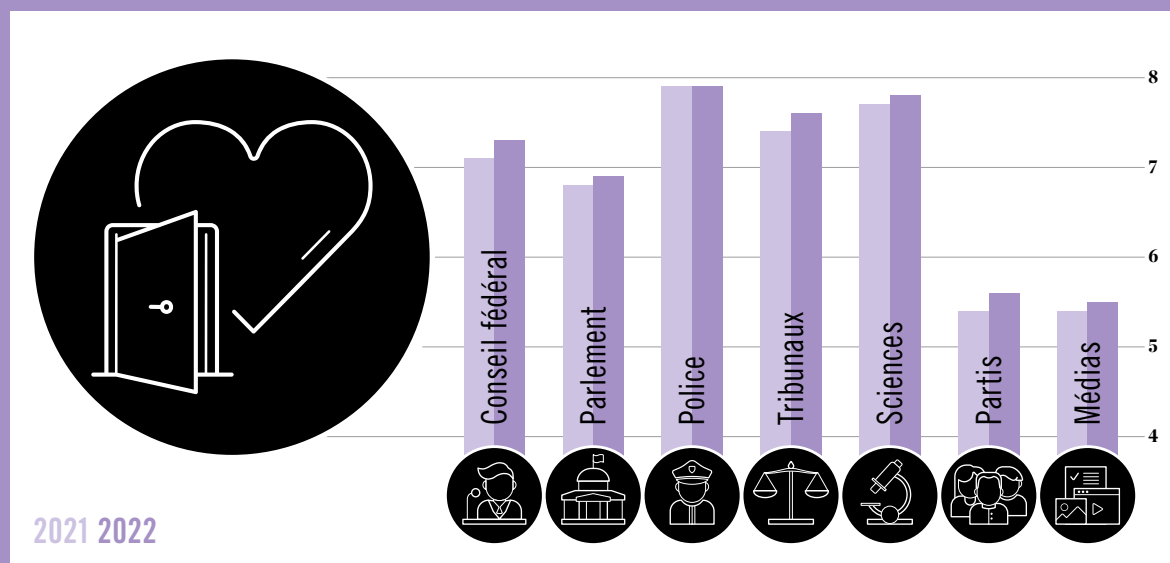
Nicole Herzog, Tech Entrepreneur, Board Member & Business Angel

Lisez l'entretien complet ainsi que d'autres témoignages et signez la charte de l'initiative Sustainable Leaders sur: [www.sustainableleaders.ch](http://www.sustainableleaders.ch)



## Le Conseil fédéral et le monde scientifique inspirent confiance

La Suisse est considérée comme l'un des pays bénéficiant du niveau de vie le plus élevé au monde. Mais qu'en pense sa population? Chaque année, l'ETH Zurich analyse la façon dont se forme l'opinion publique suisse en matière de politique de sécurité nationale. Il en ressort qu'en 2021, année fortement marquée par la pandémie, la confiance générale a légèrement augmenté, et que le Conseil fédéral et le monde scientifique ont notamment progressé de plusieurs points.



Les chiffres reflètent la réponse moyenne des 1228 personnes interrogées sur leur degré de confiance envers le sujet en question sur une échelle de 1 à 10. Dans le graphique, l'échelle commence à 4 sur 10. Cette étude est réalisée chaque année par l'Académie militaire (ACAMIL) à l'EPF Zurich et le Center for Security Studies (CSS) de l'ETH Zurich, et publiée par les professeurs Tibor Szvircsev Tresch et Andreas Wenger. Sécurité 2021.

# Du temps bien investi

## Littérature, offres et promotions pour les dirigeants, sélectionnées par LEADER.



### HR Futures 2030

Le livre d'Isabelle Chappuis (l'économiste) et Gabriele Rizzo (le futuriste) dessine une perspective à long terme pour préparer un avenir qui entraînera des changements importants sur le marché du travail, en particuliers liés à

l'obsolescence rapide des compétences humaines. Ce livre aussi futuriste que possible et aussi concret que nécessaire, ils l'ont écrit en pensant aux leaders, nécessairement visionnaires, mais contraints de trouver des réponses au plus vite pour faire face aux transitions en cours. Leur approche est unique et emprunte des méthodologies de prospective au monde de la défense combinées à l'apport d'acteurs-clé du monde des RH. Traits des futurs, nouvelles disciplines RH à l'horizon 2030 et guide d'implémentation, ce livre ambitionne d'anticiper les disruptions à venir et façonner notre monde vers un avenir positif.

Isabelle Chappuis, Gabriele Rizzo, «HR Futures 2030», 2021, ISBN 1032001038, 199 pages, anglais, CHF 69.90, Taylor & Francis Ltd, vu sur [www.orellfuessli.ch](http://www.orellfuessli.ch)



### Body Language

Lors d'un échange commercial, d'un entretien d'embauche, ou d'une conversation, et notamment dans des situations tendues, établir une relation de confiance avec son interlocuteur est essentiel. Mais comment y parvenir? Comment savoir s'il est pertinent d'accorder du crédit à son discours? Et si la réponse était à décoder dans son body language? Bernard Stenier explore les caractéristiques de la rupture de confiance à travers le langage corporel. Il montre que la lecture

du «body language» est une méthode puissante qui permet de détecter les incohérences dans l'attitude de l'autre, pour adapter nos stratégies d'interaction et améliorer la qualité du dialogue. Invitant le lecteur à dépasser les raccourcis trompeurs, il livre conseils et outils permettant à chacun de développer sa maîtrise du body language.

Body language – Reconnaître et interpréter les gestes de la confiance 2021, Mardaga, 240 pages, ISBN 9782804720551, CHF 33.90

### Le management par la confiance

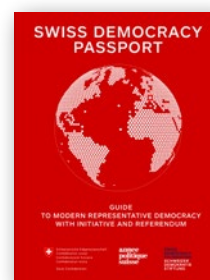
Dans un monde turbulent où la diffusion d'un langage managérial quelquefois ambivalent accroît encore davantage ce malaise, la responsabilité et la complexité de faire vivre la confiance dans le projet d'entreprise repose souvent sur les épaules des managers opérationnels. Comment recréer la confiance? Pourquoi en avons-nous tant besoin? Comment la développer dans les équipes et dans l'entreprise? Comment inspirer confiance lorsque l'on est manager? Comment faire confiance à ses collègues? Cet ouvrage, basé sur plus de 200 entretiens avec des managers, dont 20 dirigeants, propose une réflexion mais aussi des solutions concrètes, sous la forme de fiches pratiques, afin de permettre de libérer les énergies et d'instaurer ou de restaurer la confiance dans les organisations.



Le management par la confiance – Les clés d'un leadership bienveillant et authentique Olivier Truong, Fabien De Geuser, Emily Métais-Wiersch, Charles-Henri Besseyre des Horts, Paul-Marie Chavanne; 2020, Eyrolles, 250 pages, CHF 31.10, ISBN 9782212574319

### Le passeport pour la démocratie suisse

Ce guide pratique en langue anglaise présente et explique la démocratie suisse en s'appuyant sur de nombreux chiffres et exemples. Préfacée par le conseiller fédéral Ignazio Cassis, cette brochure a été réalisée avec le soutien de l'Université de Berne et du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE).



Swiss Democracy passport, 2021, anglais, 56 pages, disponible gratuitement sur <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/dfae/aktuell/newsuebersicht/2021/09/swiss-democracy-passport.html>

### The Digital Transformer's Dilemma

En matière de transformation digitale, les entreprises traditionnelles doivent faire face à deux obligations en même temps: d'une part, numériser leur cœur de métier pour conforter leur position actuelle sur le marché, et d'autre part, lancer des modèles commerciaux disruptifs à la façon des start-ups afin d'assurer leur avenir. La plupart n'y parviennent pas. Avec ce livre, les auteurs proposent un manuel de management innovant et très empirique pour aider les entreprises établies à réussir leur transformation numérique. Une mise à jour des règles du management à mettre entre les mains de tous les managers!



