

# Leader

*Le magazine pour les dirigeants*

## Engagement

**Les entreprises sont en fait des antibulles et peuvent contrecarrer la polarisation, estime Andreas Müller de la SSUP.**

**Une étiquette par génération? La professeure Elodie Gentina met en garde contre l'impulsion de cataloguer systématiquement la génération Z comme non engagée?**

**Les personnes engagées et loyales sont perçues et prises au sérieux. Ce que le management peut faire pour pallier le manque d'engagement.**



# INTRODUCTION AU MANAGEMENT

## Les fondamentaux du leadership – pour nouveaux managers

**Module 1: Comment je (me) dirige: auto-évaluation et bases de communication**

Délimitation des rôles, réflexion, comprendre le leadership comme un processus de communication et de construction de relations

**Jeudi 06.10 et vendredi 07.10.22**

**Module 2: Savoir maîtriser les tâches de conduite et les outils adéquats**

Mener des entretiens dans différentes situations, adapter la communication selon les situations, utilisation professionnelle des outils de conduite

**Jeudi 27.10 et vendredi 28.10.22**

**Module 3: Développer son impact au sein de ses équipes**

Concevoir, encourager et exiger des processus de travail en équipe

**Jeudi 17.11.22**





## Prospérez-vous dans votre travail?

Chers lecteurs, chères lectrices

Si nous étions des robots, l'efficacité du travail d'équipe ne dépendrait que des processus et des circonstances. En effet, les machines ne sont pas animées par la fierté et n'assument aucune responsabilité.

Pourtant, ces deux critères - l'engagement et la responsabilité - se trouvent au sommet de la pyramide de l'efficacité des équipes de Patrick Lencioni. Les gens ont besoin de plus que de l'énergie pour être performants - ils ont besoin de motivation: l'énergie émotionnelle. La satisfaction liée à la rémunération et aux incitations en fait partie, mais surtout la fierté d'appartenance à une organisation, la conviction de faire quelque chose d'utile et la conscience de faire la différence.

En tant que leader, vous êtes un moteur essentiel de ces sentiments. C'est ce qu'a découvert Microsoft: Le groupe a remplacé la détermination annuelle de «l'engagement» par une vaste procédure qui mesure la «prospérité» (thrive) des collaborateurs (page 6) - au-delà du travail.

C'est pourquoi, selon notre interlocuteur Andreas Müller du think + do tank «Pro Futuris», les entreprises sont aussi de véritables «anti-bulles», capables de contrer la polarisation croissante de la société (à partir de la page 10). Car elles sont le dernier bastion dans notre vie où nous ne pouvons pas choisir librement nos interlocuteurs.

Découvrez comment les entreprises placent leurs collaborateurs au cœur de leur stratégie d'entreprise dans notre rubrique Focus en page 20. Par ailleurs, l'auteur Elodie Gentina met en garde (page 15) contre le stéréotype qui consiste à considérer ces besoins comme une revendication de la «génération Z gâtée»: Selon elle, cette catégorisation de générations entières est une dangereuse erreur d'interprétation des changements sociaux.

Si vous souhaitez savoir comment aborder judicieusement la mesure de l'engagement, le visionnaire du monde du travail Sven Bühler, vous donne un aperçu du système du Swiss Employer Award à partir de la page 26.

Je vous souhaite beaucoup de plaisir avec ce LEADER - afin que vous puissiez prospérer!

**Claire-Lise Rimaz**  
Codirectrice de Swiss Leaders

# Leader 3/2022

Interview

## «Les entreprises sont en fait des antibulles» **10**

Au travail, nous avons à faire à des gens que nous n'avons pas choisis: une chance dans la lutte contre la polarisation, estime le conseiller politique Andreas Müller.



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>La conquête du sommet commence au camp de base</b>	<b>26</b>
<b>Point de vue</b>		Sven Bühler connaît l'engagement des salariés dans les entreprises suisses: ce visionnaire du monde du travail explique qu'observer les zones de satisfaction et de résignation permet d'analyser l'engagement des collaborateurs.	
<b>Que veut dire «Génération Z»?</b>	<b>15</b>	<b>Tendance</b>	
Mettre tout le monde dans le même sac n'a jamais été une bonne idée, encore plus si on y met des générations entières. La professeure française Elodie Gentina nous met en garde. L'engagement est plus lié à la socialisation et à l'estime qu'à une tranche d'âge.		<b>Les hommes changent la culture</b>	<b>28</b>
<b>Au premier plan</b>		La diversité commence chez les cadres, et l'inclusion des femmes dans des métiers typiquement masculins présuppose l'engagement actif des hommes. Un guide concret pour que les hommes puissent (et doivent) devenir des partisans actifs de l'égalité des chances dans l'entreprise.	
<b>Il y a toujours quelque chose à apprendre</b>	<b>16</b>	<b>Lifestyle</b>	
Le «jeune retraité heureux» Francisco Caratti trouve que nous les Suisses, nous ne faisons pas tout systématiquement mieux, et que l'on peut toujours apprendre quelque chose en observant les autres avec modestie.		<b>Engagé par passion</b>	<b>30</b>
<b>De la tête aux pieds</b>		Vous voulez vous engager pour une bonne cause durant vos loisirs? Ou aider à rénover de vieilles locomotives à vapeur? Trouvez ici les bons interlocuteurs.	
<b>Luca Bino</b>	<b>18</b>	<b>Le mot de la fin</b>	
<b>Focus</b>		<b>La grâce</b>	<b>32</b>
<b>Tous veulent faire une différence</b>	<b>20</b>	«On travaille de manière moins professionnelle si l'on s'identifie trop à sa tâche.» Un clin d'œil du pasteur Daniel Müller-Gemperle sur la grâce de percevoir son action comme une chose sensée.	
Se sentir pris au sérieux est aussi bien une raison directe d'engagement et de loyauté envers l'employeur que d'engagement personnel. Les entreprises pourraient faire beaucoup pour pallier un engagement apparemment en baisse.		<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

## En plus de s'engager, les collaborateurs doivent aussi s'épanouir

**L'éditeur de logiciels Microsoft évalue dorénavant si ses collaborateurs «s'épanouissent»: à savoir si leur travail en soi leur donne de l'énergie – et quels sont les facteurs qui y contribuent.**

Les collaborateurs peuvent s'identifier avec l'entreprise et faire preuve d'engagement sans pourtant être satisfaits : la loyauté vis-à-vis de l'employeur n'est pas à elle seule une mesure suffisante de la qualité de la relation entre le travail et la personne qui l'exécute. Une opinion partagée notamment chez le géant des logiciels Microsoft.

C'est pourquoi le groupe a complété son évaluation annuelle de l'engagement de ses employés par une enquête semestrielle destinée à mesurer l'«épanouissement» («Thriving») des collaborateurs. Les 5 P anglophones servent de base à l'enquête: «pay, perks, people, pride and purpose», c.-à-d. paiement, récompense, personne, fierté et but. Ainsi, déterminer si une personne employée juge pouvoir s'épanouir implique qu'elle se dise motivée par son activité et se sente habilitée à faire un travail sensé – «to be energized and empowered to do meaningful work», exposent deux expertes du département RH de groupe dans la revue «Harvard Business Review».

Le changement ne doit pas seulement servir à surmonter la césure de la pandémie, mais également conduire ultérieurement à de meilleurs résultats. L'équipe a notamment constaté qu'avec la nouvelle approche:

**La culture joue un rôle majeur:** toutes les personnes interrogées la mentionnent; les plus motivées soulignent être intégrées dans un système sain, les moins «épanouies» indiquent être entravées par la bureaucratie et une vision étriquée.

● **«L'épanouissement» a besoin d'une communauté:** le respect comme le soutien du supérieur direct et du management sont cruciaux et sont honorés ou critiqués par les collaborateurs.

● **L'équilibre vie professionnelle/vie privée n'équivaut pas à «s'épanouir»:** un équilibre vie professionnelle/vie privée est important, mais le sentiment de s'épanouir ne repose pas uniquement sur le fait d'avoir suffisamment de loisirs. L'analyse détaillée de Microsoft a montré que les collaborateurs épanouis comptabilisent moins d'heures de travail, mais sont plus focalisés et ont des réseaux plus petits au travail.

● Pour ce dernier point, analysé via une synthèse des résultats de l'enquête avec des métadonnées de planificateur et d'e-mails anonymisés, la recherche passée sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée et sur les réseaux confirme que plus de travail en groupe aurait un impact négatif sur le sentiment d'équilibre vie professionnelle/vie privée des collaborateurs. Mais elle atteste également que la collaboration n'est pas négative par principe et que le sentiment de poursuivre un objectif commun est motivant – toutefois, il serait déterminant de surveiller dans quelle mesure cela peut influencer sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée: les phases de collaboration intenses ne doivent donc pas devenir le quotidien.

