

# Leader

*Le magazine pour les dirigeants*

## Gouvernance partagée

Lorsque les responsabilités et le pouvoir sont partagés, le succès dépend du respect mutuel et de l'instauration de la confiance, selon la Prof. Dr. Jacqueline Martin.

Le chemin vers la gouvernance partagée n'est pas une promenade de santé: expériences tirées de la pratique d'organisations suisses.

Holocratie, sociocratie, gouvernance agile ou organisation Teal: le choix du modèle d'organisation adapté est déterminant pour le succès du processus de répartition du pouvoir.



SUSTAINABLE  
LEADERS

# LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL EN DURABILITÉ

Conduire un changement volontaire dans l'entreprise

**Formation certifiante en 8 jours**

Lausanne: 28. & 29.01.25 | 04. & 20.03.25 | 15. & 28.05.25 |  
25.06.25 | 02.09.25



Powered by

 SWISS  
LEADERS

ExecutiveEducation

**sanu.**



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



## Synthèse des perspectives

Chers lecteurs, chères lectrices,

Lors de réunions, je ne cesse de réaliser à quel point le potentiel de l'intelligence collective est vaste: de la combinaison de différentes perspectives naissent de nouvelles approches et solutions qu'aucun membre du groupe n'aurait pu trouver seul. Cette expérience est au cœur du principe de Shared Governance: le partage de la direction et de la responsabilité au profit de l'organisation.

Dans ce numéro de LEADER, nous plongeons dans l'univers de la direction partagée. Un impératif dans le monde des entreprises, qui sont de plus en plus guidées par un purpose et de moins en moins par le profit pur.

La professeure Jacqueline Martin voit dans la répartition des tâches de direction un moyen de mieux utiliser les compétences et d'éviter les lacunes. Dans l'Interview (page 10), elle relève le fait que chacun doit être prêt à assumer des responsabilités, et que la politique et les querelles peuvent freiner le processus de transition vers la gouvernance partagée.

Le projet de la Banque Alternative est particulièrement remarquable, car il démontre que ce modèle peut fonctionner dans un environnement strictement réglementé. Ailleurs, la cogestion peut devenir un défi pour certains employés qui doivent trouver leurs interlocuteurs dans un modèle de rôles plutôt que de simplement s'adresser à leur supérieur.

Chaque entreprise peut trouver le modèle de gouvernance partagée qui lui convient. Nous vous proposons un aperçu des principaux modèles à la page 28.

La direction partagée est une tendance observée depuis des décennies dans le secteur des soins (page 30). Dans un domaine où des connaissances et une expertise étendues déterminent le bien-être des patients, l'intelligence collective et le principe du consentement peuvent augmenter significativement la qualité.

Le mot de la fin (page 32) revient à un homme issu d'un domaine où l'on attend une discipline forte: selon Roland Fässler, expert en lutte contre les incendies, même lors d'interventions mouvementées, la coordination et la direction partagée ne sont pas seulement possibles, elles sont nécessaires.

La gouvernance partagée offre souvent des solutions que nous n'aurions jamais imaginées auparavant. Nous devrions davantage comprendre, soutenir et respecter la pluralité des responsabilités. La mission fondamentale d'une entreprise est de poursuivre, au-delà de la nécessité d'être rentable économiquement, des objectifs sociaux ou environnementaux. Et nous devons toutes et tous prendre notre part de responsabilité.

Je vous souhaite une lecture stimulante.

**Claire-Lise Rimaz**

Codirectrice de Swiss Leaders



# Leader 3/2024

Interview

## «La réussite dépend de l'acceptation, du respect et de la confiance» 10

La mise en place d'une gouvernance partagée est un processus complexe qui prend du temps, car «il s'agit d'un changement fondamental de culture», explique la professeur Jacqueline Martin. Et d'ajouter: «Tout le monde veut avoir son mot à dire, mais il s'avère parfois difficile de trouver des personnes capables d'assumer les responsabilités correspondantes».



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Idées</b>	<b>26</b>
<b>Les questions ouvertes</b>	<b>8</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Point de vue</b>		<b>Vers une gouvernance partagée</b>	<b>28</b>
<b>La gouvernance reste essentielle dans l'auto-organisation</b>	<b>15</b>	La transformation de l'organisation commence par le choix du modèle de gouvernance partagée le plus approprié. Il en existe de nombreux, plus ou moins distincts les uns des autres. Tour d'horizon des différentes options.	
Une nouvelle organisation décisionnelle ne doit en aucun cas être assimilée à un renoncement à toute forme d'autorité, écrit la spécialiste du développement organisationnel Susanne Aebischer. Elle doit au contraire être répartie entre les rôles avec des règles claires.		<b>Tendance</b>	
<b>Membre</b>		<b>Le secteur de la santé comme référence</b>	<b>30</b>
<b>Développement par niveau de maturité</b>	<b>16</b>	Là où l'expérience, la capacité d'analyse et le sens des responsabilités sauvent des vies, l'intelligence du collectif peut conduire à de meilleurs résultats. C'est pourquoi les soins et la santé sont des domaines d'application importants pour la gouvernance partagée.	
Elle a grandi dans un contexte de «bien-séance et d'adaptabilité», et pour la responsable RH de la coopérative Mobility Chantal Notz, la capacité d'écoute associée à l'empathie, à une définition claire des attentes et le fait d'assumer la responsabilité de ses propres décisions, de son travail mais aussi de ses propres pensées, sentiments et action, est la base d'un bon leadership.		<b>Le mot de la fin</b>	
<b>De la tête aux pieds</b>		<b>Quand il y a le feu, le partenariat est essentiel!</b>	<b>32</b>
<b>Caroline Forster et Julia Fleischer</b>	<b>18</b>	Les services de secours doivent faire ce qu'il faut dans un délai extrêmement court. Paradoxalement, cela implique parfois un leadership partagé, explique Roland Fässler, expert en matière de lutte contre les incendies.	
<b>Focus</b>		<b>Inside Swiss Leaders</b>	<b>33</b>
<b>Le transfert du pouvoir</b>	<b>20</b>	<b>Agenda / Mentions légales</b>	<b>34</b>
Aucun des modèles de leadership partagé ou de gouvernance partagée n'est un succès en soi : c'est l'expérience qu'ont faite de nombreuses entreprises ayant changé leur organisation décisionnelle. Tous les collaborateurs ne gèrent pas avec la même facilité le fait d'avoir plus d'influence et différents interlocuteurs pour gérer différentes problématiques. Témoignages issus de différents secteurs.			

# Inspiration

## Regarder à l'intérieur de soi

**Bien diriger et communiquer avec équité vont de pair: six points pour gérer les conflits et les émotions. Qu'elles viennent de l'extérieur ou de l'intérieur.**

Dr. Susanne Löffner | Coaching Your Dream, Médecin et coach

J'ai récemment vécu une expérience déplaisante avec un patient. Il est venu me voir et m'a fait des reproches virulents. Au regard de sa colère et de la manière dont il m'a attaquée, la situation aurait pu rapidement dégénérer. Mais je me suis dit: «Respire profondément. Prends du recul. Reste centrée sur toi-même.»

Cela m'a permis de rapidement réfuter ses accusations. Et il a immédiatement reconnu, intellectuellement, qu'il avait tort. Pourtant, sa colère a persisté pendant un moment. J'ai ensuite réfléchi à ce qui s'était passé. Je suis ce patient depuis quelques mois, il vient régulièrement me voir. Dernièrement, une nouvelle maladie s'était déclarée et avait entraîné une situation d'urgence en laissant (encore) beaucoup d'incertitudes. Le patient était dépassé, déprimé et avait peur.