Das Digital Transformer's Dilemma – Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen/The Digital Transformer Dilemma – How to Energize Your Core Business While Building Disruptive Products and Services, Karolin Frankenberg, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt – Wiley 2020, 464 pages, allemand/anglais, CHF 43.90, 978-3-527-51047-4



# Quand votre confiance s'est-elle vraiment révélée rentable pour la dernière fois?



**Stephanie Briner et Karin Ricklin** | Co-responsables de [weshare1.com](https://weshare1.com)

Accorder sa confiance, cela signifie pour nous aborder l'autre avec estime et reconnaissance. Nous constatons chaque jour les effets positifs d'une collaboration fondée sur la confiance, car la motivation et la responsabilité de chacun permettent de s'impliquer en équipe pour une cause commune.

> Dans notre article «Inspiration», Stephanie Ricklin et Karin Briner expliquent comment le top-sharing favorise la confiance. Page 6

**Aurel Schmid** | Fondateur et CEO de [solarify.ch](https://solarify.ch)

Nous sommes très transparents et faisons confiance à notre équipe: ainsi, tous nos collaborateurs peuvent, à n'importe quel moment, se renseigner sur notre liquidité et consulter les résultats actuels ou n'importe quelle fiche de salaire. Grâce à cela, ils ont par exemple très bien accepté les mesures salariales qu'il nous a fallu prendre en 2020 en raison du Covid.

> Dans «De la tête aux pieds», Aurel Schmid présente le concept des centrales solaires installées chez des tiers. Page 18

**Gerald Massini** | GM Coaching, auteur de «Klarheit und Wertschätzung in der Führung»

Pour moi, la confiance est tout d'abord une des valeurs fondamentales de la vie en communauté en général et de mes relations en particulier: ce n'est pas quelque chose que l'on peut «monnayer» et encore moins rentabiliser financièrement. Au contraire, la confiance est plutôt quelque chose que l'on donne au préalable, et en entreprise, c'est un prérequis pour que les processus se déroulent sans heurts. Mais c'est bien sûr dans le couple que la confiance est la plus essentielle: c'est la condition d'une acceptation réciproque inconditionnelle.

> Retrouvez dans notre rubrique «Savoir» les 10 conseils de Gerald Massini pour se montrer digne de confiance. Page 26

«Je sais que la  
personne en face  
sait ce qu'il faut  
faire.»

Dans l'environnement très exigeant du secteur de la santé, la confiance au travail est particulièrement importante – et pas seulement en période de pandémie. Franziska von Arx-Strässler dirige environ 200 collaborateurs à l'hôpital pédiatrique de Zurich et sait où sont les priorités.



---

Interview: Susanne Wagner | Texte  
Jonas Weibel | Photographie

---

### **Madame von Arx-Strässler, qu'est-ce que la confiance pour vous?**

C'est une valeur centrale de toute collaboration. Il est essentiel de pouvoir compter les uns sur les autres.

### **En quoi ou en qui avez-vous personnellement le plus confiance?**

En nos collaboratrices et collaborateurs, et dans le travail qu'ils accomplissent au bénéfice de nos patients. Et en privé, bien sûr, dans mon cercle familial et amical proche. Je sais que je peux compter sur eux à tout moment, quelle que soit la situation.

### **Vous êtes co-directrice du service de soins intensifs de l'hôpital pédiatrique de Zurich. Où la question de la confiance intervient-elle dans votre travail?**

La collaboration repose sur la confiance mutuelle. À l'hôpital pédiatrique, nous coopérons étroitement avec les patients et leurs proches. Pour que cela fonctionne et qu'ils puissent nous faire confiance, nous devons établir avec eux un lien fiable.

### **Vous représentez les intérêts d'un ensemble de professions soumises depuis deux ans à de très fortes contraintes. Quel rôle joue la confiance dans cette situation spécifique?**

La confiance au sein de l'équipe est essentielle: on s'accompagne, on se reconforte, on se soutient, on est solidaires... Cela implique aussi de se donner mutuellement du courage, de favoriser le soutien psychologique, d'être à l'écoute, d'être présent. Il importe également d'avoir confiance en la direction et en la manière dont celle-ci gère les situations. Par exemple en sécurisant les collaborateurs, en prenant conscience de leur situation et de leurs limites, en percevant quand il ne faut plus rien demander.

### **Comment percevez-vous ces limites?**

C'est une question d'expérience. Il faut une certaine sensibilité pour percevoir la situation des collaborateurs. Quand on pose des questions, on obtient des réponses sincères. En médecine intensive, les choses arrivent souvent vite et à l'improviste. Les personnes qui travaillent ici sont prêtes à relever ces défis. Mais la pandémie dure depuis très longtemps et nous n'avons pas eu le temps de souffler.

### **Le quotidien professionnel peut-il fonctionner sans confiance dans une unité de soins intensifs et en période de pandémie?**

Non. La confiance est essentielle. Aux soins intensifs, les différents professionnels sont sur un pied d'égalité.

On travaille main dans la main et chacun connaît les compétences de l'autre. Le personnel soignant possède beaucoup de savoir-faire et de compétences, et on l'écoute. Mais ici aussi, il faut un leadership, des concertations régulières et de qualité, et des objectifs de soins communs – même si l'incertitude est souvent présente. Il est d'autant plus important de communiquer clairement sur les décisions et sur les moyens de les mettre en œuvre.

### **Quand par exemple?**

Dans certaines situations, par exemple dans la salle de déchocage où les patients sont amenés par les urgences ou par la Rega, on a besoin de protocoles et de consignes de travail précises pour garantir la sécurité et la confiance. Le rôle de chacun est clairement défini. Je sais que la personne en face sait ce qu'il faut faire. C'est extrêmement précieux.

### **Cette confiance, y compris mutuelle, qu'ont les soignants, d'où vient-elle?**

Je pense que nous la tirons de la certitude que nous faisons quelque chose de vraiment utile. Et nous le faisons du mieux que nous pouvons, pour le bien des personnes qui nous sont confiées. La confiance fait partie de nos fondamentaux, car nous ne travaillons bien qu'ensemble, ce qui permet une mutualisation des ressources.

### **Constatez-vous une évolution de la question du management dans le secteur de la santé au cours des dernières années? Et quel rôle joue ici la confiance?**

Des valeurs telles que la confiance, la fiabilité, le respect, l'estime et l'empowerment restent centrales. Il m'arrive, à moi aussi, de percevoir que les collaborateurs ne me font pas pleinement confiance ou ne se sentent pas réellement compris. Il est important de connaître les besoins de la nouvelle génération et d'élaborer en conséquence des modalités adaptées à notre domaine d'activité.

### **Quelles sont les conditions essentielles pour instaurer la confiance en tant que dirigeant?**

Il faut être prêt à se montrer ouvert à l'autre. Les collaborateurs doivent sentir qu'ils font partie d'une équipe, qu'ils sont écoutés, que leur voix a du poids et qu'on ne les sanctionne pas s'ils émettent des critiques. Il faut pouvoir exprimer des critiques sans crainte. De mon côté, je dois savoir communiquer sur mes erreurs – l'erreur est humaine. La confiance mutuelle est également renforcée, lorsque les collaborateurs peuvent soumettre leurs propres idées et suggestions et que celles-ci sont ensuite mises en œuvre.



**Franziska von Arx-Strässler**

Présidente en charge de la Société Suisse de Médecine Intensive

”

*Il est essentiel  
de pouvoir compter  
les uns sur les  
autres.“*

**En première ligne**

Franziska von Arx-Strässler est co-directrice du service de soins intensifs, néonatalogie, urgences et cardiologie pédiatrique et responsable de la gestion informatique des soins à l'hôpital pédiatrique universitaire de Zurich. Depuis l'automne 2020, elle est également présidente en charge de la Société Suisse de Médecine Intensive.