● «Why Microsoft Measures Employee Thriving, Not Engagement», Harvard Business Review, juin 2022



# Sustainable Leaders

*„Les managers doivent pouvoir ouvrir de nouveaux espaces, des espaces où les collaborateurs peuvent acquérir le courage de trouver des solutions et vivre les valeurs qui caractérisent l'entreprise et qu'ils portent dans leur quotidien.“*

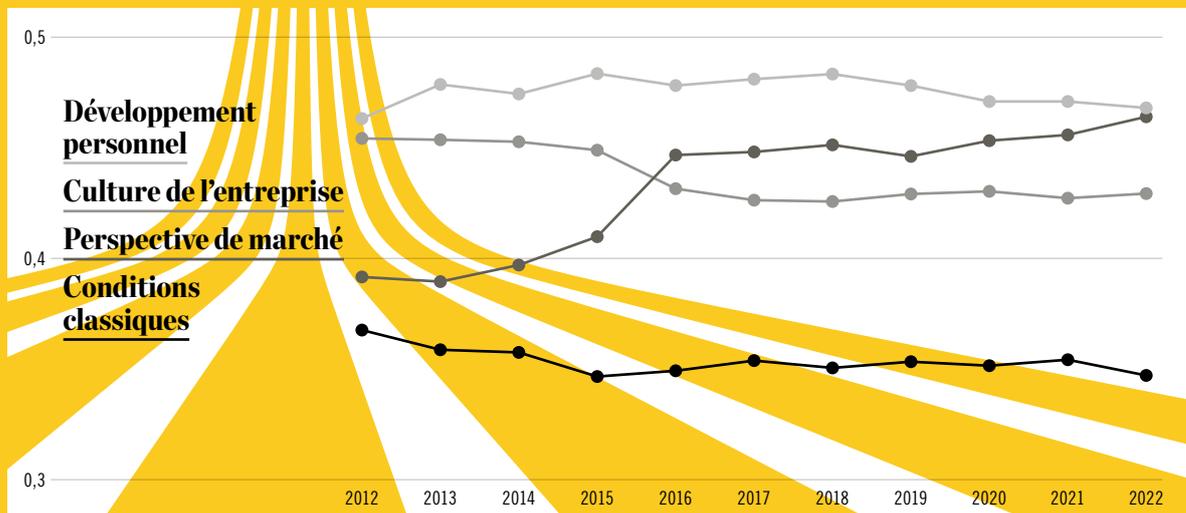
Kathrin Schlup, Codirectrice sanu



Retrouvez l'interview complète et signez la charte de l'initiative Sustainable Leaders sur: [www.sustainableleaders.ch](http://www.sustainableleaders.ch)

## La perspective de marché de l'employeur: un argument majeur

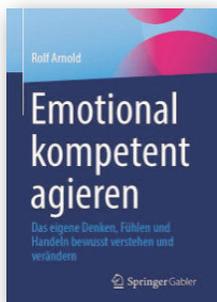
Ces dix dernières années, les facteurs concernant l'engagement des salariés ont largement évolué, et l'une des quatre dimensions ci-dessous s'est imposée: la **perspective de marché** de l'entreprise est au centre des préoccupations. Cela signifie que les clients doivent avoir la priorité absolue, que l'entreprise doit réagir rapidement aux changements extérieurs prédominants, et que les aspects majeurs de la stratégie d'entreprise doivent être clairs. **L'évolution personnelle** du collaborateur est désormais à peine plus importante. Les **conditions classiques** telles que la rémunération, les objectifs convenus, les outils de travail ou la conciliation travail/loisirs ne permettent plus aux entreprises d'obtenir cet engagement – ces «facteurs d'hygiène» restent néanmoins décisifs afin d'éviter une éventuelle insatisfaction.



Base des données: 18 000 salariés suisses de plus de 150 entreprises; source: iCommit.ch

# Du temps bien investi

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



## Agir avec une compétence émotionnelle

Cet ouvrage décrit au travers du mode «Etre agile» («Being agile») une relation pratiquée avec soi-même et les autres, pouvant nous aider à devenir qui nous sommes en réalité. Le concept «Being agile» aide notamment les managers à développer une personnalité qui leur permet de prendre conscience d'eux-mêmes. Il montre les aboutissements de l'analyse et la transformation

durable de la pensée, de la perception et de l'action. Ce faisant, nous nous trouvons ou nous nous façonnons nous-mêmes, ce qui ouvre la voie à une relation professionnelle avec soi et les autres. Les conditions sont ainsi créées pour que notre vis-à-vis se montre comme il le veut ou se conçoit.

Rolf Arnold: «Emotional kompetent agieren – Das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst verstehen und verändern», Springer, 2022, 133 pages, ISBN 978-3-658-37647-5, CHF 53.90



## Nell Watson's Founder Life

Un jeu vidéo contre le burn-out: «Founder Life» («Vie de fondateur») est un jeu narratif intelligent en épisodes, au cours duquel vous devez

maintenir un équilibre entre santé, profit et satisfaction personnelle tout en fondant une entreprise. Conçu par l'entrepreneur en série Nell Watson, «Founder Life» vous plonge au cœur des premiers jours d'une fondation d'entreprise et vous apprend à utiliser votre énergie, votre attention et vos ressources de manière sensée et équilibrée. Le jeu compte un narratif qui donne au joueur la possibilité de découvrir bien des défis typiques du monde réel de l'entreprise.

Nell Watson: jeu vidéo «Founder Life», Mac/Windows/Linux/online, gratuit, <https://www.nellwatson.com/game>

## Les leviers de l'engagement

Il est prouvé que les collaborateurs engagés accroissent les chances de réussite et les rendements d'une entreprise. Avec cet ouvrage, Raphaël H. Cohen, entrepreneur en série genevois, CEO, Business Angel et responsable de MBA, a rédigé un guide pour les leaders sur la manière d'éveiller chez les collaborateurs l'envie de s'engager et de les motiver. Les 54 procédures et recommandations éprouvées, issues de la grande expérience de l'auteur, contribuent à augmenter l'engagement des collaborateurs et à renforcer leur volonté de suivre leur supérieur.



Raphaël H. Cohen: «Les leviers de l'engagement: 54 bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble», Eyrolles, 2019, 212 pages, français, CHF 24.–

## Recruiting And Retention In Crisis

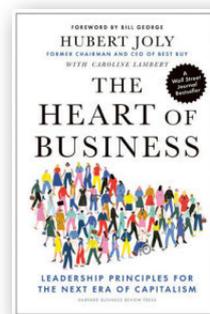
Une pandémie, une guerre en Europe, l'inflation – et un marché de l'emploi où la recherche de collaborateurs s'avère toujours plus difficile. Comment pouvons-nous attirer, recruter et fidéliser des personnes dans ce contexte complexe de marché du travail? Augmenter les salaires? Améliorer les opportunités de carrière? Dépenser de l'argent pour la formation professionnelle? Réponse: le tout est nécessaire. Avec en plus ... la confiance. Alors que la confiance envers les médias et le gouvernement s'effrite, les leaders économiques peuvent, eux, la gagner. C'est même impératif.



Josh Bersin: «Recruiting And Retention In Crisis. How Do We Build Trust, The Most Benefit Of All?» Podcast, 16 minutes, anglais, Apple/Spotify/Stitcher, <https://josh-bersin.castos.com/>

## The Heart of Business

Hubert Joly, ancien CEO de Best Buy et orchestrateur du spectaculaire redressement du détaillant, présente son guide personnel pour des résultats exceptionnels. Il a réussi à faire de l'entreprise en difficulté l'un des employeurs les plus populaires du pays, à accroître la satisfaction des clients et le cours de l'action Best Buy. Dans The Heart of Business, Hubert Joly partage la philosophie derrière la renaissance de Best Buy: poursuivre un noble but, mettre les personnes au cœur de l'entreprise, créer un environnement dans lequel chaque collaborateur peut s'épanouir et considérer les bénéfices comme un résultat et non comme un but. Des histoires mémorables, des leçons et des recommandations pratiques, tirées de la transformation personnelle de M. Joly devenu dirigeant après avoir été un intransigeant conseiller McKinsey – la magie humaine.



Hubert Joly: «The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism», Ingram Publisher Services, anglais, 301 pages, ISBN 978-1-64782-038-1, CHF 39.90

# À quel niveau souhaitez-vous plus d'engagement?



**Andreas Müller** | Société suisse d'utilité publique (SSUP), Pro Futuris – Think + Do Tank, directeur du programme «Nouveaux narratifs»

«Je souhaite plus d'engagement à tous les échelons de la société civile. Pour que la société dans laquelle nous vivons devienne plus inclusive et plus ouverte.»