- **Identifier les causes** La colère cache souvent d'autres émotions. Quand quelqu'un vous confronte avec beaucoup de colère ou de rage, essayez de comprendre ce qui se cache derrière la façade!
- **Établir une distance** Lorsque je comprends la situation et les émotions qui la sous-tendent, je peux me distancier de la colère. Je ne dois pas la prendre à mon compte et je me protège pour ne pas sombrer à mon tour dans la colère. J'ai donc abordé ses émotions: «Vous êtes en colère. Je comprends que cette situation vous déprime et vous inquiète. Nous allons faire ce qui suit ...»
- **Aborder les émotions** Parler des émotions réduit leur impact. C'est ce qu'on appelle l'«affect labeling» ou l'étiquetage des émotions<sup>1</sup>. On estime que cela permet de réduire les émotions fortes jusqu'à 70% et de créer ainsi une nouvelle base pour la conversation. Cela a pris du temps, mais j'ai finalement pu avoir une conversation constructive avec lui, et nous nous sommes séparés en bons termes.

• Ce n'est toutefois pas la fin de l'histoire. Je suis moi aussi un être humain. Avec du recul, je sais que j'étais moi-même en colère. Très en colère même, et ce, pendant tout le week-end. Pourtant, je savais, intellectuellement, qu'il n'y avait rien de personnel.

- **Réfléchir à sa propre implication** «Tout ce qui vous met en colère pendant plus de 15 secondes vous concerne.<sup>2</sup>» Il fallait donc que je trouve pourquoi j'étais en colère. Et j'ai réfléchi.
- **Vérifier sa résilience** Plus notre «carapace» est affaiblie (c'est-à-dire quand nous sommes moins résilients ou davantage stressés), plus nous sommes susceptibles de réagir sur le plan émotionnel. Ma résilience était un peu fragile à ce moment-là – il était donc temps de m'occuper de cela.
- **Plonger au plus profond de soi-même** Les émotions fortes sont souvent liées à nos faiblesses personnelles: à des valeurs bafouées, des expériences passées avec des sentiments désagréables auxquels notre cerveau accède de manière inconsciente en un clin d'œil, à notre estime personnelle, etc. J'ai donc passé le week-end à canaliser ma colère (sans trop casser de vaisselle) et à voir ce qu'il me restait à régler au plus profond de moi-même. Maintenant, tout est rentré dans l'ordre.

• C'est exactement pour cette raison qu'il est impossible de bien diriger et de communiquer avec équité si l'on n'est pas prêt à commencer par soi-même.

• La capacité à diriger nécessite d'abord un travail intérieur.

<sup>1</sup> Matthew D Lieberman, Naomi I Eisenberger, Molly J Crockett, Sabrina M Tom, Jennifer H Pfeifer, Baldwin M Way: Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. Psychol Sci. 2007 May;18(5):421-8. doi: 10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x.

<sup>2</sup> Citation libre de Vera F Birkenbihl, formatrice dans le domaine du management et auteure d'ouvrages spécialisés en Allemagne, décédée en 2011: <https://www.youtube.com/watch?v=lnZcPGKmy-8>, ainsi que d'Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre et chercheuse sur la mort et le processus de deuil de nationalités suisse et américaine.

*„Votre mantra: devenir le stratège de votre propre histoire professionnelle. Car vous et vous seul êtes l’architecte de votre propre carrière. En cela, les chasseurs de têtes peuvent possiblement vous aider, à la condition que vous vous engagiez personnellement dans la démarche.“*

Stéphane Haefliger, psychosociologue, directeur général adjoint chez Vicario Consulting

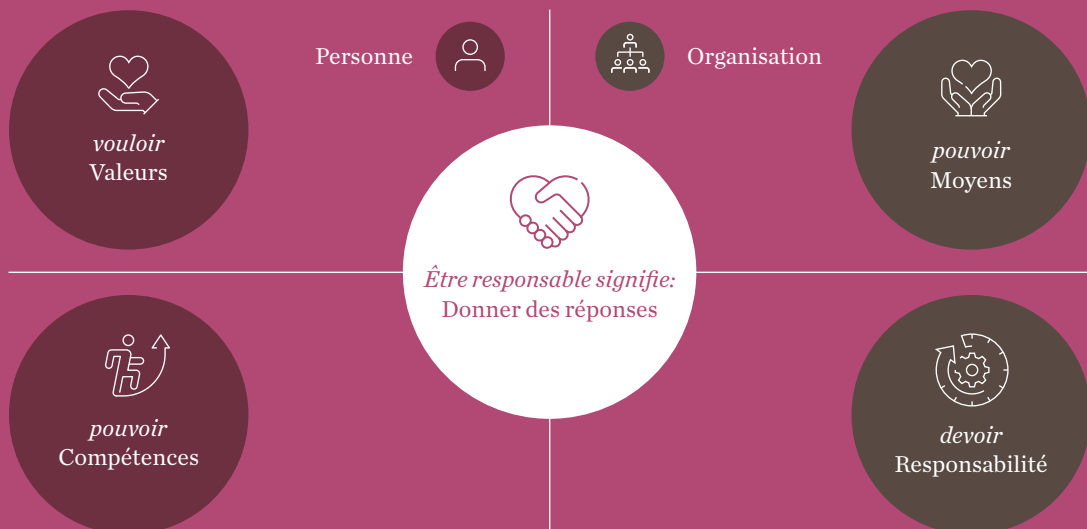


Retrouvez-le à Lausanne le 12 novembre pour notre LEADER TRAINING DAY «Piloter sa carrière professionnelle».

Plus d’infos sur [swissleaders.ch/calendrier](http://swissleaders.ch/calendrier)

## Systeme de responsabilites: partager ne suffit pas

Partager la direction? Dans bien des cas, ce n’est pas aussi simple qu’on pourrait le penser: il faut une interaction complexe entre les caractéristiques individuelles et les conditions-cadres de l’entreprise, qui, ensemble, forment le système de responsabilités au sein d’une organisation. L’acceptation effective des responsabilités exige la prise en compte des quatre quadrants: les employés doivent avoir la volonté et les compétences pour faire ce que l’entreprise attend d’eux. Mais celle-ci doit à son tour leur donner les moyens et les responsabilités nécessaires. Cela souligne la nécessité de développer de manière équilibrée ces quatre domaines afin de garantir un système de responsabilités efficace dans l’organisation.



Source: Schmid, B. / Messmer, A. (2004): Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. Paru dans le magazine: Lernende Organisationen, n° 18, mars/avril 2004

# Quelle est votre expérience avec la prise de décision partagée?



**Dr. Susanne Löffner** | Médecin et coach

«Dans mon rôle de médecin, la prise de décision partagée (Shared decision-making) est un principe fondamental pour instaurer la confiance, respecter la dignité du patient et l'encourager à prendre en main son efficacité personnelle. À quelques exceptions près (lorsque le patient ne s'en sent pas capable), cela me permet d'obtenir les meilleurs résultats thérapeutiques.»

» Dr. Susanne Löffner, source d'inspiration pour la gestion des conflits, page 6.

**Chantal Notz** | Mobility, Responsable RH

«En partageant la prise de décision, je crée un espace où différentes perspectives et idées se rencontrent. Cela peut donner naissance à quelque chose de totalement nouveau, et ces moments sont très précieux pour notre équipe.»

» Chantal Notz, responsable RH chez Mobility, parle de ses valeurs dans le portrait que nous lui consacrons dans la rubrique «Membre», page 16.

**Roland Fässler** | Président de la Conférence suisse des inspecteurs sapeurs-pompiers

«La prise de décision partagée favorise l'acceptation de la décision et incite davantage à la mettre en œuvre.»