**En tant que dirigeant quelles autres qualités faut-il avoir pour favoriser la confiance?**

Être honnête, authentique, donner l'exemple. La confiance ne va s'installer que si je suis crédible et si j'applique moi-même ce que j'attends de mes collaborateurs. Lorsqu'un nouveau cadre arrive dans une équipe, il doit d'abord prendre ses marques, faire connaissance avec l'équipe, regarder, écouter,

voir comment fonctionnent les uns et les autres, réfléchir, noter ce qui marche bien ou moins bien. Il est bon d'attendre un peu, puis d'amorcer des changements, au plus tard au bout de six mois. Les supérieurs doivent être présents en coulisse pour apporter leur soutien, mais aussi créer des opportunités pour que les collaborateurs puissent réaliser leurs propres projets et suivre leur voie.

**Vous-même, avez-vous eu un modèle?**

Mon modèle a été une infirmière rencontrée alors que j'étais moi-même hospitalisée pendant mon enfance. Elle m'a prise au sérieux et m'a montré comment on traite les patients d'égal à égal. Pour nous, les soignants, il est important d'être honnêtes avec les familles que nous accompagnons. C'est absolument indispensable pour pouvoir les aider dans ces situations difficiles.

**En la matière, quelles sont les conditions que vous souhaitez voir remplies par vos collaborateurs?**

Qu'ils aient la même vision que moi sur ce sujet. La confiance et une attitude mutuellement respectueuse doivent aller de soi, quel que soit le niveau hiérarchique ou la discipline. Je souhaite que les collaborateurs fassent preuve d'une certaine ouverture d'esprit et aient le courage de dire quand quelque chose ne leur convient pas – ou quand tout va bien. C'est ainsi que s'instaure le dialogue.

**Dans quelles situations les cadres ont-ils particulièrement besoin de confiance?**

Surtout dans les périodes difficiles et en cas de crise, mais la confiance doit avoir été établie en amont.

La confiance, ça se gagne et ça se vit. Les responsables ont eux aussi besoin d'être soutenus et, de temps en temps, réconfortés. Notamment lorsqu'il faut appliquer des décisions dont tout le monde n'est pas convaincu. Être attentif dans ses relations à autrui, c'est important. Si l'on perd son capital confiance, il est très difficile de le regagner.

**Instaurer la confiance, ça s'apprend?**

Cela s'instaure par la réflexion sur soi-même, et en étant conscient de ce qui est nécessaire pour travailler dans un climat de confiance. Certaines suggestions extérieures peuvent être utiles, mais une attitude de confiance, ça doit s'incarner. En tant que cadre-dirigeant, je ne peux rien exiger que je ne respecte pas moi-même.

»

# Vacances et loisirs – monstrueusement avantageux.



**10% de rabais sur Reka-Pay pour les membres Swiss Leaders.**

Boostez votre budget : avec Reka-Pay, vous pouvez payer vos billets de transports publics et de remontées mécaniques, vos vacances auprès de nombreux prestataires de voyages, vos notes d'hôtel et de restaurant, vos pleins de carburant (AVIA, BP et Coop Pronto), et bien plus encore.



# Démocratie: alerte ravageurs!



1989, la chute du mur de Berlin, le triomphe de la démocratie, même la fin de l'histoire s'est-on exclamé. Vraiment? Une victoire par forfait n'est jamais un triomphe. Après l'euphorie, c'est en effet le désenchantement. La démocratie ne se porte pas bien.

Un glissement vers l'autoritarisme, l'affaiblissement de l'état de droit, l'appel à l'homme fort et providentiel, un repli sur soi-même, un nationalisme exacerbé et une hostilité envers l'étranger sont les symptômes inquiétants qui affectent la plupart des démocraties. C'est le résultat du populisme, dit-on. Je pense au contraire que le populisme est la conséquence et non pas la cause d'une telle évolution et que le mal-être actuel est dû à des dynamiques dangereusement divergentes.

Alors que l'économie se mondialise très rapidement avec la naissance de colosses redoutablement puissants sans plus de véritables attaches avec leur pays d'origine, les institutions et le cadre normatif restent essentiellement limités aux frontières nationales. La gouvernance ne colle pas à la réalité.

A cela s'ajoute une autre évolution qui ne fait qu'exaspérer le désarroi du citoyen et sa perte de confiance dans les institutions: l'accentuation des inégalités, l'injustice. La pandémie ne fait que souligner ces phénomènes. Les défis auxquels est confrontée aujourd'hui l'humanité sont d'une gravité et d'une complexité sans précédent. Après l'insouciance des trente glorieuses, nous faisons face à une situation qui suscite des craintes quant à l'avenir ainsi que la recherche confuse et désemparée de certitudes et d'un sentiment de sécurité.

La peur, on le sait, est mauvaise conseillère, mais, associée au mensonge, elle est également un instrument de pouvoir aussi pervers qu'efficace. La politique, les médias et les scientifiques jouent un rôle essentiel pour la sauvegarde de la démocratie: proposer une information correcte, un dialogue constructif et apaisé ainsi qu'une vision qui aille au-delà de la gestion de l'immédiateté. La démocratie est une plante délicate, exigeante, elle ne pousse pas partout, elle a besoin d'un terroir fertile, de beaucoup d'attention et de soins constants.

Elle ne survit pas à l'indifférence.

»

---

**Dick Marty** | ancien conseiller aux Etats et procureur / Co-président de l'Initiative pour des multinationales responsables

---

# «Chaque rencontre est une occasion d'apprendre»

**Membres de la direction de l'hebdomadaire romand Terre & Nature depuis 2015, Cindy Guignard et Alexander Zelenka ont eu l'opportunité de racheter ce titre plus que centenaire aux côtés de l'entrepreneur Fredy Bayard grâce à un MBO, en même temps que la société de corporate publishing lausannoise Inédit Publications SA.**

## **1. Qu'est-ce qui vous rend spécial(e)?**

**Cindy Guignard:** Je suis curieuse de nature et créative. J'aime me mettre à la place des autres afin de comprendre leurs besoins, et c'est de là que me viennent la plupart de mes idées. Je ne crains jamais d'essayer. On apprend aussi bien de nos échecs que de nos succès.

**Alexander Zelenka:** J'aime les défis, que ce soit sur le plan privé ou professionnel. Acquérir de nouvelles compétences oblige à sortir de sa zone de confort et à se dépasser. C'est un processus d'apprentissage constant, qui fait grandir.

## **2. Quand la confiance est-elle indispensable pour vous?**

CG: La confiance m'est indispensable quel que soit le moment. C'est la base de toute relation humaine.

AZ: Nous avons la chance de travailler avec une équipe motivée en qui nous avons confiance. Cela participe à la création d'un climat de travail positif où chacun se sent bien et peut donner le meilleur de lui-même.

## **3. D'où venez-vous?**

CG: Je viens d'une famille où la générosité et l'accueil sont des valeurs très importantes, avec une maman aide à domicile qui a passé de nombreuses années à s'occuper de nous et un papa électricien qui a poursuivi sa carrière comme cadre dans une grande société de facility management.

AZ: J'ai grandi dans une famille très soudée. Ma mère a travaillé comme secrétaire de direction et comme traductrice pour des entrepreneurs genevois, mon père a été décorateur pour la maison horlogère Piaget puis pour le Grand Passage (aujourd'hui Globus).

## **4. Dans quelle mesure cela vous a-t-il influencé?**

CG: Je suis très attachée aux valeurs humaines qui m'ont été inculquées. Sur un plan plus professionnel, être une femme m'a poussée à me démarquer et à ne pas forcément faire ce qu'on attendait de moi.

AZ: Je pense avoir hérité de mon éducation un certain sens de la créativité et l'amour du travail bien fait.

## **5. Est-ce que vous faites facilement confiance aux autres?**

CG: Je suis d'un naturel très confiant, même si la vie m'a parfois réservé de mauvaises surprises. Avec les années, on apprend peut-être à avoir un peu plus de recul et de réflexion. Mais je conserve mon naturel très optimiste.