> Dans son interview, Andreas Müller montre qu'il y a des moyens contre la polarisation. Dès la page 10.

**Dr. Gabriele Schambach** | Université de Saint-Gall, Responsable de projet «Leaders for Equality»

«En termes d'engagement et d'altruisme, je souhaite plus de curiosité, de courage et d'envie d'inconnu lors de l'introduction et la mise en œuvre du genre et de la diversité. En termes de responsabilité, je souhaite – surtout chez les cadres – qu'ils contribuent davantage à l'égalité des chances dans leur quotidien professionnel, notamment avec nos pratiques de conduite inclusives.»

> Gabriele Schambach sait comment les hommes peuvent contribuer de manière décisive à ce que l'égalité de traitement devienne réalité. Vous trouvez ses conseils dès la page 28.

**Daniel Müller-Gemperle** | Pasteur

«En général, au niveau de l'attention, du silence et de la réflexion. Concrètement, plus d'engagement contre la solitude des personnes âgées.»

> Daniel Müller-Gemperle a aussi son propre avis sur ce qu'est l'engagement. Retrouvez son mot de la fin en page 32.

# Les entreprises sont en fait des «antibulles»

Pour le conseiller politique Andreas Müller, il est important que les gens parlent à nouveau plus entre eux. Le directeur du programme «Nouveaux narratifs» du Think + Do Tank «Pro Futuris» de la Société suisse d'utilité publique explique que les entreprises y contribuent déjà de façon indéniable – mais qu'elles peuvent faire plus.



---

Susanne Wagner | Texte  
Jonas Weibel | Photographie

---

### **Andreas Müller, que signifie pour vous personnellement l'engagement?**

Je trouve qu'il est important de contribuer à une société meilleure. Je peux m'identifier à ce principe et je le fais aussi professionnellement.

### **Ces dernières années, notre société s'est fortement polarisée – l'observez-vous aussi?**

La polarisation se confirme à bien des égards – comme dans le domaine politique, par exemple entre la société et l'économie. Depuis plusieurs années, nous voyons que les électeurs ne votent plus de façon aussi favorable à l'économie qu'avant et qu'ils n'approuvent que de justesse des propositions en ce sens. Dans les entreprises de grande taille, une polarisation entre le management mondialisé et les collaborateurs est toujours plus visible. La pandémie n'a bien sûr été d'aucune aide.

### **La Société suisse d'utilité publique (SSUP) a créé le Think + Do Tank «Pro Futuris» afin de renforcer la cohésion sociétale. Est-ce dû aux deux dernières années ou l'idée a-t-elle évolué peu à peu?**

La SSUP a une fonction de Think Tank depuis 1810 déjà, sauf qu'elle n'était pas encore appelée ainsi. Et elle a fait naître des «bébés» qui sont aujourd'hui plus connus qu'elle : au cours du XX<sup>e</sup> siècle, elle a créé Pro Juventute, Pro Senectute et Pro Menta Sana. Les gens avaient vu une nécessité d'agir et voulaient agir sans attendre l'Etat.

### **Où est la nécessité d'agir aujourd'hui?**

Avec «Pro Futuris», nous voulons faire quelque chose pour la culture démocratique. La politique étant aujourd'hui plus polarisée, la société civile doit endosser ce rôle. En tant qu'acteur de la société civile, la SSUP est aussi là à cette fin. Nous partons du principe que l'économie nécessite aussi un nouveau narratif – une nouvelle perception de soi –, qui la définit comme un élément important de la société. Nous constatons aujourd'hui justement que les démocraties ne sont pas une évidence. L'économie profite de la démocratie. C'est pourquoi elle devrait être un acteur important de portée politique et sociale et se sentir responsable pour nous garantir une démocratie vivante qui fonctionne.

### **Beaucoup de gens évoluent dans leur «bulle». Ce qui rend toute discussion encore plus difficile, voire impossible.**

Je vois les deux côtés de la bulle : elle est positive si on l'oppose à la solitude. Ce qui est moins positif, c'est

qu'en correspondant uniquement avec des personnes d'avis similaire, les gens perdent des points de référence sociaux avec certaines parties de la société. Il serait plus judicieux d'affronter cet éclatement et d'entrer en contact avec des personnes différentes.

### **Comment est-ce possible?**

La formation de bulles serait contrecarrée si des personnes différentes de milieux et de groupes totalement divers entraient en contact. Jadis, cette confrontation était possible principalement dans les écoles et, pour les hommes, à l'armée. Aujourd'hui chacun et chacune vit dans sa bulle de réseaux sociaux, et les entreprises ont désormais une nouvelle fonction capitale. Or, il leur faudrait mieux comprendre qu'elles apportent justement ainsi une contribution à la société. De fait, une entreprise est l'un des rares endroits restants où des gens d'opinions totalement divergentes se rencontrent et où les gens s'intègrent et se regroupent en équipes.

### **Mais cela ne suffit pas – notamment au vu de l'ambiance délétère qui règne dans de nombreux forums Internet.**

Les entreprises pourraient aller plus loin en promouvant le dialogue respectueux de manière ciblée. En Allemagne, il existe des initiatives entrepreneuriales contre les campagnes de haine.

### **Qu'est qui contribue aussi au ciment social de la société?**

Chaque club de sport ou chaque association culturelle apporte sa contribution. On peut aussi échanger dans des bulles d'expression. Contribuer au ciment social est la tâche de tous – de toute la société. On ne peut pas l'exiger au niveau politique. Avec ses combats de coqs, la politique est souvent elle-même à l'origine de la polarisation. Les élections l'an prochain risquent plutôt d'amplifier le phénomène encore davantage.

### **Comment faire face?**

Les entreprises pourraient en faire plus dans la mesure où elles peuvent ou veulent endosser leur rôle d'antibulles. Avec pour objectif, préserver la culture démocratique et contribuer à la culture de la discussion au sein de l'entreprise.

### **Que peuvent faire les managers afin de motiver les collaborateurs à croire en l'entreprise?**

Il faut que l'entreprise se conçoive elle-même comme une partie prenante de la société, comme une entreprise citoyenne ou «Corporate Citizenship». Si l'entreprise est vraiment consciente de ce rôle de modèle, elle devrait en toute logique donner à ses propres collaborateurs la possibilité de vivre leur propre «état de citoyen», donc de permettre un temps pour un engagement bénévole ou le travail de milice, si cela est souhaité – par exemple pour un mandat politique. >

**Andreas Müller**

Directeur du programme «Nouveaux narratifs» du Think + Do Tank  
«Pro Futuris» de la Société suisse d'utilité publique (SSUP).

”

*Il serait plus judicieux  
d'affronter cet éclatement et  
d'entrer en contact avec des  
personnes différentes.“*

**«Pro Futuris»**

Andreas Müller (lic. phil./MAES) est conseiller politique indépendant et directeur du programme «Nouveaux narratifs» du Think + Do Tank «Pro Futuris» de la Société suisse d'utilité publique (SSUP). Le nouveau laboratoire du futur crée des espaces de réflexion, de débat et d'expérimentation pour une démocratie vivante, capable d'agir et résiliente. Dans l'un de ses projets, on aborde aussi une nouvelle conception moderne de «l'entreprise citoyenne». Auparavant, Andreas Müller a été codirecteur du laboratoire d'idées Avenir Suisse, où il a dirigé des projets institutionnels et sociopolitiques.

**Vous vous êtes penché sur ce sujet par le biais des études «Volowork» et «Poliwork». Comment cela influence-t-il l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise?**

Si les collaborateurs discernent que l'entreprise les perçoit dans toute leur réalité de vie, comme des parties prenantes de la société appartenant par exemple à un club de football ou s'engageant en politique, ils ont alors le sentiment d'être compris. Dès lors, il se peut que les collaborateurs soient fiers de travailler dans cette entreprise. Nos enquêtes ont mis en exergue que les collaborateurs souhaitent une plus grande reconnaissance de la part de l'employeur. L'activité de milice a une utilité bien plus importante pour les entreprises que ce qu'elles réalisent souvent.

**Quoi par exemple?**

Celui qui s'engage dans une fonction de milice est habitué à chercher des compromis et à accepter les autres avis. Ils sont pour ainsi dire des «héros antibulles».

**Que pensez-vous des événements d'équipe comme nettoyer la forêt ensemble?**

Le volontariat d'entreprise est une voie, mais pas la voie royale. Il se peut que vous nettoyez un jour

la forêt avec votre équipe, mais que la moitié des gens présents soient indifférents à la chose. Il serait assurément plus efficace de donner une journée pour une activité bénévole individuelle. L'entreprise n'a pas à dire ce qu'est un bon engagement bénévole.