» Roland Fässler, expert en lutte contre les incendies, montre l'importance de la direction partagée, même en situation d'urgence, dans «Le mot de la fin», page 32.



# La mobilité combinée: le voyage vers l'avenir.

**La voiture de fonction classique n'est plus la seule solution pour assurer la mobilité de vos collaboratrices et collaborateurs. Il existe désormais des alternatives plus durables et plus rentables.**

## **Transition vers une mobilité combinée.**

Les entreprises se trouvent confrontées au défi d'organiser la mobilité de leur personnel de manière efficace et durable. La mobilité combinée, comme son nom l'indique, allie divers moyens de transport, du tram au train, en passant par le vélo de location. En tirant le meilleur parti de chaque option, il est possible de créer une solution sur mesure durable et économique.

## **Interview: «Vision d'avenir» avec Gregor Koncilja.**

Gregor Koncilja, responsable Clientèle commerciale CFF, parle de ses expériences et de l'avenir de la mobilité d'entreprise.



## **Quels défis et changements prévoyez-vous en matière de mobilité d'entreprise au cours des dix prochaines années?**

*Gregor Koncilja:* Les entreprises vont devoir se pencher sur diverses thématiques, notamment la numérisation, la responsabilité écologique, ainsi que le développement de solutions de mobilité globale et les frais qu'elles engendrent. Elles devront également tout mettre en œuvre pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée.

Les dix prochaines années seront marquées par les progrès technologiques, les évolutions sociales et une prise de conscience croissante des questions liées à l'environnement. Dans le domaine Clientèle commerciale CFF, nous continuerons à progresser en matière de numérisation, par exemple en perfectionnant nos services de conseil numérique pour les PME.

## **Quelles tendances voyez-vous se profiler à l'horizon?**

*GK:* Les modèles commerciaux vont évoluer, alors que de nouvelles innovations technologiques et de nouvelles réglementations verront le jour dans le domaine de l'environnement. Les attentes et le comportement de nos clientes et clients évolueront donc en conséquence.

## **Qu'est-ce qui vous plaît dans les produits des CFF?**

*GK:* J'ai toujours adoré les trains, mais maintenant je me déplace encore plus souvent en transports publics. J'ai appris à apprécier notre ponctualité, la simplicité du travail à bord des trains, les échanges avec mes collègues, l'offre culinaire et notre matériel roulant. Le respect de l'environnement me tient vraiment à cœur et c'est avec fierté que je peux promouvoir nos produits ferroviaires.

Avec les services proposés par Clientèle commerciale CFF, les entreprises peuvent créer une solution de mobilité combinée personnalisée optimale. Vous pouvez compter sur notre savoir-faire pour organiser votre mobilité d'entreprise de manière efficace, économique et durable.

Votre partenaire en matière de mobilité combinée: clientèle commerciale CFF

## **SBB Business Travel Service Center**

Tél. 0848 111 456, tarif local  
Lundi à vendredi: 8h - 17h30

Plus d'informations à ce sujet sur:  
[cff.ch/gestionmobilitte](http://cff.ch/gestionmobilitte).



# «La réussite dépend de l'acceptation, du respect et de la confiance»

**Lorsqu'une entreprise voit sa direction soudainement confiée à plusieurs personnes, elle doit retrouver son équilibre. Jacqueline Martin a accompagné de tels processus de très près.**

## **Grande expérience en soins intensifs**

Jacqueline Martin est CEO de la Careum Hochschule Gesundheit (haute école de santé Careum) à Zurich depuis 2020. Auparavant, elle a occupé diverses fonctions à l'Hôpital universitaire de Bâle (USB), dont celle de directrice des soins infirmiers et membre de la direction de l'hôpital durant neuf ans. Elle a obtenu son master en science des soins infirmiers à l'Université de Maastricht et son doctorat à l'Université d'Ulster. Elle a dirigé le RCN Clinical Leadership Programme à l'Université de Bâle et est aujourd'hui responsable du CAS FH Shared Leadership-Shared Governance. Elle possède une grande expérience en soins intensifs et concentre ses activités sur le développement des cadres et la transformation de la pratique. Jacqueline Martin est impliquée dans divers comités consultatifs et conseils d'administration nationaux et internationaux d'hôpitaux de soins aigus.





Susanne Wagner | Texte  
Julien Schafer | Photographie

### **Madame Martin, qu'est-ce qui vous passionne dans les modèles de conduite comme le leadership partagé et la gouvernance partagée?**

Ce qui me passionne, c'est que, par rapport aux modèles traditionnels, ceux-ci reposent sur une base plus large. Le problème des modèles classiques est que de trop nombreux facteurs dépendent d'une unique personne. Si celle-ci s'absente ou quitte l'entreprise, cela compromet la qualité et la continuité du système tout entier. En raison de cette concentration de pouvoir et de connaissances, ces personnes deviennent également indispensables, ce qui peut gonfler l'ego de certains managers.

### **Quelle est votre expérience personnelle en matière de nouvelles formes de conduite?**

À l'Hôpital universitaire de Bâle (USB), nous avons, depuis 2006, mis en place de nombreux systèmes de leadership partagés dans le domaine des soins et des services de traitement. En effet, nous avons constaté que les tâches liées à la direction d'un service étaient devenues beaucoup trop complexes pour être accomplies de façon compétente et professionnelle par une personne. Les services ressemblent de plus en plus à des PME: les tâches sont très variées et englobent aussi bien des questions d'économie d'entreprise que la gestion de personnel, la direction spécialisée, le développement stratégique et de la pratique ou encore la formation de la relève.

Les cadres actifs dans le secteur de la santé ont pour mission de «run and improve their business», c'est-à-dire de mettre en œuvre la gestion opérationnelle et stratégique.

### **Comment avez-vous résolu ce problème?**

Dans un premier temps, nous avons mis en place des duos: une cheffe de service chargée du management et une spécialiste clinique chargée de la direction spécialisée. Nous avons ensuite transformé ces duos en trios en ajoutant une spécialiste de la pédagogie. Dans un deuxième temps, nous avons travaillé au niveau de la direction des départements avec des équipes dirigeantes interprofessionnelles: un médecin, une infirmière appartenant au management et un contrôleur de gestion.

### **Quelles ont été les réactions des collaborateurs?**

Nos expériences avec ces modèles ont été très variables, car le succès et l'efficacité des équipes dirigeantes dépendaient très fortement de l'acceptation, du respect mutuel et de l'établissement d'une relation de confiance. Certaines ont fonctionné à merveille et les managers qui en faisaient partie se sont sentis soutenus, soulagés et non plus seuls face à leurs défis quotidiens. Pour d'autres équipes, cela a été un échec parce que leurs membres

se sentaient menacés et se concentraient davantage sur les conflits de pouvoir et les batailles territoriales quotidiennes que sur le travail qu'ils étaient censés accomplir.

### **Dans le cadre de modèles comme la gouvernance partagée, les employés endossent encore davantage de responsabilités.**

En effet. Nous avons également mis en place des «Unit Councils» dans certains départements de l'USB. Le principe était d'octroyer un maximum de pouvoir décisionnel au niveau où les décisions prises ont leur impact. Un petit groupe d'infirmiers de chaque département se consacrait à la résolution de problèmes opérationnels quotidiens lors de réunions régulières. Ensemble, ils élaboraient des propositions de solutions spécifiques au contexte. Par exemple, le matériel à disposer sur un chariot de bandage en fonction des différents cas de plaie. Au début, les équipes bénéficiaient de l'aide d'un modérateur. Au fil du temps, le groupe a pris en charge ce rôle lui-même.