AZ: Je fonctionne beaucoup au feeling et je fais facilement confiance aux personnes avec qui je me sens bien. J'ai rarement été déçu.

## **6. En quelle occasion avez-vous le plus appris des autres?**

CG: Il n'y a pas d'occasion marquante, chaque jour, chaque rencontre est une occasion d'apprendre.

Il suffit juste d'écouter et de faire preuve d'empathie.

AZ: On se révèle dans l'adversité. C'est très inspirant de voir des collègues se dépasser pour venir à bout d'une difficulté ou d'un challenge.

## **7. Comment aider au mieux les autres?**

CG: En écoutant, en cherchant à se mettre à leur place et à comprendre ce qui les touche.

AZ: Beaucoup d'incompréhensions sont dues à un manque de communication. L'empathie est une des clés. S'intéresser aux autres permet de mieux les connaître et de tisser ensuite de bonnes relations.





Guillaume Perret / Lundi13

#### 8. Qu'est-ce qui vous fait croire en l'avenir?

CG: Le contexte actuel est difficile mais il faut rester optimiste. Pour ma part, c'est l'ingéniosité humaine, sa capacité à se réinventer sans cesse qui me permet de croire en l'avenir.

AZ: Les crises peuvent être une source d'opportunités. Dans des périodes comme celle que l'on traverse, on a le choix: soit se replier sur soi ou avoir foi dans ses capacités et foncer. Ce qui n'empêche pas d'avoir parfois de la crainte ou des doutes.

---

**Cindy Guignard, Alexander Zelenka** | Terre & Nature Publications SA et Inédit Publications SA

Codirectrice/Codirecteur et Copropriétaires

---

# Aurel Schmid

CEO Solarify.ch

## L'idée lumineuse |

Tout un chacun peut participer de manière simple et rentable à la transition énergétique en achetant des panneaux solaires installés sur des toits de tiers.

## Le service |

Nous louons des toits adaptés, planifions la construction de la centrale solaire et la finançons par la vente de panneaux solaires individuels à des personnes privées. Dans un deuxième temps, nous exploitons la centrale et versons régulièrement les revenus de la vente d'électricité aux propriétaires des panneaux.

## L'objectif |

Rapprocher des propriétaires de toits adaptés et investisseurs modestes disposant du capital nécessaire, afin de promouvoir le développement de l'énergie solaire en Suisse et de créer une plus-value pour toutes les parties concernées.

## La conviction

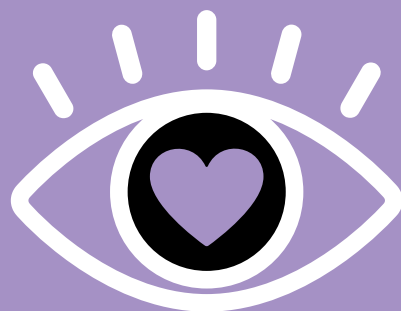
L'énergie solaire génère l'électricité la moins chère et la plus durable, et son développement offre l'opportunité de nouveaux modèles économiques. Nous souhaitons qu'un maximum de personnes ait accès à cette évolution de manière flexible et rentable.

## Perspective d'avenir

L'approvisionnement énergétique du futur passera par une production d'énergie décentralisée d'origine solaire. Un grand nombre de contributions modestes peuvent rendre possible le développement du solaire sur l'ensemble du territoire suisse. Les bénéfices qui en résulteront iront alors à la population, et non plus majoritairement aux grandes entreprises électriques.

Avec Solarify GmbH, les personnes intéressées peuvent acheter des panneaux solaires destinés à être installés sur des toits loués à des tiers. Même s'ils ne possèdent pas eux-mêmes de toit adapté, les propriétaires de panneaux produisent ainsi de l'électricité solaire générant des revenus réguliers. En partenariat avec environ 900 investisseurs, Solarify a déjà réalisé plus de 30 centrales solaires comptant un total de 6000 panneaux. Et chaque jour, de nouveaux investisseurs viennent rejoindre le mouvement!

# La fragilité est une force





En revanche, celles qui recrutent avec soin peuvent bénéficier de relations de travail durables. L'entreprise Appenzeller Alpenbitter AG en est un parfait exemple. Certes, son site indique que la recette de sa liqueur aux herbes composée de 42 ingrédients n'est connue que de deux membres de la famille fondatrice, mais la confiance est pour elle une valeur fondamentale. Parmi les 40 collaborateurs, beaucoup sont dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Quand on lui demande quelles sont les conditions essentielles pour instaurer la confiance dans une entreprise, le directeur Pascal Loepfe-Brügger répond par une citation du poète Volkmar Frank: «Sans franchise, pas de confiance, et sans confiance, pas de collaboration.»

***„Il est important que les collaborateurs sentent que la direction de l'entreprise et leurs supérieurs hiérarchiques leur veulent du bien.“***

*Pascal Loepfe-Brügger, directeur d'Appenzeller Alpenbitter AG*

Et il ajoute que si cette phrase résume bien la situation, l'équité, le sérieux et la transparence sont également des facteurs clés. «Il est important que les collaborateurs sentent que la direction de l'entreprise et

leurs supérieurs hiérarchiques leur veulent du bien.» Les supérieurs hiérarchiques doivent être des modèles pour que ce que vivent les collaborateurs contribue à la certitude qu'«ils peuvent avoir confiance.» Dans ces conditions, les collaborateurs peuvent «s'identifier à l'entreprise, s'y engager pleinement» et y rester longtemps, comme le formule le petit-fils du fondateur de l'entreprise.

Créer la confiance par l'exemple: c'est aussi le credo du lieutenant Rico Fontana. Âgé de 20 ans, ce militaire en service long accomplit actuellement son service dans le bataillon d'intervention d'aide en cas de catastrophe, et dirige dans sa section certaines personnes plus âgées que lui. Pour lui, les plus grands défis résident dans la diversité des membres de la section, qui apportent chacun leur propre bagage, des expériences, des mentalités, une éducation et des origines sociales différentes. «Au début, nous ne nous connaissons pas, mais nous devons constituer une équipe qui fonctionne», explique le lieutenant.

Comment y parvient-on? Le chef de section explique que «les deux facteurs principaux pour établir une confiance mutuelle sont l'honnêteté et la franchise.» A cette fin, les supérieurs devraient transmettre leurs compétences techniques et leur expérience — surtout dans les situations difficiles auxquelles les équipes de sauvetage sont souvent confrontées. «Si les gens savent ce qu'il faut faire dans ces cas-là, cela renforce aussi la confiance.» Selon lui, il est indispensable de pouvoir compter sur l'autre lors d'une intervention. Il estime également qu'il est particulièrement important que les supérieurs sachent admettre leurs propres erreurs. «La section peut alors leur faire confiance, y compris dans des situations compliquées.»

**„Il n'est pas difficile d'obtenir la confiance une fois qu'on a compris qu'il s'agit d'un processus“**

Lothar Schullerus, pasteur

C'est dans un contexte très différent, mais où la confiance est tout autant nécessaire, que travaille Franziska von Arx-Strässler (cf. notre grand entretien p. 10). La co-responsable d'un service de soins à l'hôpital pédiatrique universitaire de Zurich est convaincue que la confiance mutuelle «commence par moi-même». Responsable d'une équipe de 200 soignants, elle trouve les retours critiques de ses collaborateurs utiles pour déceler ses propres angles morts et y travailler. Pour instaurer la confiance, il convient d'être authentique, crédible et transparent, dit-elle: «Il faut être vrai et ne pas faire croire aux gens quelque chose qui n'est pas.» Ainsi, elle exprime

par exemple sa reconnaissance en écrivant à la main une carte de vœux à chaque collaborateur qui célèbre un anniversaire important.