**Selon vous, quel rôle joueront à l'avenir Volowork ou Poliwork – la promotion de l'engagement pour le travail politique –, quand plus de représentants des générations Y et Z seront intégrés au monde du travail?**

Les entreprises devront adapter leur culture à l'univers de motivation des collaborateurs et aller «chercher» les gens. Par exemple, en acceptant plus de télétravail ou en accordant du temps pour le bénévolat. Ce faisant, elles attirent aussi des gens avec un horizon plus large, qui connaissent des univers qui ne sont pas nécessaires pour leur spécialité. Mais ils s'intègrent dans les contacts sociaux au sein de l'entreprise. Pour les jeunes générations, le sens joue un rôle majeur au-delà de l'incitation de l'«argent». Et l'engagement bénévole est quasiment le prototype de la «recherche de sens».

»

# POURQUOI SWISS LEADERS FAIT-ELLE CONFIANCE AU NUMÉRO 1?

PARCE QUE LA SANTÉ PASSE AVANT TOUT

SWICA

SWICA est le partenaire fiable lorsqu'il est question de solutions d'assurance de premier ordre. Grâce au partenariat de Swiss Leaders et SWICA, vous profitez de remises sur les primes de toutes les assurances hospitalisation HOSPITA. Par ailleurs, le système de bonus BENEVITA vous permet de bénéficier de remises attrayantes sur les primes d'une sélection d'assurances complémentaires. Téléphone 0800 80 90 80 ou [swica.ch/swissleaders](http://swica.ch/swissleaders)

En partenariat avec

 **SWISS LEADERS**

# Que veut dire «Génération Z»?



Génération X, Baby-boomers, Millennials, Génération Z, Génération coronials ... Les termes se multiplient pour désigner des ensembles d'individus du même âge qui partageraient des pratiques et expériences communes, distinctes de celles et de ceux qui les ont précédés.

Ainsi, la grille de lecture par «génération» est loin de faire consensus. Bien que la notion de génération Z, définie comme ceux nés après 1995 pendant la 4<sup>e</sup> révolution numérique, soit couramment employée, les scientifiques dénoncent une dérive sémantique du concept de génération et de l'usage intensif que l'on peut en faire. Puisque le terme de «génération» sous-entend l'idée d'un «destin commun» et tend à minimiser, voire à masquer, les différences entre les individus, je défends l'idée qu'il faut utiliser le concept de génération Z avec modération.

Tout peut laisser à penser que les jeunes, encore connus sous le nom de «digital native» ou «génération Z», sont des consommateurs uniformes: ils ont tous leur iPhone, leur iPad, ils s'habillent tous avec les mêmes marques, ils se rendent tous dans les Starbucks ou McDo. Pourtant, il est nécessaire de dépasser ces clichés afin de se rendre compte que des différences de comportements émergent selon des critères sociodémographiques, tels que le milieu social, le lieu de vie à la campagne ou à la ville, ou le pays d'appartenance.

Par ailleurs, chacun essaie tant bien que mal d'étiqueter les jeunes en déclarant qu'ils sont «consoméristes, narcissiques, rebelles, remettant en cause l'autorité, zappeurs ...». Il importe de dépasser ces stéréotypes et de décrypter les spécificités de leurs comportements, en analysant en amont les jeunes d'un point de vue sociétal, au travers de méthodes de socialisation (la relation aux parents, au groupe de pairs, à l'école ...), qui sont différentes d'une culture et d'un milieu social à un autre. Les jeunes ont des sources d'aspiration contradictoires: digital vs technodetox, narcissique vs maker, désinformé vs agile de l'information, rebelle vs discipliné, zappeur vs fidèle ou encore oublié vs engagé. Toutes ces aspirations contradictoires dans le rapport des jeunes à la société impactent le rapport complexe que les jeunes ont et auront demain avec l'entreprise, leur manager. Regarder comment les jeunes Z consomment donne par extrapolation des pistes pour manager demain les Z en entreprise.

»

---

**Prof. Dr. Elodie Gentina** | IESEG School of Management Paris/Lille,  
Enseignant- Chercheur - Experte Génération Z et auteure

---

# Il y a toujours quelque chose à apprendre

**Il se décrit comme un «jeune retraité heureux», alors que Francisco Caratti est un créateur en série et un entrepreneur. Et un deuxième paradoxe l'accompagne: il s'est toujours senti un peu comme un outsider – pourtant, il a grandi au Tessin, parlait français à la maison et a étudié en Suisse alémanique.**

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

En guise d'introduction, j'affirme que chaque être humain est spécial, avec son propre kaléidoscope de qualités et de défauts. Pour paraphraser Einstein, je pense que tous peuvent faire quelque chose d'extraordinaire, mais si on juge un violoncelliste par sa capacité à réparer un robinet, il passera toute sa vie à penser qu'il est stupide. J'essaie donc de mettre en valeur mes qualités et d'atténuer mes défauts. Parfois je réussis, parfois non, mais je continue à essayer.

## **2. Que signifie l'engagement pour vous?**

S'engager, c'est faire de son mieux et, une fois que l'on s'est fixé un objectif, tout faire pour l'atteindre. Cela s'applique dans tous les domaines: professionnel, personnel, familial et social.

## **3. D'où venez-vous?**

Je suis né à Lugano mais j'ai appris l'italien à l'école parce que, dans ma famille, nous n'avons jamais parlé que le français. Une fois obtenu mon bac, je me suis diplômé en mathématiques à l'EPFZ à Zurich, où j'y ai trouvé un emploi. Après avoir fondé une société de services informatiques à Paris, à la trentaine je me suis marié et me suis installé à Lugano, où j'ai créé une entreprise de développement d'applications bancaires. Maintenant, je suis un jeune retraité heureux qui vient de créer une start-up à Milan.

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

Cela peut paraître étrange, mais partout où j'ai vécu, je me suis toujours senti à la fois chez moi et «étranger», en raison de ce sentiment de différence que j'ai toujours ressenti depuis l'enfance par rapport à mon entourage. Les Suisses croient qu'ils font les choses mieux que les autres, mais je peux affirmer qu'on peut toujours apprendre en observant les autres avec modestie.

## **5. Quel rôle l'engagement a-t-il joué dans ce contexte?**

S'engager pleinement, dans n'importe quelle activité, c'est une bonne règle de vie. Le chemin est souvent plus important que la destination. Il suffit de lire la Torah pour se rendre compte que l'engagement, l'action et l'étude sont plus importants que la foi, qui n'est pas strictement nécessaire.

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

En me disant que si ceux qui ont une autre culture et une autre histoire de la nôtre voient la réalité différemment, ils auront certainement de bonnes raisons de le faire et que cela mérite d'être reconnu et doit être respecté.

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

Aider les autres, c'est leur offrir un environnement paisible et sûr qui leur permettra de donner le meilleur d'eux-mêmes.



---

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

L'histoire nous montre qu'à long terme l'avenir est toujours positif. La seule incertitude est de savoir quelle est la durée de ce terme. Cela est également vrai dans des périodes qui - comme celle que nous vivons actuellement - sont effectivement compliquées.

Beaucoup craignent que l'humanité elle-même ne soit menacée d'extinction, que ce soit à cause d'une guerre nucléaire ou du réchauffement climatique. Mais si les choses tournent au pire, il n'y aura personne pour me reprocher d'avoir péché par optimisme, alors pourquoi ne pas y croire?

---

**Francisco Caratti** | [SwissASR.ch](https://www.swissasr.ch)/[SwissASR.it](https://www.swissasr.it)

Fondateur/CEO

---

# Luca Bino

Future of Work Catalyst, swisspro Solutions / UMB

## L'idée ou le déclic |

La transformation numérique ne se fait pas parce que les cadres dirigeants l'ont décidée.

Elle se fait par la transformation profonde des comportements humains. Nous sommes l'élément catalyseur de cette transformation – Future of Work Catalyst.

## La conviction |

Avant de penser innovation, nous devons imaginer, rêver de nouvelles façons de travailler. La technologie doit se fondre en arrière-plan, l'expérience utilisateur est primordiale, de là peut naître une synergie entre le génie humain et la technologie.

## L'objectif |

Nous appelons ça la «future of work experience» – il s'agit de découvrir et d'explorer ensemble en faisant abstraction des biais cognitifs (cela ne marchera pas, c'est trop cher, nos équipes sont trop traditionnelles ...) sans devoir acquérir des équipements.

## | Perspective d'avenir

Nous sommes en pleine fusion avec UMB et représenterons un des trois acteurs majeurs du monde IT en Suisse dès le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Ainsi, nous pourrions proposer à plus de 1500 clients entreprises en Suisse cette offre de découverte et d'exploration que nous appelons la «future of work experience».