*„Les employés doivent accepter d'avoir des supérieurs différents en fonction des problématiques.“*

### **Quels sont les obstacles liés aux nouveaux modèles de conduite?**

Leur bon fonctionnement est tributaire des personnes et des relations. Leur mise en place demande dès lors du temps, beaucoup de soutien et une introduction progressive, car il s'agit d'un changement de culture fondamental. Cela affecte non seulement les managers concernés, mais aussi les collaborateurs, qui doivent accepter d'avoir des supérieurs différents selon les problématiques. De plus, les employés impliqués dans des modèles de gouvernance partagée, par exemple dans les «Unit Councils», doivent également être prêts à assumer davantage de responsabilités.

### **Quelles sont, selon vous, les principales opportunités?**

Le fait de répartir les différentes tâches de conduite entre plusieurs personnes, dotées de talents différents réduit les lacunes. Il est rare que des individus réunissent toutes les compétences. Souvent, certains dirigeants possèdent de solides aptitudes relationnelles, d'autres sont doués en matière d'analyse et de perspective systémique, et d'autres encore sont dotés de solides compétences spécialisées. Il est donc beaucoup plus facile d'assurer les remplacements pendant les vacances, les absences pour cause de maladie ou en cas de départ



Prof. Dr. Jacqueline Martin  
CEO de la Careum Hochschule Gesundheit



”

*Certaines équipes  
échouaient parce qu’elles se  
concentraient davantage sur les  
luttres de pouvoir du quotidien  
que sur leur travail.“*



de l'entreprise. Cela évite également les problèmes d'éventuelle «vacance de pouvoir» ou de pertes de qualité, dus à la fuite des cerveaux.

**Comment préparer au mieux les collaborateurs à ces nouveaux modèles de conduite?**

En mettant en avant les avantages de ces modèles ainsi que les opportunités qu'ils offrent, y compris les évolutions de carrière plus larges qui en découlent. Ils offrent également davantage de possibilités à chacun pour façonner ses propres processus de manière judicieuse. Ce qu'il faut éviter, c'est de mettre uniquement l'accent sur l'autonomie accrue du personnel, sans mentionner l'augmentation des responsabilités. Ce serait une pure tromperie.

*„Le fait de répartir les différentes tâches de conduite entre plusieurs personnes réduit les lacunes.“*

**Pourquoi est-ce si important?**

Tout le monde veut avoir son mot à dire, mais il est parfois difficile de trouver des personnes capables d'assumer les responsabilités correspondantes. Il faut expliquer en toute transparence et honnêteté que lorsque les membres d'un groupe prennent une décision commune, ils doivent également l'assumer de façon collégiale. Mais il existe aussi des personnes qui ne veulent pas ou ne peuvent pas s'exposer de la sorte.

**Quelles sont les conditions requises pour mettre en œuvre ces nouveaux modèles de conduite?**

Il est nécessaire de prendre des mesures préalables afin d'instaurer la confiance, de bien informer et former les collaborateurs et accompagner l'équipe dirigeante dans ce processus. Nous avons par exemple complété la mise en œuvre par un programme de leadership et organisé régulièrement des ateliers à différents niveaux. De plus, le top management doit soutenir le modèle et exiger le changement de culture qui en découle. Il faut trois à cinq ans pour que l'ensemble soit stable.

*„Il faut expliquer en toute transparence et honnêteté que lorsque les membres d'un groupe prennent une décision commune, ils doivent également l'assumer de façon collégiale.“*

**Selon vous, quels sont les facteurs-clés d'une mise en œuvre réussie?**

L'instauration de la confiance et le partage du pouvoir. Il faut également être capable de céder et de partager les responsabilités ainsi que de tirer parti de la diversité. En échange, les managers bénéficient d'un soutien dans ces fonctions à responsabilité. Celles-ci peuvent être très solitaires, ce qui est également stressant: plus on est haut placé dans la hiérarchie, plus c'est éprouvant.

**Quel est l'impact de ce type de transformation sur la culture d'entreprise et l'engagement du personnel?**

Grâce au leadership partagé et à une vision claire de l'orientation stratégique, tous les collaborateurs connaissent les objectifs de l'équipe et s'engagent efficacement dans leur réalisation. Puisqu'ils peuvent apporter leur contribution et participer à la définition des processus de travail, il est plus probable qu'ils s'y identifient.

**Est-ce que cela augmente également la motivation?**

Oui, en effet, car chacun est un membre compétent et respecté de l'équipe. Lorsqu'une équipe fonctionne bien, le travail de chacun est plus agréable, motivant, inspirant et tout le monde vient travailler avec plus de plaisir.

**Est-il possible que ces modèles se répandent davantage à l'avenir?**

Je l'espère vraiment, et les résultats de recherche vont également dans ce sens: le chercheur britannique Michael West, qui étudie le sujet de la qualité des équipes et du leadership depuis 20 ans, a démontré le lien entre les structures de conduite et la qualité des soins dans un hôpital en Angleterre. Celui-ci affichait des statistiques de qualité catastrophiques et un nombre de décès plus élevé qu'ailleurs. La principale conclusion du chercheur a été que le modèle de conduite de l'hôpital était très hiérarchique et que trop peu de personnes osaient aborder les questions de la sécurité des patients. C'est pourquoi une approche importante de développement du leadership dans le système de santé anglais, le National Health Service, s'oriente vers le «leadership collectif».

»

# La gouvernance reste essentielle dans l'auto-organisation



Alors que le terme «auto-organisation» est sur toutes les lèvres, je constate que ce concept engendre parfois des problèmes dans les organisations qui choisissent cette voie: soudainement, tout ce qui pourrait être associé à l'autorité, au pouvoir et à la gouvernance devient tabou et doit être banni de l'organisation. Les équipes veulent alors prendre le plus de décisions possible en groupe, ce qui, en l'absence de règles claires et de répartition des responsabilités, conduit au mieux à des décisions consensuelles après de longues discussions.

Dans d'autres cas, les rôles *sont* clarifiés et les titulaires de ces rôles poursuivent leurs objectifs avec enthousiasme, en prenant des risques et en profitant de leur marge de manœuvre: leur engagement peut alors se muer en quête d'épanouissement personnel et conduire à perdre de vue le sens et les objectifs de l'organisation. Si à ce moment-là, personne n'assume la responsabilité globale, le redressement de cap nécessaire devient impossible.

En effet, auto-organisation ne signifie pas absence de gouvernance. Elle est l'expression et le résultat de personnes très conscientes ayant acquis un haut degré de compétence en auto-gestion dans une organisation «Teal» (selon Frédéric Laloux). Pour parvenir à l'auto-organisation, la gouvernance doit se manifester sous des formes très variées!

Le *leadership par le purpose* implique que le conseil d'administration et la direction décident délibérément de donner la priorité, non plus à la maximisation des profits, mais au purpose, soit la contribution que l'organisation veut apporter à un monde meilleur. Le *purpose* guide et donne une orientation pour toutes les décisions futures.

Le *leadership par l'exemple* est l'un des principaux facteurs de succès dans la transformation vers une direction plus distribuée et l'auto-organisation. La direction supérieure doit incarner quotidiennement ce qu'elle entend atteindre avec l'ensemble de l'organisation pour que le changement se concrétise et devienne crédible.

Dans le *leadership distribué*, le pouvoir et l'autorité sont répartis. La hiérarchie des personnes et des fonctions est remplacée par une hiérarchie de rôles. Cette répartition transparente des responsabilités et de l'autorité dans les rôles permet d'éviter que le pouvoir ne soit concentré.