«La confiance n'est pas un bien, mais le résultat d'un processus d'examen permanent», résume Lothar Schullerus, pasteur de la paroisse de Nesslau (SG). Ce pasteur allemand, ayant grandi en Transylvanie, est arrivé il y a 17 ans dans cette communauté rurale dont il lui a fallu gagner la confiance ex nihilo. «Il n'est pas difficile d'obtenir la confiance une fois qu'on a compris qu'il s'agit d'un processus», affirme-t-il. Dans un processus, tout est soumis en permanence à un changement potentiel. Pour lui, tout repose en fin de compte sur «l'art du possible» (Kurt Messmer) et la volonté de l'utiliser à l'avantage des deux parties. «Au fond, la condition sine qua non est le respect et l'estime mutuels», souligne Lothar Schullerus, fortement engagé dans le réseau international «Églises en milieu rural».

Mais même une fois instaurée, la confiance n'est pas nécessairement éternelle — elle peut être éprouvée ou mise à mal. Le chef de section Rico Fontana évoque la difficulté de retrouver la confiance en quelqu'un



qui en a abusé — par exemple en faisant un faux témoignage. A l'inverse, Antoinette Weibel remarque que lorsque les dirigeants traitent leurs équipes sans respect, ne sont pas maîtres de leurs émotions ou humilient des personnes publiquement, cela nuit également au climat de confiance. Idem lorsqu'ils font preuve de méfiance. «Par exemple, en recourant à un logiciel de surveillance lorsque l'équipe passe en télétravail», explique Antoinette Weibel, chercheuse spécialiste de la confiance. Selon elle, cela «tue» la confiance et crée un climat anxieux — or, «la peur et la confiance ne font pas bon ménage».

Antoinette Weibel remarque que l'époque ne facilite pas l'instauration de la confiance, mais qu'elle représente aussi une chance unique de montrer aux collaborateurs à quel point on leur fait confiance. Elle a mené de nombreuses recherches sur les structures qui nuisent à la confiance dans les entreprises: «En recourant à des systèmes de bonus variables en fonction des performances individuelles, il est extrêmement difficile d'instaurer une culture de la confiance, car cela incite à agir en égoïste.» Selon elle, il serait bien plus efficace d'orienter plutôt le développement du leadership vers l'intelligence émotionnelle.

Les cadres-dirigeants ayant plus de pouvoir et bénéficiant d'une meilleure position, c'est à eux d'aller vers les collaborateurs. Par exemple en admettant qu'ils n'ont pas la science infuse ou en reconnaissant quand ils ont fait une erreur. «Nous avons besoin de nouvelles formes d'autoréflexion. De plus, la question du caractère moral a longtemps été négligée», ajoute Antoinette Weibel. La chercheuse écrit actuellement un livre sur l'«organisation vertueuse» et recherche des entreprises s'intéressant au sujet.

**„Quand on fonctionne beaucoup avec des bonus, il est difficile d'instaurer une culture de la confiance, car ils stimulent l'égoïsme.“**

Prof. Antoinette Weibel, Université de Saint-Gall

28/03/2022

Certificat ASFC Management \*

29/03/2022

Spécialiste de la conduite d'équipe avec brevet fédéral \*

Certificat ASFC Leadership \*

Certificat de gestionnaire RH HRSE

12/05/2022

Spécialiste en ressources humaines avec brevet fédéral

(séance d'information le 16/03/2022)

Plus de 300 autres formations sous cpi.ch



**CPI**  
**IWZ**

Centre de Perfectionnement  
Interprofessionnel

Nous formons les pros.

Emma habite ici.

Elle a terminé sa formation au CPI.

Son pouvoir d'attraction a clairement augmenté.

Aujourd'hui, elle recrute son futur patron.





«Nous ne parlons pas de la semaine de 35 heures, mais de la possibilité de travailler dans une entreprise au sein d'une belle équipe entretenant de bonnes relations, de vivre son travail comme une vocation et d'être créatif.» Selon elle, cela peut également avoir un impact économique, entre autres parce que les collaborateurs découvrent plus rapidement d'éventuelles erreurs. Enfin, Antoinette Weibel apprécierait que les dirigeants fassent tout simplement preuve de plus d'empathie. Dans le contexte actuel de la pandémie, ces facteurs jouent un rôle particulièrement important. Au fond, ce qui compte est de prendre du temps les uns pour les autres: «Si l'on établissait un dialogue continu et que l'on apprenait à s'écouter, une culture de la confiance serait encore plus bénéfique.»

# VOUS NOUS APPRÉCIEZ?

FAITES-LE-SAVOIR!

## Recommandez Swiss Leaders autour de vous

Vous soutenez notre raison d'être en tant que membre de notre communauté. Alors faites-en profiter vos proches et recevez une prime de CHF 60.- pour chaque nouveau membre actif recruté ou CHF 20.- pour les Young Leaders.

Grâce à votre recommandation, la personne nouvellement inscrite bénéficie de 3 mois gratuits sur son adhésion annuelle. Pour en profiter: [www.swissleaders.ch/mrm](http://www.swissleaders.ch/mrm)

 **SWISS  
LEADERS**

# Confrontation

- 01. Est-il plus important pour vous d'instaurer la confiance ou de l'accorder?**  
**02. Existe-t-il une confiance inconditionnelle?**  
**03. La confiance a-t-elle besoin d'être régulièrement renouvelée?**

## 01.

En fait, instaurer la confiance et l'accorder sont des phénomènes intimement liés. La confiance, qui conforte les relations entre individus ou au sein d'une équipe, est source de sécurité psychologique. Elle permet de réaliser de grandes choses en commun. Mais pour cela, se contenter de l'accorder ne suffit pas. L'authenticité, la façon de communiquer, la franchise, la culture de l'erreur sont d'autres éléments qui établissent la confiance. Et ils doivent être mis en pratique et respectés par tous les membres d'une équipe.

## 02.

Nous sommes nombreux à avoir fait l'expérience d'accorder notre confiance et à avoir été déçus. Ce type de vécu est plus ou moins déterminant d'une personne à l'autre. Néanmoins, dans un environnement sain, on peut établir des liens très solides. Par contre, l'idée d'une confiance inconditionnelle évoque pour moi une sorte de soumission, ce que je trouve plutôt malsain.

## 03.

La confiance n'a pas besoin d'être renouvelée ou confortée à proprement parler. En revanche, pour la préserver, il faut faire preuve d'un comportement cohérent. Etablir la confiance peut parfois prendre beaucoup de temps. Mais il suffit d'un changement d'attitude pour générer des doutes, et c'est alors le début de la fin pour la confiance.

**Pascal Oegerli** | COO d'Edorex AG

Nous créons des logiciels au service de l'humain. Un besoin, une idée, une solution. Et bien plus encore.

## 01.

Je suis direct et j'ai toujours spontanément donné ma confiance! Même si cela m'a parfois desservi! La confiance, c'est donner l'occasion à l'autre de se révéler pleinement et ainsi poser les conditions propices à une relation ouverte et saine, sans créer de barrières! Ce qui ne veut pas dire que mon attitude n'évolue pas ensuite, en fonction de la qualité de la relation.

La confiance sans réserve est un paramètre-clé du management. L'une des conditions pour que l'autre s'affirme sous son vrai jour.

## 02.

La confiance n'exclut pas de porter attention aux autres et à la qualité de la relation. Il faut définir un cadre, et ainsi veiller au respect des règles du jeu! La confiance est fondamentale, car, sans confiance, il serait difficile d'envisager l'existence même d'une relation. Ce serait se voiler la face!

## 03.

La confiance se valide tous les jours et à tous les instants! Elle se gagne dans les détails, elle fluctue, elle évolue en fonction du contexte et du moment. Elle est mouvante!

**Vincent Chapel** | CEO Helvetia Environnement.

Nous contribuons à la mise en place d'une économie plus durable et plus solidaire.



# Comment gagner la confiance?

La confiance ne se donne pas, elle se mérite – et un simple accroc suffit pour détruire une relation construite de longue date. Voici dix conseils qui vous aideront à gagner la confiance d'autrui – et à la garder.