## | Le produit

Nous proposons des semaines d'immersion, avec un «Future of Work Catalyst» pour découvrir et comprendre une nouvelle technologie, définir des scénarios, réaliser des prototypes et tester les résultats en situation réelle le tout en s'amusant!

swisspro Solutions (UMB dès le 1.1.23) propose des semaines d'immersion et de découverte technologique, avec un accompagnement personnalisé afin de découvrir et comprendre une nouvelle technologie et d'évaluer des scénarios possibles pour l'entreprise.



# Tous veulent faire une différence

**Si une personne se sent remarquée et estimée, elle s'engage plus volontiers. Le management peut en profiter pour renforcer l'engagement. Ce qui est de fait indispensable: le taux de collaborateurs engagés oscille depuis des années entre 11 et 17%.**

---

Susanne Wagner | Text

---

Qui ne souhaite pas une équipe qui agit avec engagement, travaille avec compétence sur le plan social et technique, réfléchit activement et vient chaque jour au travail motivée? Bien sûr, le mouton à cinq pattes n'existe pas. Mais les cadres peuvent faire beaucoup pour renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs afin que ceux-ci se sentent tout naturellement tenus de s'impliquer pour l'entreprise et de montrer un véritable engagement envers leur employeur.

Cela en vaut la peine, car l'entreprise reçoit beaucoup en retour. C'est ce que montre aussi la recherche dans le domaine. «Un lien émotionnel fort avec sa propre entreprise a pour conséquence un taux d'absence faible, une fluctuation réduite et une qualité de travail élevée», dit le neuroscientifique allemand Joachim Bauer. Le moyen le plus efficace dont disposent les supérieurs pour renforcer la motivation et le plaisir de travailler dans leur équipe est d'entretenir de bonnes relations professionnelles avec les collaborateurs. Comment faire plus précisément? C'est là le point capital: les systèmes de motivation des employés ne peuvent être actifs que si les collaborateurs se sentent «vus» personnellement et pris en compte.

Bauer, qui a écrit un livre sur le thème du «Travail», le décrit ainsi: il s'agit de trouver un équilibre entre

une attention empreinte de compréhension et un style de conduite clair. Avec, par exemple, un cadre qui contacte ses collaborateurs au moins chaque semaine en petits groupes, voire chaque jour personnellement, et discute du travail avec eux à des intervalles raisonnables. La reconnaissance joue également un rôle important. En plus du salaire équitable, elle implique aussi la considération pour le travail fourni, la sécurité de l'emploi et les chances de développement professionnel.





### **Une génération Z exigeante**

Un bien particulièrement précieux est l'engagement chez la génération Z qui arrive sur le marché du travail. Pour elle, l'épanouissement et une expérience de valeur au travail sont cruciaux. Elle ne serait en outre plus prête à se lier à long terme et en toute loyauté à un employeur, relèvent les auteurs Isabell Brademann et Rüdiger Piorr dans le document de travail «L'engagement affectif de la génération Z» de la Haute Ecole d'Économie & Management FOM d'Essen. Ils y étudient le besoin de liens avec l'entreprise et ses facteurs d'influence.

***„Un lien émotionnel fort avec sa propre entreprise a pour conséquence un taux d'absence faible, une fluctuation réduite et une qualité de travail élevée.“***

Joachim Bauer, neuroscientifique allemand

Ce qui surprend, c'est qu'ils estiment cette génération encore trop jeune pour avoir des expériences substantielles dans le monde du travail. De plus, l'analyse a montré que 64% des personnes interrogées affichent assurément un besoin fort d'engagement affectif. Le terme souligne à quel degré un collaborateur veut rester dans son entreprise. Mais comment parvient-on à recruter ou à fidéliser émotionnellement la génération Z? Parmi les critères incontournables, on a, selon Brademann et Piorr, le développement personnel, la sécurité, la rémunération et des relations d'estime. Ne sont pas souhaités des structures rigides dans l'entreprise, des situations de concurrence entre les collègues et des horaires de travail fixes comme le «9 à 5».

### **Un lien lâche, voire inexistant chez 68% des employés**

Le cabinet de conseil Gallup recense aussi dans quelle mesure les employés ont un sentiment d'appartenance à leur employeur. Depuis 2001, Gallup évalue chaque année dans l'indice d'engagement les liens émotionnels des employés en Allemagne. Les deux dernières années de pandémie n'ont pas eu d'impact sur l'expérience d'engagement des collaborateurs, constatent avec surprise les auteurs de l'étude. Le pourcentage des personnes engagées oscille depuis des années entre 11 et 17% (2020: 17%). Cela signifie que le lien avec l'entreprise est lâche, voire inexistant chez environ 68% des personnes interrogées. Les chiffres devraient être similaires en Suisse.

Il est donc d'autant plus important de contrecarrer par le biais d'une conduite motivante cette «démission intérieure» très répandue. Mais comment engendrer l'engagement chez les collaborateurs? Nous interrogeons une entreprise suisse à laquelle plusieurs collaborateurs sont fidèles depuis 40 ans déjà. A Genève, dans la manufacture familiale Caran d'Ache, les employés restent en moyenne 13 ans. Les femmes et les hommes qui travaillent chez Caran d'Ache sont décrits par Natalie Toumpanos, directrice des Ressources Humaines, comme étant le capital de l'entreprise. «Nous nous efforçons de créer un environnement de travail qui permet l'équilibre entre la performance et le bien-être et qui reflète le caractère familial de notre entreprise.»

Cela signifie que l'on place les collaborateurs au centre de la stratégie d'entreprise, car leur développement personnel et leur bien-être sont la base pour le succès de tous. La politique d'égalité des chances et la transparence de l'entreprise contribuent sûrement aussi à ce bien-être: Caran d'Ache s'est engagée à poursuivre une politique d'égalité des salaires et à appliquer des mesures concrètes telles des autoanalyses de la pra-

tique salariale. Natalie Toumpanos: «Nous avons reçu des retours positifs du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes en matière d'égalité de traitement des salaires et veillons particulièrement au respect d'une démarche uniforme au niveau de la gestion des talents et de la formation professionnelle.»

#### **La filiale des apprentis**

Toujours plus d'employeurs font preuve d'imagination pour inciter leur personnel à soutenir pleinement l'entreprise et s'engager. Le distributeur Aldi Suisse œuvre en ce sens avec les plus jeunes arrivés: dans le cadre du projet «Filiales des apprentis», ces derniers dirigent une filiale pendant une semaine. Soutenus par un gérant de filiale expérimenté, ils organisent alors tout eux-mêmes, de la commande des marchandises, la planification du personnel au service de caisse. Ce projet a été lancé afin d'offrir une plateforme aux apprentis; pour approfondir leurs connaissances techniques, mettre en œuvre les acquis de leur apprentissage et profiter les uns des autres.

Cette estime pour l'engagement et la foi dans les capacités des apprentis en valent la peine. Jusqu'à présent,



Aldi n'a fait que des expériences positives: les apprentis ont contribué à un déroulement impeccable. «Chaque année, nous observons que les filiales des apprentis engendrent parmi nos apprentis une identification forte avec notre entreprise et les remplissent de fierté», dit un porte-parole du service de presse d'Aldi Suisse. «Les apprentis assument volontiers des responsabilités, ils voient clairement leur objectif commun et aiment les tâches.»

**„Nous faisons  
confiance aux personnes  
dans leurs rôles et  
créons un maximum de  
transparence.“**

Nadja Perroulaz, cofondatrice et Lead People chez Liip

Les entreprises ayant une structure holocratique et non hiérarchique affichent un taux élevé d'autogestion. En fait partie, au-delà de la très citée société Freitag, l'agence numérique Liip avec des bureaux à Berne, Bâle, Saint-Gall, Fribourg et Lausanne. Elle aussi dit placer les personnes au centre, et ce, d'une manière bien particulière comme Nadja Perroulaz, cofondatrice et Lead People chez Liip, expose: «Nous faisons confiance aux personnes dans leurs rôles et créons un maximum de transparence.» Chaque collaboratrice et chaque collaborateur chez Liip assume une responsabilité dans des rôles et a pouvoir de décision au sein de ce rôle – sans la validation d'un supérieur.

#### **Réagir avec agilité aux besoins**

«Le modèle holocratique est décisif en tant que condition centrale pour la motivation et l'engagement», explique Nadja Perroulaz. Liip applique les principes de l'agilité depuis 15 ans déjà et avait une structure organisationnelle très plate. En 2016, l'entreprise a opté pour l'«Holacracy», car elle «est le système qui peut le mieux s'adapter aux changements et réagir avec agilité aux besoins des collaborateurs et des clients». Avec l'holocratie, c'est le travail que l'on organise et

# 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**



non les personnes. «Dans ce modèle de rôles, les collaborateurs sont responsables du fait qu'ils soient affectés là où ils peuvent fournir la plus grande contribution – pour l'entreprise et pour eux-mêmes», dit Nadja Perroulaz.