Cela encourage par conséquent tous les employés à développer leur compétence à se diriger eux-mêmes en tenant compte de leur propre purpose, de leur personnalité, de leurs préférences individuelles, de leur attitude, de leurs modèles mentaux tout en ayant conscience de la manière dont ces facteurs influencent leur comportement dans le contexte de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle je plaide pour l'utilisation du terme de «leadership distribué» plutôt que celui d'«auto-organisation».

»

# Développement par niveaux de maturité

**Chantal Notz, responsable RH de la coopérative Mobility, accorde une grande importance à sa propre personnalité et à l'expérience qu'elle a acquise. Elle valorise la transparence, la responsabilité et l'empathie. Le fait de grandir dans un contexte de «bienséance et d'adaptabilité», lui a été profitable, mais a aussi eu un prix.**

## **Qu'est-ce qui vous définit?**

Ma cordialité et mon empathie. Au fil des années, j'ai appris à mieux me connaître, je sais qui je suis et ce que je veux. Cela me permet aujourd'hui d'avoir des contacts plus profonds, inspirants et authentiques avec les autres. Ainsi, l'émotion que je ressens touche aussi mon interlocuteur, et j'en suis très reconnaissante.

## **Quelle est votre expérience la plus importante avec les formes de gouvernance partagée dans votre vie quotidienne ou au travail?**

Dans mon équipe, nous avons défini très clairement les rôles, les responsabilités et les objectifs. Ainsi, chacun peut travailler de manière autonome et prendre des décisions. Nous échangeons sur un pied d'égalité, partageons ouvertement nos opinions et nous nous faisons pleinement confiance.

## **D'où venez-vous à l'origine?**

Je suis née et j'ai grandi avec mes deux frères et mes parents dans un petit village du Rontal dans le canton de Lucerne. J'étais une enfant bien élevée, une bonne élève, je suivais régulièrement des cours de flûte traversière et aimais dessiner.

## **Comment et dans quels domaines votre histoire vous a-t-elle influencée?**

Grâce à ma bienséance et en partie grâce à mes capacités d'adaptation, j'ai bien réussi dans la société, dans ma vie professionnelle, dans mes formations continues, etc. Cependant, je me suis un peu oubliée et cela m'a conduite à me pencher sur moi et sur le développement personnel. Je suis très heureuse d'avoir pris cette voie et me réjouis d'apprendre constamment de nouvelles choses dans ce domaine.

## **Qu'est-ce qui fait, selon vous, un bon leadership?**

À mon avis, un leader doit servir de modèle en s'assurant pleinement. Cela signifie assumer la responsabilité non seulement de son propre travail et de ses propres décisions, mais aussi de ses propres pensées, sentiments et actions. En écoutant attentivement et en faisant preuve d'empathie, tout en étant clair sur les attentes, un leader peut accompagner ses collaborateurs de manière optimale et les aider là où ils en sont.

## **Dans quel contexte avez-vous le plus appris?**

C'est dans les situations douloureuses que j'ai beaucoup appris. Par exemple, à travers des comportements blessants de la part des autres, par la pression que j'ai pu m'imposer ou encore par des erreurs. Ces situations m'ont toujours incitée à regarder les choses de plus près et à faire des changements.

## **Que pouvez-vous faire pour aider les autres?**

J'ai appris que je dois d'abord prendre soin de moi-même si je veux soutenir les autres au mieux. Cela me permet d'être forte et sereine, et je peux alors réellement être présente pour les autres.

## **En tant que dirigeante, comment envisageriez-vous la mise en œuvre de la gouvernance partagée?**

Je n'envisage pas de mettre en œuvre la gouvernance partagée chez Mobility. Nous sommes actuellement dans une phase passionnante d'évolution culturelle basée sur le développement par niveaux. Il s'agit d'un modèle de niveaux de maturité de Jane Loewinger, axé sur le développement personnel. Je préfère me concentrer et m'engager pleinement sur quelques thèmes et pouvoir les approfondir.

»





---

**Chantal Notz** | Présidente Swiss Trainers & Coaches,  
Responsable RH coopérative Mobility

---



# Caroline Forster et Julia Fleischer

CEO, Sales Engineer | FRTI

## Le déclic |

La broderie n'est pas seulement belle à regarder, elle recèle aussi un grand potentiel technique. Chez Inter-Spitzen AG, nous avons souhaité exploiter ce potentiel en complétant notre activité principale de broderie pour lingerie par une division technique. FRTI associe ainsi le monde du textile à celui de l'électronique.

## La conviction |

L'association de l'électronique et du textile rend les textiles «intelligents» et transforme de ce fait notre avenir. Les e-textiles intelligents peuvent être utilisés dans de nombreux domaines – de la technologie médicale à la sécurité, en passant par l'industrie de la photographie et du cinéma.

## Technique de pointe

En s'appuyant sur l'industrie textile de la Suisse orientale, l'unité commerciale FRTI d'Inter-Spitzen AG (membre du groupe Forster) perpétue une tradition d'innovation. L'entreprise de broderie de Saint-Gall développe et fabrique des produits spécifiques, caractérisés par l'intégration sans couture de composants électroniques dans les textiles, pour des clients dans les domaines de la technologie médicale, de l'industrie et de la sécurité.

## | Le produit

La technologie e-broidery, sur laquelle nous basons tous nos produits, dote le textile d'une fonction technique tout en préservant ses propriétés traditionnelles telles que la souplesse, la légèreté et la lavabilité. Qu'il s'agisse de textiles lumineux pour le secteur militaire et de la sécurité, de lits chauffants pour les hôpitaux, ou de capteurs de pression textiles pour la prévention des irritations cutanées, tout ou presque est envisageable.

## | L'objectif

Dans le cadre d'une relation de partenariat, nous développons avec nos clients B2B des produits innovants qui visent à faciliter et alléger la vie des consommateurs.

## | Les perspectives d'avenir

Le centre de développement de FRTI va être agrandi sur le site de Saint-Gall pour privilégier la production européenne et ainsi répondre aux exigences de qualité élevées de produits souvent très complexes.





# Le transfert du pouvoir





### Les vrais experts décident

Le terme «Shared Leadership» peut être traduit par «leadership partagé» ou «distribué». Depuis quelques années, de nouveaux modèles alternatifs de leadership apparaissent, tels que le «leadership collaboratif», le «leadership distribué», la «gouvernance partagée», la «méthode des cercles sociocratiques», le «leadership agile», l'«holocratie» ou encore la «sociocratie 3.0». Beaucoup d'entre eux sont des évolutions de modèles existants et tous ont des éléments qui se recoupent au niveau de leur contenu. Leur point commun est de toujours adopter une approche plus collaborative de la conduite, de partager les tâches et les responsabilités, de laisser l'équipe s'auto-organiser et, surtout, de prendre les décisions là où elles ont leur impact. En effet, plus les personnes concernées et les experts peuvent participer, plus l'organisation peut réagir de manière flexible aux changements.

«Si l'entreprise n'est pas attachée aux titres, il est plus facile d'exploiter les forces et les passions des collaborateurs», explique Philippe Streit, responsable du Lead Link des départements Développement individuel et Développement commercial chez Nexplora. Cette entreprise informatique bernoise a opté pour l'holocratie et a ainsi augmenté son agilité: pour les employés, le travail devient plus intéressant car ils peuvent participer davantage et assumer des responsabilités. Cela reste plus facile pour certains que pour d'autres. «Au lieu de prendre eux-mêmes des décisions, ils posent de nouvelles questions. Pour certaines personnes, c'est un véritable défi de faire preuve de leadership, car elles craignent d'être cataloguées

comme chef», explique P. Streit. Les nouveaux employés ont moins de difficultés à prendre leurs propres décisions, car ils n'ont pas connu les anciennes structures.