---

Gerald Massini | Coach et consultant, [www.gmcoaching-mwu.de](http://www.gmcoaching-mwu.de)

---

Un management fructueux repose en grande partie sur une confiance mutuelle. En tant que cadre, vous avez les choses en main: partez du principe qu'au début, vos collaborateurs se méfieront de vous, ou tout du moins vous observeront attentivement. Même un capital confiance est vite perdu.

Les collaborateurs sont très attentifs à ce que les supérieurs disent et font. Vos paroles coïncident-elles toujours avec vos actes ou seulement parfois? Qu'attendez-vous de vous-même et de vos collaborateurs? Ces derniers peuvent-ils vous prendre comme modèle? Avez-vous une attitude, un discours et un comportement éthiques? Avez-vous une attitude transparente? Donnez-vous des explications ou vous contentez-vous d'exiger? Êtes-vous donneur de leçons ou acceptez-vous que vos collaborateurs soient parfois meilleurs que vous? Accordez-vous le même respect à chacun, indépendamment de ses particularités? Savez-vous faire la différence entre la personne et ses comportements? Et combien d'«exceptions» vous autorisez-vous en matière de confiance?

Voici dix conseils qui vous aideront à gagner la confiance de vos équipes.

**Soyez crédible.** Veillez toujours à la cohérence entre vos paroles et vos actes. Le fameux «Faites ce que je dis, pas ce que je fais» est à éviter absolument. Et soyez sincère: il suffit d'un mensonge pour se discréditer.

**Soyez fiable.** Respectez ce qui a été convenu, même seulement par oral. S'il y a des changements, des justifications compréhensibles et de nouveaux accords sont nécessaires.

**Comportez-vous d'égal à égal.** Restez toujours sur un pied d'égalité avec vos collaborateurs — ils sont parfaitement conscients de votre position de supérieur hiérarchique. Abstenez-vous de vous mettre en avant ou d'en tirer des avantages personnels. Ceux-ci ne sont rien comparés à la perte de confiance qu'ils entraînent.

**Écoutez les autres et prenez-les au sérieux.** Écoutez vos collaborateurs, ne leur coupez pas la parole, valorisez ce qu'ils disent. Montrez que vous mettez certaines propositions en œuvre — ou dans le cas contraire, expliquez pourquoi.

**Veillez à la qualité des relations.** La qualité de la relation repose sur la composante humaine, non sur le poste occupé. Elle passe notamment par l'écoute, l'intérêt accordé à l'autre, le temps de parole, le respect,



les félicitations, le fait de veiller à ce que la conversation ne soit pas perturbée, l'attention, la convivialité et l'estime.

**Pas d'arrogance.** Celui qui ne traite pas les autres comme ses égaux ne mérite pas non plus leur confiance. Lorsqu'on se place au-dessus des autres, la confiance est mise à mal par des contreparties néfastes telles que la pression, l'angoisse, la dépendance, le rejet, le repli sur soi.

**Pas d'égoïsme.** Jouez toujours collectif. Impliquez toutes les personnes concernées avant de prendre une décision. Motivez vos décisions, afin que ceux qui vous entourent puissent au moins en comprendre les raisons. S'ils n'approuvent pas vos décisions, il est particulièrement important qu'ils les comprennent pour pouvoir y adhérer.

**Accordez votre confiance.** Partez du principe que vos collaborateurs sont dignes de votre confiance. Exprimez clairement vos attentes et mentionnez votre confiance lors du traitement des dossiers. Accordez de l'autonomie à vos collaborateurs. Pensez à valoriser leurs résultats, y compris devant des tiers. On reconnaît un bon manager à ce que les choses fonctionnent même lorsqu'il n'est pas là.

**Se tromper, ça arrive à tout le monde.** À vous comme aux autres. En cas d'erreur, ce qui compte n'est pas la question de la culpabilité. On se trompe rare-

ment à dessein. Mettez l'accent sur les enseignements que l'on peut en tirer. Cela contribuera à renforcer la confiance. Excusez-vous lorsque vous avez vous-même fait une erreur.

**Incarnez la clarté et le respect.** Mettez toujours les personnes, et non le facteur travail, au premier plan. C'est l'humain qui fait la différence!

La confiance peut être trahie. Par toutes les parties. Un abus de confiance peut saper des relations patiemment construites. Pour autant, cela n'est pas nécessairement définitif, à condition de clarifier ce qu'il s'est passé. Sans reproche, mais dans un échange constructif et en tête à tête. Abordez ouvertement le problème, exprimez vos ressentis avec objectivité (qu'avez-vous ressenti et comment), clarifiez les choses et gardez une attitude empreinte de respect. Cela vous permettra de gérer au mieux une situation dans laquelle la confiance a été mise à mal et, dans le meilleur des cas, d'éviter que cela ne se reproduise.

Vous trouverez un aperçu plus complet sur le sujet dans le manuel «Klarheit und Wertschätzung in der Führung», Gerald Massini, Springer Verlag, ISBN: 978-3-658-23352-5  
»

# Une croissance lente mais avec un impact social positif

**La pandémie n'est pas la première situation à dévoiler combien la confiance est centrale dans toute société et constitue un enjeu économique fondamental. La confiance est également un moyen efficace de réduire les coûts de transaction dans les contextes sociaux, économiques et politiques. L'entrepreneuriat social place ces questions au centre de son action.**

---

Rafael Widmer | SENS, Communications Lead

---

Pas de confiance sans transparence. Si, à l'échelle d'une société, elle concerne surtout les acteurs étatiques, la transparence – et donc la confiance – constitue un aspect central de l'identité d'entreprise de certains intervenants du monde des affaires, notamment les entrepreneurs sociaux. Par leur action entrepreneuriale, ces derniers visent à s'attaquer aux causes des problèmes de la société. L'impact social positif est toujours au centre de leurs préoccupations, le profit financier n'étant considéré que comme un moyen d'y parvenir.

Outre cette attention portée aux résultats, c'est surtout la gouvernance inclusive des entreprises sociales qui est centrale dans cette conception entrepreneuriale: ici, toutes les parties prenantes, dont les collaborateurs, ont voix au chapitre.

La transparence joue un rôle important dans ce type de gouvernance. Une approche transparente et une communication claire en interne sur des sujets comme les salaires, les embauches ou les licenciements renforcent la confiance et la motivation du personnel.

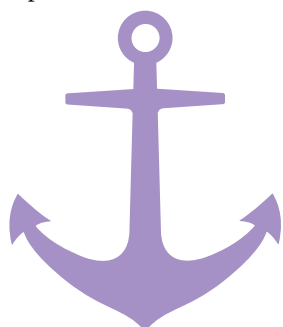
Ces valeurs vécues au sein des entreprises sociales se reflètent souvent dans leur structure même, structure qui repose sur la participation et peut être transposée



de façon sociocratique ou holocratique. Ce type d'entreprise choisit souvent la forme juridique de la société coopérative.

De même qu'instaurer la confiance est un projet de longue haleine, les entreprises sociales s'inscrivent généralement dans une perspective à long terme et se développent donc assez lentement. Leur objectif n'est pas la maximisation du profit, mais leur impact positif sur la société. Croissance et expansion passent souvent par des modèles tels que la franchise sociale, comme on le voit en Suisse pour le marché de matériaux OFFCUT.

La plupart des entreprises sociales sont solidement implantées à l'échelon local ou régional. Les entreprises participatives et actives localement disposent d'avantages décisifs en cas de crise, telles la fidélité à long terme de leurs clients ou la création d'une identité liée à l'entreprise.



La pandémie de Covid-19 ne sera pas notre dernier défi à l'échelle sociale: l'inégalité des chances, l'inclusion, la crise climatique, les migrations, les mutations démographiques ou l'accroissement de la fracture sociale sont autant de difficultés à venir.