***„Celui qui donne  
aux collaborateurs le  
sentiment de s'impliquer  
et de pouvoir faire  
une différence reçoit en  
retour un engagement  
affectif substantiel de  
leur part.“***

Andreas Müller, directeur du programme  
«Nouveaux narratifs» du Think + Do Tank «Pro Futuris»  
de la Société suisse d'utilité publique (SSUP).

La possibilité de s'impliquer et de se développer dans de nombreux domaines est aussi une raison pour laquelle Giorgio Nadig, responsable de produit, aime travailler chez Liip. L'orientation holocratique est importante pour lui car «elle me permet, à travers mes différents rôles, de pénétrer sur des terres inconnues en tant que juriste.» Dans ses rôles liés à des projets clients, il apprécie la possibilité de pouvoir créer rapidement lui-même des conditions-cadres pouvant répondre au mieux aux besoins des clients. De plus, il salue les conditions de travail modernes qui lui

permettent de concilier la famille et le travail de façon optimale. Giorgio Nadig apprécie que le modèle organisationnel de Liip offre à tous l'opportunité de s'impliquer et de se développer dans de nombreux domaines et de travailler en équipe de façon interdisciplinaire à des projets novateurs.

#### **Faire le bien bénévolement**

S'engager – pas seulement pour l'entreprise, mais pour une bonne cause: tel est l'objectif des projets de travail bénévole d'équipes toutes entières. Par exemple pour Pro Juventute: l'organisation à but non lucratif permet aux entreprises d'assumer, dans le cadre du Corporate Volunteering, un engagement social pendant et en dehors des heures de travail. Son argument: «Mettez donc en pratique les compétences de vos collaborateurs dans un environnement totalement différent et offrez-nous le temps et l'expertise de vos employés», explique Pro Juventute pour motiver les entreprises à s'engager ainsi pour la société.

Une étude de l'Institut Gottlieb Duttweiler sur le travail bénévole a montré que la motivation pour un travail bénévole et la motivation pour un engagement envers une entreprise se ressemblent. Andreas Müller a participé à cette étude. Il est aujourd'hui directeur du programme Nouveaux narratifs du Think + Do Tank «Pro Futuris» de la Société suisse d'utilité publique (voir interview page 10). «Nous avons identifié trois facteurs pour la motivation: une marge de manœuvre relativement autonome, une appartenance sociale à l'organisation et l'efficacité», dit Andreas Müller. Ces trois éléments sont, d'après lui, des tendances qui peuvent être quasiment calquées du travail bénévole au monde du travail. «Celui qui donne aux collaborateurs le sentiment de s'impliquer et de pouvoir faire une différence reçoit en retour un engagement affectif substantiel de leur part.»

»

# Confrontation

- 01. Que signifie pour vous le terme «diversité»?**  
**02. Quelle est son influence sur votre entreprise?**  
**03. Comment promouvez-vous la diversité dans l'entreprise?**

## 01.

Pour moi, la diversité est un groupe varié et hétérogène. Des personnalités en tous genres enrichissent une équipe par leur être, leurs compétences et leurs expériences. Un simple débat sur le genre ne répond pas au terme de diversité.

## 02.

La diversité enrichit une entreprise, une équipe. Les expériences, réflexions et idées de chacun créent de la valeur ajoutée. Si tout le monde se ressemblait, il n'y aurait pas d'innovation et la vie serait probablement insipide. La diversité a donc une influence énorme sur l'entreprise.

## 03.

Qui veut, peut. À condition de s'engager. Nous encourageons nos collaborateurs à suivre des formations de façon ciblée, afin de se développer aussi personnellement. La formation continue élargit les horizons. Une situation gagnant-gagnant pour tous: on offre et on demande, telle est notre devise.

## 01.

Pour moi, la diversité a beaucoup de facettes comme l'origine, l'âge, la formation, les rôles, les réseaux, etc. Cela va bien plus loin qu'une égalité des sexes binaire. Cette multitude d'expériences et d'opinions variées est fondamentale. La diversité doit aussi toujours être synonyme d'inclusion. Comment pouvons-nous impliquer et faire participer chaque personne?

## 02.

En offrant des conditions de travail flexibles, nous essayons d'être un employeur attractif pour le plus de styles et de situations de vie possibles. Si nos équipes reflètent la diversité des parties prenantes, il est beaucoup plus simple de planifier en tenant compte des multiples exigences et besoins.

## 03.

Nous veillons à des conditions de développement optimales. Avec, en premier lieu, des structures/modèles de temps de travail flexibles, des temps partiels aussi chez les cadres, ainsi que des formations continues individuelles. Et nous essayons – autant que possible – de déceler nos préjugés inconscients afin de choisir le meilleur candidat possible lors du recrutement et dans le cadre du développement personnel des collaborateurs.

# La conquête du sommet commence au camp de base

## Ce qui est aujourd'hui nécessaire pour accroître l'engagement des collaborateurs – et pourquoi la satisfaction et la résignation sont aussi importantes.

Pour le collaborateur, c'est clair: il veut évoluer dans un monde du travail où il ne se résigne pas, n'est pas frustré en permanence et peut s'engager pour son entreprise. Pour l'entreprise, garantir un tel monde du travail sain est tout sauf simple. Les attentes des collaborateurs face à leurs employeurs grandissent. Le tout étant aujourd'hui exacerbé par un manque aigu de personnel qualifié dans bien des secteurs.

De plus, les exigences des clients augmentent. Pour rester pérennes, les entreprises doivent gérer en permanence l'équilibre entre le «need to innovate», toujours plus décisif, et le «need to produce».

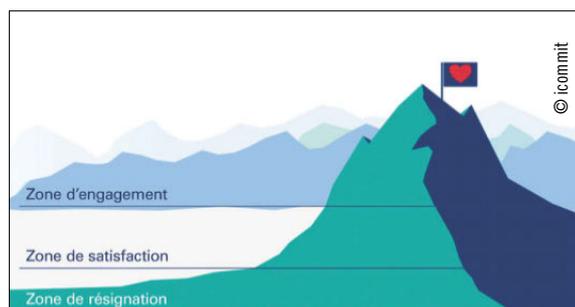
Il leur faut éviter la témérité entrepreneuriale (trop d'innovation), qui entraîne des pertes, et ne pas céder à une certaine torpeur (trop peu d'innovation), qui les laisse loin derrière la concurrence.

Les employeurs sont donc plus que jamais mis au défi de créer le monde du travail adapté pour leurs employés.

### Les sensibilités de l'équipe comptent

Grâce aux enquêtes de ces dernières décennies, nous savons que dans une première phase, l'accent a été mis sur une satisfaction maximale possible. Dans une seconde phase, on a aussi pris la résignation en compte car sans elle, interpréter les résultats obtenus était impraticable – et dans une troisième phase, on s'est concentré sur l'engagement ou la confiance.

Aujourd'hui, nous en sommes à la quatrième phase, qui est la synthèse des trois premières. Chaque entreprise compte divers «biotopes» ou zones exigeant différentes mesures. Ce que nous visualisons sous la forme d'une «montagne».



La montagne de l'entreprise

Dans nos enquêtes auprès des collaborateurs, nous identifions chacun de ces trois mondes du travail. La première question est: un collaborateur se trouve-t-il dans la zone résignation, satisfaction ou engagement? Due avant tout aux conditions-cadres disponibles, la perception du monde du travail ne dépend toutefois pas d'un seul collaborateur et doit être améliorée non pas à l'échelon individuel mais, en premier lieu, à l'échelon de l'équipe dans le cadre d'un dialogue collectif; nous évaluons donc les parts de résignation,



d'insatisfaction et d'engagement au niveau de l'équipe. Si la part de résignation dépasse les 20%, la tâche prioritaire est de cibler la résignation et de l'éliminer. Si, par rapport aux indices de référence, l'insatisfaction est plus grande que l'engagement, alors la suppression de cette insatisfaction est prioritaire, ce qui implique une grille d'action axée sur la satisfaction. Ce n'est seulement que lorsque l'équipe se trouve dans la zone engagement que l'on peut travailler sur les moteurs de l'engagement.

#### **Camp de base: satisfaction**

L'ascension vers le sommet se fait donc sans halte depuis le camp de base – d'où l'impossibilité d'assurer la satisfaction et une résignation minimale en chemin. Car le danger de surcharge serait trop grand.

Comme exposé ici pour la première fois il y a deux ans, nous pouvons nous appuyer sur une énorme base de données de plus de 150 enquêtes annuelles auprès de collaborateurs d'entreprises suisses, tous secteurs et toutes tailles confondus, et déterminer statistiquement via une analyse-pilote les thèmes essentiels permettant d'atteindre le sommet de l'engagement.