Des processus comme les «tactical meetings» ont été pratiqués en amont, et des formations ainsi que des entraînements sont régulièrement organisés pour ancrer les connaissances acquises dans le quotidien professionnel. P. Streit souligne que l'entreprise investit beaucoup d'énergie pour éviter que les formes traditionnelles de conduite ne se réinstallent insidieusement. L'holocratie n'est pas un système autonome, il faut constamment l'entretenir. Philippe Streit estime que d'un point de vue purement théorique, il ne faudrait pas plus de deux semaines pour revenir aux anciennes structures de direction, mais son entreprise ne l'envisage pas: «Nous sommes convaincus que les nouvelles formes d'organisation vont s'imposer». L'entreprise informatique reçoit beaucoup de retours positifs lors du recrutement de nouveaux employés. P. Streit ajoute: «Nous sommes devenus un employeur très attractif et avons recruté beaucoup de personnes qui considèrent que l'holocratie est une forme d'organisation passionnante». Elles veulent explorer la possibilité de structurer leur quotidien professionnel, de s'impliquer, de proposer des idées et de prendre des initiatives.

### Où il est question de vie ou de mort

Dans certains secteurs, comme celui de la santé, intervenir peut être une question de vie ou de mort: la pertinence des décisions y est particulièrement



élevée, et les hiérarchies y sont traditionnellement aussi très marquées. Ce n'est sans doute pas un hasard si des modèles comme le leadership partagé et la gouvernance partagée ont été introduits dans le système de santé américain dès les années 1980 pour faciliter la collaboration interprofessionnelle. L'idée s'est ensuite répandue en Europe en partant des pays anglo-saxons. L'Hôpital universitaire de Bâle (USB) a mis en place une nouvelle forme de direction inspirée du leadership partagé en 2006 (ce sujet est traité plus en détail dans l'entretien en page 10).

Conformément au concept de gouvernance partagée, de petits groupes spécialisés ont été créés dans certains départements et permettent au personnel soignant de se réunir régulièrement pour se pencher sur la résolution de problèmes opérationnels quotidiens. Jacqueline Martin a été directrice des soins infirmiers à l'USB pendant neuf ans: «Selon diverses études, les jeunes générations sont de moins en moins à l'aise avec les structures de direction hiérarchiques», dit-elle. «Le besoin de participer et de contribuer augmente plus qu'il ne diminue.» Les personnes prêtes à s'investir à 100% ou plus dans une fonction de direction ou à soutenir cette structure se font de plus

en plus rares. Pour J. Martin, les avantages des nouveaux modèles sont évidents: «Nous avons désormais besoin de systèmes plus stables, qui considèrent la direction comme une responsabilité collective, et de cultures de direction où les gens assument les tâches ensemble sur la base d'une stratégie claire, de valeurs communes partagées et de confiance mutuelle.»

Même dans le secteur très réglementé de la finance, il est possible de prendre une nouvelle orientation. La Banque Alternative Suisse (ABS) en est le parfait exemple. Depuis début 2024, elle s'organise selon les principes de la sociocratie 3.0. L'objectif est de se développer en tant qu'organisation, de renforcer la transparence et l'idée de participation. «Depuis, chacun au sein de la banque sait clairement quel rôle est responsable de quoi», déclare Astrid Blunschli, développeuse organisationnelle chez ABS. C'est la raison pour laquelle, l'Autorité de surveillance des marchés financiers (FINMA) a elle aussi approuvé cette nouvelle forme d'organisation. Dans la mesure où ABS n'a pas pour seul objectif de maximiser les profits, cette étape a sans aucun doute été plus facile pour elle que pour d'autres entreprises, car la participation et l'égalité de traitement ne sont pas des





concepts étrangers pour elle. Cependant, le passage à la sociocratie 3.0 a requis un effort considérable.

#### **Décisions par consentement plutôt que par consensus**

De l'idée née des turbulences organisationnelles de 2018 à la mise en œuvre, le chemin a été long. «Derrière ce modèle se cache une vision différente de l'être humain, et nous avons tous été socialisés dans un monde hiérarchique», explique A. Blunsch. La direction de l'entreprise a dû faire preuve d'un engagement sans faille. Plus de six mois après la transition, les cercles commencent à prendre des décisions dans le cadre de leurs responsabilités. En revanche, la direction générale prend moins de décisions et traite moins de sujets. «Nous constatons que la confiance croît dans les deux sens, de l'ancienne direction envers les employés et vice versa», ajoute A. Blunsch. De plus, les processus décisionnels sont devenus plus courts, car les décisions sont désormais prises par consentement plutôt que par consensus: au lieu de nécessiter l'unanimité, l'absence d'opposition fondamentale suffit pour prendre une décision.

Chez PostFinance également, environ un tiers du personnel – soit 1500 personnes – travaille avec un cadre agile, l'«Enterprise Agile Delivery (EAD)», dans lequel la direction est distribuée et l'auto-organisation des équipes joue un rôle crucial. Cette nouvelle organisation inclut le département de l'innovation, qui réunit les activités commerciales et les technologies de l'information. «À une époque où le monde tournait plus lentement et où les processus étaient clairs, les exigences envers les cadres dirigeants étaient moindres», explique Jonathan Abplanalp, développeur

organisationnel chez PostFinance. Si les besoins des clients et du marché évoluent rapidement, les attentes des employés augmentent également. «Dans les formes de direction classiques, où toutes les tâches de direction reposent sur une seule personne, les cadres dirigeants sont souvent débordés et risquent de s'épuiser.» Par ailleurs, il est rare de trouver des dirigeants ayant toutes les compétences nécessaires pour exceller dans l'ensemble des tâches.

C'est la raison pour laquelle PostFinance divise de plus en plus les rôles de direction en trois. Les «People Developers» (développeurs de talents) sont responsables de tous les sujets relatifs au personnel, les «Value Responsibles» (responsables de la valeur) s'occupent de l'orientation stratégique des produits et des services, et les «Team Facilitators» (facilitateurs d'équipe) veillent à la capacité de travail de l'équipe. Les deux autres tiers de l'entreprise ne travaillent pas selon un cadre agile. Ils sont libres de décider eux-mêmes de leur organisation, qui reste majoritairement plutôt classique et hiérarchique. Jonathan Abplanalp considère qu'il est difficile de mettre en place la forme de direction et d'organisation appropriée pour chaque département, d'autant plus que les formes modernes ne sont pas encore très connues. Chez PostFinance, il s'agit donc maintenant de redéfinir progressivement les responsabilités dans les départements non informatiques de l'entreprise et d'acquérir de l'expérience avec les nouvelles formes de direction.

#### **L'émancipation des fondateurs**

La progression de ces modèles d'organisation est de plus en plus marquée, mais elle reste pour l'instant limitée à un certain type d'entreprises, précise



Christoph Barman. «Ces entreprises ont souvent une culture de l'innovation, sont de petite ou moyenne taille et cherchent à se différencier par des pratiques de gestion progressistes.» C. Barman est co-fondateur de la société de conseil Loyco, qui a développé son propre modèle organisationnel, la «LoyCocracy». Les 140 employés, qui se considèrent comme des «Loycomates», fonctionnent sans hiérarchie et se coordonnent eux-mêmes. Outre une plus grande satisfaction des employés, un meilleur Employer Branding et une culture de l'innovation renforcée, les nouvelles formes de direction offrent d'autres avantages: en impliquant le plus grand nombre possible de personnes dans les décisions et le développement de l'organisation, le risque qu'une start-up ne survive pas au départ de ses fondateurs diminue. En Suisse romande, de nombreuses entreprises auto-organisées se sont regroupées dans une association permettant d'échanger sur les bonnes pratiques: la Fabrique de l'agilité (fablag.ch).