Pour y faire face, nous avons besoin non seulement d'acteurs relevant du secteur public et de la société civile, mais aussi d'entrepreneurs sociaux qui, en proposant un modèle d'entreprise innovant, peuvent répondre rapidement et efficacement aux défis sociaux.

Les entrepreneurs sociaux mêlent souvent innovation sociale et innovation technique. Ils peuvent par exemple inciter les consommateurs à modifier leur comportement afin de réduire les déchets liés aux emballages et le gaspillage alimentaire.

»

#### SENS – entrepreneuriat axé sur l'impact

En tant que plateforme nationale pour l'entrepreneuriat social, SENS représente et soutient les entreprises suisses dont l'action est axée sur l'impact. De plus, elle les connecte de manière intersectorielle et avec l'environnement européen.

<https://sens-suisse.ch/>

# Faites-nous confiance!

Même pendant les loisirs, il faut de temps en temps sortir de sa zone de confort. Cela signifie oser faire de nouvelles expériences en faisant confiance à quelqu'un de plus expérimenté, ou qui va nous faire découvrir un monde jusqu'alors inconnu. Voici quelques propositions...

Quand avez-vous eu conscience pour la dernière fois qu'en dehors de vos quatre murs, vous vous trouviez en fait constamment dans un état de confiance quasi illimitée? Nous nous fions au fait que les automobilistes arrivant en sens inverse ne vont pas dévier de leur route, que l'ascenseur du grand magasin est bien entretenu et ne va pas se coincer, ou que le chien qui court vers nous veut seulement jouer et non pas nous mordre.

On peut donc se demander s'il ne nous resterait pas quelques miettes de confiance pour tenter quelque chose de plus aventureux que juste gérer notre quotidien. Pour expérimenter, pour oser faire quelque chose où il faudra compter sur le fait qu'une autre personne (ou un animal ou un édifice) nous veut du bien et fera ce qu'il faut. Nous avons sélectionné quelques idées pour se mettre à l'épreuve, et faire ainsi des expériences qui sortent de l'ordinaire.

## Saut en parapente

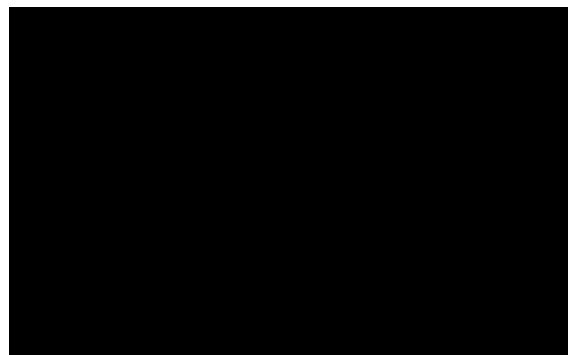


Sentir ses épaules tirées soudain vers l'arrière, faire quelques pas en avant... et se retrouver dans le vide: en faisant confiance aux professionnels qui proposent

des vols en tandem avec d'immenses parapentes, on peut expérimenter la plus belle façon de voler pour une somme assez modique. Inutile de se jeter d'un avion ou d'une falaise, on décolle très facilement et on atterrit généralement tout en douceur... et bien trop tôt de l'avis de la plupart des clients! Les pilotes ne se contentent pas de diriger l'engin, mais font aussi des vidéos et des photos (merci la perche à selfie!) pour l'album souvenir.

**À partir de 160 CHF** | Par exemple à Interlaken chez paragliding-interlaken

## Dans le noir



Les restaurants dans le noir ne datent pas d'hier, mais nos compatriotes n'ont pas encore tous osé manger à l'aveugle en se faisant accompagner par des personnels de salle et de cuisine aguerris. L'idée? S'en remettre à d'autres sens que la vue et à l'équipe du restaurant qui manie couverts, boissons et plats dans l'obscurité.

**À partir de 70 CHF** | Par exemple au restaurant «Blindenkuh» à Bâle ou Zurich



### À dos de cheval



On peut bien sûr monter à cheval dans toute la Suisse. Mais chevaucher un représentant de l'unique race chevaline suisse au Jura dans les Franches-Montagnes est une expérience incomparable. On lui fait immédiatement confiance: «De taille moyenne, il est doté d'un très bon caractère et d'allures souples et sûres qui font de lui le cheval de loisirs par excellence pour l'attelage et l'équitation», précise le site de Jura Tourisme [j3l.ch](http://j3l.ch) à la rubrique Cheval.

**Journée de randonnée 100 CHF** | Par exemple à La Charreratte

### En chute libre (simulée)



Ferez-vous confiance à la turbine? Au moins, dans un simulateur de chute libre indoor, vous ne voyez pas le sol se rapprocher et n'avez pas besoin de parachute: en effet, c'est l'air qui se déplace autour de vous, et vous porte en toute légèreté à l'intérieur d'une puissante soufflerie verticale. Déplacez-vous dans les courants d'air en appliquant les mêmes techniques que les parachutistes. Cela demande toutefois un peu d'entraînement – d'où l'intérêt des billets «première fois».

**2 initiations au vol à partir de 89 CHF** | Par exemple au «Windwerk» à Winterthour

### Sur un pont suspendu



En arrivant à ce point de la promenade, les choses deviennent sérieuses: il s'agit de faire confiance aux câbles d'acier et à votre sens de l'équilibre! Mais pour être honnête, on court moins de dangers sur l'un des nombreux et très spectaculaires ponts suspendus de Suisse que sur un sentier de montagne non sécurisé.

**Forfait 12 CHF télécabine et 1 h de randonnée** | Par exemple sur le Pont de Trift dans le Gadmertal

## Connaître ses limites

Bien sûr qu'il faut de la confiance pour se placer devant la cible de son ou de sa partenaire. De la confiance en l'autre, mais aussi en soi-même. Il faut être sûr·e que l'on saura supporter la pression et garder la tête froide. Nous savons ce que nous faisons, nous connaissons nos limites. Nos nombreuses années de pratique nous permettent de savoir très précisément où s'arrête l'habileté et où commence le risque.

Nous avons grandi en nous exerçant ensemble. Je connais les capacités de mon partenaire et j'ai une totale confiance en lui. Nous nous sommes connus

lorsque j'avais 14 ans et lui 16 – et trois ans plus tard, nous formions un couple à la ville comme sur la piste. Depuis, 23 ans se sont écoulés, et le terme «confiance» est loin d'exprimer tout ce qui nous lie l'un à l'autre.

Mais plus généralement, dans notre métier, c'est en beaucoup de choses et beaucoup de gens qu'il faut pouvoir avoir confiance. Le partenaire, bien sûr, mais aussi le matériel, et les techniciens qui travaillent avec nous et pour nous, s'occupant à la fois de l'assistance sur scène, du son et de l'éclairage: ici, tout doit être parfaitement synchronisé et se dérouler à la perfection. Nous n'avons pas droit à l'erreur.

La personne qui joue le rôle de la «cible» contribue elle aussi à cette perfection: je ne veux pas distraire mon partenaire en bougeant. Il faut

qu'il se concentre sur ce qu'il fait: au moment où il lance le couteau, il ne doit absolument pas être distrait. Il doit se concentrer sur le manche du couteau, sur la puissance de la rotation qu'il faut lui donner pour le faire aller exactement là où il veut (et où je veux!) qu'il aille.

Nous ne parlons jamais de ce qui se passerait s'il arrivait quelque chose, et ce n'est pas juste parce que c'est un tabou chez les artistes. C'est surtout parce que c'est inutile.

»

---

**Priscilla Errani et Marco Moressa** | Texte

L'arbalétrière et le lanceur de couteaux/arbalétrier forment le duo «Double Risk», en tournée en 2021 avec le cirque Knie

---



jan jong fotografie beeldproductie

# Inside Swiss Leaders

## Une «plateforme» pour trouver des solutions entre les pôles

**«la plateforme» veut rendre possibles des solutions de compromis non idéologiques en matière de politique de formation, de sécurité sociale, ainsi que pour l'économie et le marché du travail. Cette alliance politique de six associations professionnelles veut jeter des ponts entre syndicats et associations patronales.**

Obtenir de meilleurs résultats ensemble: c'est dans cet esprit que Swiss Leaders, Employés Suisse (ES) et la Société des employés de commerce ont, dès 2016, fondé «la plateforme». Depuis, quatre autres associations sont venues les rejoindre. «la plateforme» représente aujourd'hui près de 90 000 membres.