Pour gravir le sommet de la montagne engagement, il faut des collaborateurs

- disposant des capacités et connaissances indispensables (profil requis),
- assumant des responsabilités et prenant des décisions (implication) et
- voulant se développer et apprendre (promotion des collaborateurs).

Cette superdimension – dite «croissance/importance propre» – continue d'être l'élément majeur pour une ascension réussie.

La seconde superdimension – dite «perspective de marché» – a continué de gagner en importance ces deux dernières années. Ce qui n'est pas étonnant outre mesure car il est toujours plus difficile pour les entreprises de déterminer avec quelle position sur le marché elles seront encore compétitives dans cinq ou dix ans. Les collaborateurs se trouvant dans la zone engagement doivent donc aujourd'hui bien mieux savoir quelle est la stratégie choisie par leur employeur, quels sont les besoins de la clientèle à satisfaire et comment gérer les nombreux changements.

»

#### **Sven Bühler**

est propriétaire et visionnaire de mondes du travail de la société de conseil et de sondages icommit, qui organise tous les ans l'enquête du Swiss Arbeitgeber Award.

# Les hommes changent la culture

**Les hommes cadres jouent un rôle crucial pour l'inclusion des femmes dans des métiers «typiquement» masculins: ils ne sont pas seulement en surnombre aux étages de direction, ils sont aussi les acteurs centraux quand la culture de l'organisation change. Ni plus ni moins. Découvrez des pratiques de conduite inclusives.**

---

**D<sup>r</sup> Gabriele Schambach** | Université de Saint-Gall,  
Coresponsable du projet «Leaders for Equality»

---

Beaucoup d'entreprises et organisations ont commencé à promouvoir activement les femmes, notamment avec des descriptifs de poste tenant compte des genres. Mais à quoi cela sert-il s'il règne, durant l'entretien d'embauche ou plus tard dans le travail quotidien, une culture d'entreprise où les femmes sont mal à l'aise?

Dans notre projet «Leaders for Equality: les managers saisissent les opportunités», nous présentons des idées comment (mieux) inclure les femmes dans des professions et des branches typiquement masculines. Les dirigeants masculins, jusqu'à présent trop peu impliqués dans les processus d'égalité des chances, jouent ici un rôle central. Ils contribuent en tant que concepteurs, soutiens et ambassadeurs à faire évoluer la culture d'entreprise.

Notre enquête nationale – et pour la première fois internationale – sur l'engagement pour l'égalité des chances montre que ce n'est pas qu'un vœu pieux. On voit ici clairement que les hommes sont motivés et qu'ils recourent déjà souvent à des pratiques de conduite dites inclusives en matière de genres. Ce sont les manières d'agir au quotidien, facilement applicables par chacun dans son propre champ d'action,

qui contribuent à plus d'égalité – quelles que soient les mesures en ce sens existant dans l'organisation.

Pour inciter les femmes à exercer des métiers typiquement masculins, les hommes peuvent appliquer diverses stratégies de comportement basées sur des pratiques de conduite que nous avons élaborées:

#### **Positionnez-vous**

Se positionner signifie que vous êtes un partisan actif de l'égalité des chances et:

- défendez les mesures d'égalité des chances dans les conversations avec vos collègues,
- participez activement à des activités internes à l'entreprise sur les thèmes de l'égalité des chances,
- donnez un retour positif à vos collègues masculins s'ils ont un style de conduite promouvant les femmes.

#### **Encouragez les femmes**

Sont comprises ici les activités promouvant activement les femmes par:

- une approche directe des femmes compétentes pour la candidature à un poste de responsable,
- une incitation des collaboratrices à participer à des programmes de développement des managers,
- une conscience du choix des mots souvent différents et plus prudents des femmes lors des évaluations,
- la recherche de femmes compétentes pour éviter des équipes purement masculines.



### **Encouragez activement l'intégration des femmes**

Si des femmes sont déjà dans l'équipe ou le groupe de direction, les hommes peuvent promouvoir une intégration réussie s'ils :

- veillent à ce que lors des réunions, les interventions des femmes soient entendues et reprises de la même manière,
- font en sorte que, dans des cercles purement masculins, les femmes soient intégrées à la discussion,
- proposent à une femme de l'équipe les demandes prestigieuses ou les tâches intéressantes afin d'accroître sa visibilité et l'estime des autres.

### **Intervenez!**

Vous pouvez être actif en intervenant :

- veillez à ne pas faire vous-même de remarques dégradantes ou discréditant les femmes,
- abordez d'autres hommes s'ils font des remarques (même de façon involontaire) dénigrant les femmes ou sexistes, voire misogynes,
- soutenez vos collaboratrices et collègues femmes si leurs compétences sont ignorées, dédaignées ou remises en question.

De par notre expérience de conseil, nous connaissons les défis qu'il faut relever pour appliquer ces possibilités d'action : d'une part, plusieurs différences substantielles existent entre les femmes et les hommes pour ce qui est de la manière de juger et d'évaluer, surtout dans des contextes où les hommes prédominent. Il

faut noter que les hommes considèrent cela plus souvent comme naturel, alors que les femmes y voient un état de fait étrange et non approprié. D'autre part, les dirigeants vivent les activités d'égalité des chances de manière ambivalente, car ils craignent traiter les femmes avec condescendance au lieu de les promouvoir. Pour en arriver à une compréhension commune et donc une action, nous avons développé le format des dialogues des sexes. Ceux-ci offrent la possibilité d'échanger sur les différentes perceptions, évaluations et idées relatives au changement de culture.

Toutes ces activités et chacune des pratiques de conduite incluant le genre mènent à un changement de la culture de l'organisation, si bien que les femmes se sentent à l'aise dans des métiers typiquement masculins – et peuvent y être (encore plus) incitées.

»

### **Leaders for Equality:**

#### **«Les managers saisissent les opportunités»**

est un projet d'analyse et de développement (2019–2021). Il encourage les entreprises à mieux impliquer les managers majoritairement masculins dans les activités de promotion de l'égalité.





Sur le site Web de benevol Suisse se trouve de plus une fiche sur le bénévolat en tant que responsable de personnel rémunéré et sur le travail pour et avec des réfugiés: deux domaines requérant une sensibilité particulière.

Au-delà de la plateforme, il existe en Suisse d'autres possibilités de s'occuper de manière sensée. Dans ce domaine, il faut d'abord mentionner le grand nombre d'associations qui, dans les communes, vont du club de tir, celui de gymnastique et la société de musique aux sociétés d'embellissement et pompiers volontaires. De plus, on trouve des groupes d'intérêt comme des fans de locomotives à vapeur à quasi toutes les lignes ferroviaires historiques, des groupes de vol à voile à chaque aérodrome et des passionnés d'histoire à chaque ruine de château : pas moins de 40% des personnes de plus de 15 ans en Suisse ont indiqué travailler bénévolement en moyenne quatre heures par semaine pour une chose leur tenant à cœur en 2020.

Il est intéressant de constater que les femmes s'engagent davantage que les hommes dans le bénévolat informel, à savoir près de 36% contre seulement 13% dans des projets ou des associations. Les hommes s'engagent certes aussi majoritairement dans le cadre d'un bénévolat informel (29%), mais plus de 18% s'impliquent dans des domaines institutionnalisés du travail bénévole.

Ces chiffres proviennent de l'Office fédéral de la statistique; l'«Observatoire du bénévolat en Suisse 2020» de la Société suisse d'utilité publique (SSUP) fournit une image nettement plus différenciée. Il montre que les hommes s'engagent en majorité (19%) dans le domaine sportif, suivi en seconde position des «associations de jeux et de loisirs» (9,9%). Chez les femmes, l'engagement pour des organisations ecclésiastiques est en tête (9,7%), suivi immédiatement de l'engagement à des fins sociales et caritatives (9,2%). Par ailleurs, les mandats politiques ou d'utilité publique ne sont qu'en 8<sup>e</sup> place chez les hommes et en 9<sup>e</sup> chez les femmes.

«Celui qui s'engage formellement dans le bénévolat veut faire bouger les choses et agir avec d'autres personnes, les aider, se développer soi-même, élargir ses connaissances et ses capacités et avoir du plaisir», constate l'Observatoire. «Avoir du plaisir» est aussi la raison la plus importante pour un engagement, et cela n'a rien de répréhensible.

Mais apprendre quelque chose de nouveau donne aussi du plaisir.

»

## La grâce

Globalement, j'en suis arrivé à la conclusion que l'on travaille de manière moins professionnelle si l'on s'identifie trop à sa tâche. Dans mon cas: l'église, la poésie, jadis la politique partisane ... souvent quelque chose en rapport avec l'engagement bénévole.

Plus on y met du cœur, plus on risque de le briser. Il arrive aussi qu'une personne représentant également votre organisation favorite soit dans l'embaras. Et jusqu'où cela peut-il aller si l'on n'a pas suffisamment de recul? L'autophagie en dernier recours.