Pascal Dulex, qui conseille aujourd'hui les entreprises sur les nouvelles formes de direction et d'organisation, est depuis longtemps déjà familier avec le concept d'holocratie. En tant que responsable de la transformation chez Freitag, entreprise bien connue pour son rôle de pionnier de l'holocratie, il a acquis une expérience précieuse: «L'holocratie ne résout pas les défis au niveau culturel et humain et nous l'avions totalement sous-estimé à l'époque.» Il considère la possibilité pour les entreprises de discuter régulièrement de la façon dont elles pourraient améliorer les choses comme une opportunité. «Lorsque l'on donne aux équipes la responsabilité partagée de se demander si leurs méthodes et pratiques de travail sont toujours efficaces et appropriées, cela peut générer une grande

énergie et un sentiment de libération.» Cependant, le leadership distribué rend souvent visibles des problèmes qui étaient auparavant dissimulés dans les silos de la direction. P. Dulex souhaite parfois que les discussions sur les formes d'organisation traditionnelles et les modèles comme l'holocratie et d'autres soient menées de manière moins conflictuelle: «Il existe de nouvelles approches très prometteuses. Mais dans les entreprises fonctionnant avec une organisation traditionnelle, il y a souvent déjà beaucoup d'aspects positifs. La «bulle» peut parfois l'oublier.»

### Du revolver au symbole du dollar

Au printemps 2023, John Baker, la boulangerie trendy de Zurich, a créé un modèle organisationnel unique appelé «JohnOrg», inspiré de l'holocratie. «Nous pensons que l'avenir appartient à l'auto-organisation», explique Yves Spink, co-fondateur de John Baker. L'objectif de cette démarche est de faire évoluer l'organisation et de devenir un employeur attrayant, notamment au regard des exigences de la génération Z. «L'auto-organisation requiert un travail interne continu de chacun. Au début, nous avons un peu sous-estimé cet aspect», reconnaît Y. Spink. Les réactions des employés varient: certains accueillent l'auto-organisation avec enthousiasme, tandis que d'autres restent sceptiques. Julia Röhnke, responsable du recrutement chez John Baker, trouve le nouveau «mieux travailler ensemble» intéressant: «Les responsables d'équipe peuvent lâcher prise, et les collègues peuvent ressentir la confiance et agir librement.»

Cette nouvelle forme d'organisation vise à mettre en lumière les talents qui, autrement, ne s'exprimeraient pas. Ils peuvent participer aux réunions tactiques que chaque site organise régulièrement de son propre chef. «Il est souvent difficile de trouver du temps pour ces réunions dans une entreprise de production. Nous avons par conséquent choisi de tenir les réunions directement dans la boulangerie, afin que tout le monde, y compris les boulangers et les pâtisseries, puisse y assister», explique Julia Röhnke.

Il lui tient à cœur que les petites réussites soient également fêtées. Par exemple, le fait que lors d'une réunion, les employés ont décidé ensemble de remplacer le sac en papier emblématique orné d'un dessin de revolver, qui provoquait régulièrement des polémiques parmi la clientèle. Les responsables ont retravaillé le design – et depuis, les petits pains sont vendus dans un sac sur lequel figure le symbole du dollar.

»



# Médias numériques: c'est la dose qui fait le poison.

**Les technologies innovantes telles que les médias électroniques et les applications ouvrent des possibilités illimitées pour nous simplifier la vie. Pour beaucoup, consulter son smartphone est le premier geste du matin et le dernier du soir.**

Se servir de son smartphone comme réveil ou jeter un œil à WhatsApp avant de s'endormir: du matin au soir, le téléphone est le compagnon fidèle de nombreuses personnes. Que ce soit en télétravail, en déplacement ou au bureau, notre quotidien professionnel est désormais inimaginable sans tablette, ordinateur portable et médias numériques. Or, une utilisation excessive des médias peut toutefois entraîner des problèmes de santé. L'atelier/la présentation sur la conscience numérique proposé par la Gestion de la prévention SWICA permet aux participantes et aux participants d'apprendre à connaître les liens qui existent entre l'utilisation des médias numériques et la santé.

## **Les dangers d'une surconsommation de médias**

Une surconsommation des médias numériques peut entraîner les problèmes de santé suivants:

- surpoids et manque de mouvement, ayant pour conséquence des troubles musculosquelettiques et des douleurs au niveau de l'appareil locomoteur, par exemple le «text neck», à savoir des douleurs chroniques à la nuque;
- problèmes de sommeil et hypertension artérielle
- difficultés à se changer l'esprit et à séparer vie professionnelle et vie privée, pouvant entraîner des problèmes relationnels et une baisse de performance au travail ou à l'école;
- Diminution éventuelle de l'empathie, augmentation des symptômes de dépression.

## **Sortir de la joignabilité permanente**

Les résultats de la dernière enquête sur la santé montrent que 3,8% de la population suisse âgée de 15 ans et plus, soit l'équivalent d'environ 270 000 personnes, ont une utilisation problématique d'Internet.

## **Pas besoin d'être joignable en permanence**

Ces recommandations peuvent aider à se déconnecter:

- désactiver les notifications push du smartphone
- réduire le nombre d'applications ou supprimer celles qui sont inutiles
- ne pas faire plusieurs choses à la fois;
- activer plus souvent le mode Avion même lorsqu'on ne vole pas



- réfléchir au déroulement de sa journée, du lever au coucher et pendant le travail;
- niveau avancé: planifier consciemment des heures, voire des jours, sans écran.

Nous ne pouvons ni ne devons supprimer entièrement les médias numériques de notre quotidien. Pour les personnes qui sont conscientes de l'utilisation qu'elles font des médias, les outils et médias numériques sont en effet des aides précieuses pour s'informer, se divertir et entretenir des contacts.

### **Des offres attrayantes pour les membres de Swiss Leaders**

Grâce au partenariat conclu avec SWICA, les membres de Swiss Leaders bénéficient de remises exclusives sur une sélection d'assurances hospitalisation et d'une qualité de service hors pair. En outre, le concours SWICA permet de remporter des prix d'une valeur totale de plus de 9600 francs. À gagner par exemple une escapade pour toute la famille au Frutt Mountain Resort à Melchsee-Frutt.

Accéder ici aux avantages et au concours

**SWICA**



# Du temps bien investi

**Littérature, offres et promotions sélectionnées pour vous par la rédaction.**



**New Work New Culture**  
 Dans cet ouvrage visionnaire, Frithjof Bergmann, philosophe renommé et fondateur du mouvement «New Work», présente une approche révolutionnaire du travail et de la culture organisationnelle. Initialement publié en allemand en 2004, ce livre traduit en anglais offre une perspective rafraîchissante sur la transformation de notre relation au travail et à la vie. Bergmann développe son concept de «New Work», proposant une alternative au modèle économique actuel qu'il juge insoutenable et déshumanisant.