### **Une alliance qui prend position**

«la plateforme», qui se veut une alliance politique d'associations d'employés et d'organismes professionnels indépendants et orientés solutions, souhaite jeter des ponts entre syndicats et associations patronales. Ses moyens et outils d'influence sont notamment l'information, le travail de presse, les initiatives parlementaires, la réalisation d'études et la coopération avec d'autres organisations.

### **Moderniser la place de travail**

Une de ses principales préoccupations est la modernisation de la loi sur le travail pour les travailleurs disposant d'une grande autonomie en matière de temps de travail. Depuis 2016, «la plateforme» a, conjointement avec l'alliance «réflexion suisse», accompagné et influencé l'initiative parlementaire Graber (16.414) qui vise à inscrire dans la loi la possibilité d'un modèle d'annualisation du temps de travail pour les cadres supérieurs et les dirigeants disposant d'une autonomie d'organisation, et à prendre en compte les besoins de flexibilisation sans pour autant négliger la protection de la santé. En juin 2021, «la plateforme» a en outre demandé, au travers de la motion parlementaire 21.3686, l'instauration de dispositions légales en matière de télétravail.

### **Assurer la prévoyance vieillesse**

Dans le domaine social, «la plateforme» s'engage en faveur de solutions durables pour le financement des institutions de prévoyance vieillesse. Concernant l'AVS, «la plateforme» soutient la proposition du Conseil fédéral — augmentation progressive à 65 ans de l'âge de référence pour les femmes assortie d'un allègement financier limité dans le temps pour les femmes concernées, augmentation de la TVA et flexibilisation de l'âge de la retraite. Concernant la LPP, elle soutient l'abaissement du taux de conversion. En outre, «la plateforme» veut supprimer en grande partie la déduction de coordination pour améliorer la situation des personnes à faibles revenus, lisser l'échelonnement des bonifications de vieillesse au profit des travailleurs âgés, et financer le maintien du niveau des prestations des caisses de pension par le biais de provisions et d'augmentations de capital.

### **Un système de formation plus perméable**

Pour pouvoir rester en phase avec les évolutions du marché du travail et réagir à temps à ses besoins, le système de formation suisse doit devenir plus agile et plus flexible en renforçant à la fois la perméabilité entre les niveaux de formation, la modularisation, et le reskilling et l'upskilling. C'est pourquoi Swiss Leaders s'engage également en faveur d'EmployAgility, un outil d'évaluation de la mobilité sur le marché du travail, mis gratuitement à la disposition de chacun de ses membres. En tant que partenaires sociaux, les associations fondatrices de la «plateforme» s'engagent également dans l'industrie MEM en faveur de la «passerelle MEM».

Par ailleurs, «la plateforme» a publié des études et des recommandations sur la gestion de l'âge et la défense des intérêts par les associations, et a pris part à différentes consultations. Avant chaque session parlementaire, elle publie un aperçu de cette dernière, assorti de recommandations.

Des renseignements complets sont disponibles sur [www.die-plattform.ch/fr](http://www.die-plattform.ch/fr).

»



# 2022 Agenda

## Leaders for Equality

La durabilité dans le contexte du leadership durable signifie organiser activement l'égalité. En partenariat avec l'Université de Saint-Gall, nous vous proposons un webinaire qui vous permettra de donner une impulsion plus équitable et durable à votre leadership !

### Module 1: Diriger durablement – Introduction

Mardi 22 mars – 17h00 à 19h00 – en ligne

### Module 2: Diriger durablement – Application

Jeudi 5 mai – 17h00 à 19h00 – en ligne

### Package pour les deux modules

- Membres Swiss Leaders: CHF 60.–
- Non-membres Swiss Leaders: CHF 220.–

## Prochains Leader Trainings

• **Eco-innover son modèle d'affaire**  
• Mardi 29 mars – 13h30 à 18h00 – Lausanne

• **La culture positive de l'erreux**  
• Jeudi 12 mai – 08h30 à 17h30 – Lausanne

## Save the date

• **Leader Circle**  
• Mardi 14 juin 2022 – 17h30 à 21h00 – Berne

• **Sustainable Leaders Forum**  
• Mercredi 14 septembre – dès 15h45 – Berne

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

## Mentions légales

### Editeur/contact

Swiss Leaders SKO  
Case postale, CH-8042 Zurich  
Tél. +41 43 300 50 50  
[info@swissleaders.ch](mailto:info@swissleaders.ch)  
[www.swissleaders.ch](http://www.swissleaders.ch)

### Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser  
Tél. +41 44 446 21 95  
[peter.sennhauser@serviceplan.ch](mailto:peter.sennhauser@serviceplan.ch)

### Responsable Communication

Claire-Lise Rimaz  
Tél. +41 21 625 78 32  
[c.rimaz@swissleaders.ch](mailto:c.rimaz@swissleaders.ch)



[www.swissleaders.ch](http://www.swissleaders.ch)

### Conception

Serviceplan Suisse SA, Zurich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### Agencement

Stämpfli SA, Berne  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

### Rédaction et contenu

Serviceplan Suisse SA, Zurich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### Impression

Stämpfli SA, Berne  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

### Tirage

10050 exemplaires en 2 langues  
8000 allemand / 2050 français  
(Certification WEMF 2019 – 2020:  
9345 allemand / 2104 français)

### Mode de parution

Parution quatre fois par an  
en version papier.

Destinataires: tous les membres  
Swiss Leaders.

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

**La prochaine édition  
de LEADER qui aura pour  
thème «Préparation  
au conflit» paraîtra le  
16 juin 2022**

# Quel est ton parcours professionnel ?

Participe à nos événements et salons ce printemps et façonne ton propre avenir !

## Women's Contact-Day Romandie

**14 mars 2022**

Swiss Tech Convention Center, Lausanne

## Absolventenmesse Bern

**14 mars 2022**

BERNEXPO, Berne

## Forum Geneva

**7 avril 2022**

Geneve Palexpo, Genève

## Sprungbrett-Event Zentralschweiz

**8 avril 2022**

Hotel Schweizerhof, Lucerne

## Sprungbrett-Event Basel

**11 avril 2022**

baltazar bar, Bâle

## Sprungbrett-Event Ostschweiz

**11 avril 2022**

Wein-Lagerhaus Martel, St-Gall

## Sprungbrett-Event Bern

**22 avril 2022**

Hotel Schweizerhof, Berne

## Sprungbrett-Event Graubünden

**52 avril 2022**

GKB Auditorium, Coire

## Sprungbrett-Event Zürichsee-Linth

**25 avril 2022**

Eventhouse, Rapperswil

## Sprungbrett-Event Schaffhausen

**28 avril 2022**

Güterhof, Schaffhouse

## Sprungbrett-Event Solothurn

**28 avril 2022**

Terminus Club, Olten

## IT-Day Romandie Online

**2 mai 2022**

virtuel

Inscris-toi maintenant  
gratuitement sur  
[www.talendo.ch](http://www.talendo.ch)



# CONCOURS 2 E-BIKES À GAGNER



Bénéficiez d'avantages dédiés à votre santé grâce au partenariat conclu entre Swiss Leaders et SWICA. Participez au concours sur la durabilité réservé aux membres de Swiss Leaders: SWICA met en jeu deux e-bikes performants de fabrication suisse.

Pour participer au concours, rendez-vous sur [swica.ch/concours-swissleaders](https://swica.ch/concours-swissleaders) ou scannez le code QR.

 SWISS  
LEADERS

PARCE QUE LA SANTÉ  
PASSE AVANT TOUT

 SWICA