Mais que faire contre l'identification excessive? Ce qui m'aide personnellement quand je me réveille la nuit et que les milliers de choses non réglées me tourmentent, c'est de visualiser une image précise. Je m'achète en pensée un balai de bouleau bien solide, pas un truc pas cher qui tombe en morceaux avant même de le prendre en main. Je le taille alors avec un sécateur pour obtenir la forme parfaite et commence à balayer une grande place imaginaire. Ce faisant, je me sens léger et libre. Finies les idées noires, je me rendors et me réveille le matin avec une chanson sur les lèvres, prêt à m'attaquer aux tâches journalières.

Ce haïku japonais de Mizuta Masahide (1657-1723) peut aussi aider:

«Maintenant que mon entrepôt a brûlé, plus rien ne cache la lune.»

Et pourtant: pouvoir vivre mon métier, mon activité, mon engagement comme une action pleine de sens est le plus important. Parfois même un privilège. Ou ainsi que je le décrirais en tant que théologien: la grâce.

»

---

**Daniel Müller-Gemperle** | Pasteur réformé

---



# Inside Swiss Leaders

## Un baromètre du leadership durable en Suisse

**Début 2021, Swiss Leaders a lancé l'initiative Sustainable Leaders, qui repose sur 3 piliers: La charte Sustainable Leaders définit une compréhension commune de ce que doit apporter le leadership durable et sert d'engagement personnel pour se mettre en route.**

Pour soutenir les décideurs sur leur chemin, le deuxième pilier est la Sustainable Leaders Academy qui, outre des webinaires, propose pour la première fois en 2022 un cours de 5 jours en coopération avec sanu future learning sa. Le troisième pilier vise à mesurer où l'on se situe par rapport aux compétences pertinentes en matière de durabilité. Pour le développement de cet instrument, le baromètre du leadership durable, Swiss Leaders coopère avec B Lab Suisse.

B Lab fait partie de l'organisation mondiale B Corp et attribue la certification éponyme aux entreprises qui répondent aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales vérifiées, de responsabilité juridique et de transparence publique. B Lab proposent d'autres instruments tels que le B Impact Assessment, qui évalue la performance sociale et environnementale globale d'une entreprise, le Swiss Sustainability Benchmark et le Swiss Triple Impact.

Notre nouveau baromètre, qui permet aux leaders de faire le point, recense les compétences et les pratiques en matière de gestion durable. A l'aide d'un modèle de maturité, l'outil illustre l'état des compétences en matière de leadership et fournit un rapport. Le baromètre permet de faire des comparaisons entre régions et secteurs dans le but de suivre et d'analyser les progrès du leadership durable sur plusieurs années. En outre, l'instrument fournit des recommandations d'action pour l'adoption de pratiques de leadership durables.

Il sera disponible en allemand, français et italien. Une première version test de l'outil devrait être disponible à la fin de l'automne 2022. Le lancement aura lieu dans le cadre du Swiss Impact Forum le 15 septembre 2022.



# 2022 Agenda

## Swiss Impact Forum | Unlock the Agenda 2030

Participez au Swiss Impact Forum, le rendez-vous de tous les acteurs et actrices impliqué.e.s dans la transformation du secteur privé suisse pour une nouvelle économie.

Je 15 septembre 2022 | 09h00 – 19h00,  
Eventfabrik, Berne

## Business Speed Dating

Ve 16 septembre 2022 | 18h30 – 21h30,  
Notos Bar Restaurant, Le Chenit

## Buffet canadien en famille

Sa 17 septembre 2022 | 12h00 – 16h00,  
Parc Caribana Festival, Crans-près-Céligny

## Meet the expert Bruno Cepparo

La gestion de crise en entreprise.  
Lu 26 septembre 2022 | 18h30 – 21h00,  
Le Montbrilliant Hôtel, Genève

## Meet the expert Cyril Lanfranchi

La certification B Corp, plus qu'un label.  
Je 29 septembre 2022 | 18h30 – 20h30,  
Hub Coworking, Neuchâtel

## Visite de la manufacture Mauron Musy

Je 6 octobre 2022 | 18h00 – 20h30,  
Manufacture Horlogère de la Vallée de la Broye,  
Saint-Aubin

## Meet the expert Elodie Gentina

Les futurs défis posés par la Génération Z  
en entreprise.  
Ma 11 octobre 2022 | 16h00 – 17h00,  
En ligne via zoom avec le livre par poste

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

## Mentions légales

### Editeur/contact

Swiss Leaders  
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 44 533 00 30  
[ps@swissreporter.ch](mailto:ps@swissreporter.ch)

### Responsable Communication

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



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

### 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)  
Laura C. Bujard  
[hello@lcbujard.com](mailto:hello@lcbujard.com)

### Impression

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

### Tirage

10 050 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 «Responsabilité»  
paraîtra le 5 décembre 2022**

# Investissez dans votre avenir

**Le vieillissement croissant de la société et les taux d'intérêt actuellement très bas pèsent sur la prévoyance vieillesse étatique et professionnelle. C'est pourquoi vous devriez commencer à constituer votre prévoyance vieillesse volontaire suffisamment tôt.**

Avec les prestations de l'AVS et de la prévoyance professionnelle, vous devriez pouvoir maintenir votre niveau de vie habituel une fois à la retraite. Le premier et le deuxième piliers ensemble doivent vous permettre de percevoir une rente d'environ 60 % de votre dernier salaire. Cependant, certains, et en particulier les personnes ayant des interruptions de carrière et travaillé à temps partiel, n'atteignent souvent pas cet objectif de telle sorte qu'il est particulièrement important pour eux d'investir dans la prévoyance-vieillesse privée.

## Profitez d'un rendement plus important

Plus les versements sont effectués tôt, plus on profite de l'effet à long terme des intérêts composés et on est récompensé d'un rendement plus élevé. Car la personne qui effectue régulièrement des versements pendant de nombreuses années réinvestit constamment les intérêts d'un placement; et plus c'est long, plus elle accumule.

## Un petit exemple chiffré\*

Si, à 25 ans, vous commencez à verser 200 CHF chaque mois sur un compte de prévoyance rémunéré à 0,2 %, vous aurez épargné à 65 ans, après 40 ans de versements, 100 000 CHF. En revanche, si vous ne commencez qu'à 45 ans et que vous versez mensuellement pendant 20 ans 400 CHF, vous ne disposerez que de 98 000 CHF sur le compte à 65 ans. Ainsi, en versant sur une plus longue durée, vous aurez environ 2000 CHF de plus à la retraite.

Si vous investissez votre fortune destinée à la prévoyance en titres, le rendement peut augmenter en cas d'évolution favorable du marché. En reprenant notre exemple, en investissant 200 CHF chaque mois pendant 40 ans en titres avec un rendement de 2 %, vous disposerez même de 147 000 CHF à 65 ans. Cela peut donc s'avérer intéressant.

\* Les hypothèses relatives à l'évolution des taux et des rendements se basent sur des avis d'experts de la Banque Cler et des données du passé. D'éventuels frais et commissions ne sont pas pris en compte. On part de versements annuels constants investis en totalité. Un rendement plus élevé ne peut en général être atteint que si un risque plus élevé est couru. La performance du passé ne préjuge pas des évolutions futures et ne représente pas une garantie de succès à l'avenir.



## Ne suspendez pas vos versements dans le troisième pilier

Sur le plan fiscal, cela vaut aussi la peine d'effectuer chaque année un versement dans le troisième pilier, car le montant qu'on peut verser annuellement est limité – à 6883 CHF en 2022. Cela signifie que, si vous négligez pendant une ou plusieurs années votre prévoyance privée, vous ne pourrez pas effectuer un rattrapage une autre année. Il vaut donc mieux que vous effectuiez des versements chaque année – même s'il ne s'agit que de petits montants.

### Toute situation peut être optimisée

Nous vous aidons volontiers à obtenir une vue d'ensemble de votre prévoyance et vous montrons comment améliorer votre situation financière à venir grâce à une planification à long terme.

Comme membre de Swiss Leaders, vous profitez de conditions spéciales attrayantes à la Banque Cler.

Informations supplémentaires:  
[www.cler.ch/swissleaders](http://www.cler.ch/swissleaders)



SUSTAINABLE  
LEADERS

# CONDUIRE ET TRANSFORMER SON ENTREPRISE VERS LA DURABILITÉ

**Formation certifiante en 8 jours**

Lausanne: 10, 11 & 24.11.22 | 1.12.22  
10 & 17.01.23 | 28.02.23 | 25.04.23



Powered by

 SWISS  
LEADERS

ExecutiveEducation

**sanu.**



[swissleaders.ch/formationscontinues](https://swissleaders.ch/formationscontinues)