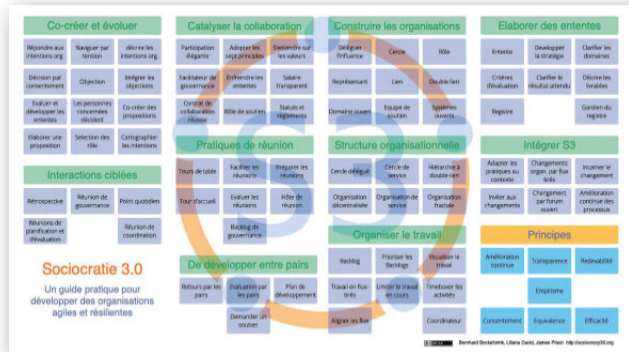
Au cœur de sa philosophie réside l'idée que le travail devrait être une source d'épanouissement personnel et de contribution significative à la société, plutôt qu'une simple nécessité économique. L'auteur explore plusieurs aspects clés de cette nouvelle approche:

- L'autonomie et l'autodétermination dans le choix et l'exécution du travail;
- Le concept de «travail que l'on veut vraiment, vraiment faire», encourageant la poursuite d'activités alignées avec les passions et les valeurs individuelles;
- L'intégration intelligente de la technologie pour libérer du temps et des ressources;
- La promotion d'une culture de partage et de collaboration, remettant en question les hiérarchies traditionnelles;
- L'importance de l'éducation continue et du développement personnel tout au long de la vie.

Bergmann étaye ses idées avec des exemples concrets et des études de cas, démontrant l'applicabilité de ces principes dans divers contextes organisationnels et culturels. Il aborde également les défis potentiels et les obstacles à la mise en œuvre de ces idées, proposant des stratégies pour les surmonter.

Ce livre est particulièrement pertinent dans le contexte actuel de transformation rapide du monde du travail, accélérée par les avancées technologiques et les changements sociétaux. Il offre une perspective provocatrice sur la façon de repenser le travail pour en faire une source d'épanouissement et de progrès social.

Frithjof Bergmann, «New Work New Culture: work we want and a culture that strengthens us», Zero Books, 2019, 352 pages, ISBN 978-1789040647, CHF 38.90



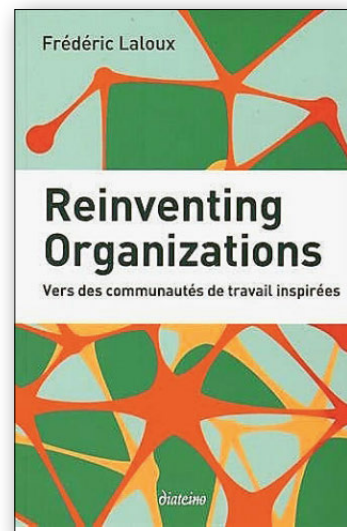
## Un guide pratique de la Sociocratie 3.0

Bernhard Bockelbrink, James Priest et Liliانا David présentent un guide complet sur la Sociocratie 3.0, une évolution moderne de la sociocratie classique. Ce livre explore en détail les principes fondamentaux de la S3, y compris la prise de décision par consentement, l'organisation en cercles, et les processus d'élection sans candidat. Les auteurs fournissent des explications claires sur la mise en œuvre de ces principes dans divers contextes organisationnels ainsi que des outils pratiques et des modèles pour faciliter la transition vers une gouvernance plus participative. Le guide aborde également les défis couramment rencontrés lors de l'adoption de la S3 et propose des stratégies pour les surmonter. C'est une ressource inestimable pour les leaders, les facilitateurs et les membres d'équipe cherchant à créer des organisations plus agiles, transparentes et collaboratives.

Bernhard Bockelbrink, James Priest, Liliانا David, «Un guide pratique de la Sociocratie 3.0», sociocracy30.org, 2021, E-book (PDF), Gratuit, URL: <https://patterns-fr.sociocracy30.org/>

## Reinventing Organizations

Frédéric Laloux présente une analyse approfondie de l'évolution des formes organisationnelles, introduisant le concept d'organisations «opale». Basé sur des études approfondies d'entreprises du monde entier, Laloux décrit comment les organisations peuvent évoluer de structures hiérarchiques et contrôlées vers des systèmes auto-organisés et axés sur le sens. Le livre offre des aperçus détaillés d'entreprises fonctionnant déjà selon le modèle opale et explique les trois caractéristiques principales de cette forme d'organisation: l'auto-gouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive. Particulièrement précieux pour les dirigeants et les agents

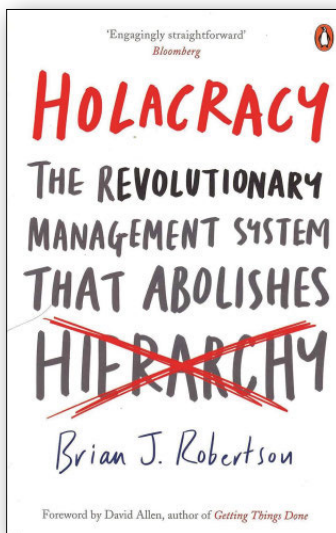


du changement à la recherche de modèles organisationnels alternatifs centrés sur l'humain, Laloux démontre comment les organisations opales peuvent non seulement améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, mais aussi conduire à de meilleurs résultats commerciaux.

Laloux approfondit chacune des trois caractéristiques clés des organisations opales, offrant des exemples concrets et des études de cas détaillées. Il explore comment l'auto-gouvernance permet une prise de décision plus rapide et plus efficace, en distribuant l'autorité à travers l'organisation. L'auteur examine également comment le principe de plénitude encourage les employés à apporter leur «moi authentique» au travail, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. La notion de raison d'être évolutive est expliquée comme un moyen pour les organisations de rester agiles et adaptatives, en s'alignant constamment sur leur mission fondamentale tout en évoluant avec leur environnement.

Le livre aborde aussi les défis pratiques de la transition vers un modèle opale, offrant des conseils sur la gestion du changement, la transformation des processus RH, et l'évolution des rôles de leadership. Laloux traite des implications de ce modèle sur des aspects tels que la planification stratégique, la gestion des performances et la structure organisationnelle. Il présente également une réflexion sur l'impact plus large que les organisations opales peuvent avoir sur la société, en promouvant des pratiques de travail plus éthiques et durables.

Frédéric Laloux, «Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées», Diatempo Eds, 2015, 483 pages, ISBN 978-2354561055, EUR 28.00



### Holacracy

Brian J. Robertson, entrepreneur américain et créateur de l'Holocratie, présente dans ce livre son modèle organisationnel innovant qui remplace les hiérarchies traditionnelles par un système de cercles et de rôles. Robertson explique en détail les principes fondamentaux de l'Holocratie, y compris les processus de prise de décision, la distribution des rôles et les réunions de gouvernance régulières. L'ouvrage offre des conseils pratiques pour la mise en œuvre de l'Holocratie, incluant des exemples d'entreprises qui ont adopté ce système

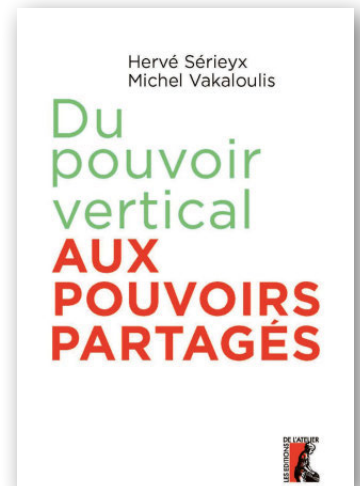
avec succès. Il est particulièrement utile pour les dirigeants et les développeurs organisationnels cherchant des moyens de rendre leurs entreprises plus agiles et adaptables. Robertson montre comment l'Holocratie peut aider les entreprises à réagir plus rapidement aux changements du marché et à exploiter pleinement le potentiel de leurs employés.

Brian J. Robertson, «Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy», Penguin Books Ltd (UK), 2016, 223 pages, ISBN 978-0241205860, EUR 18.00

### Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés

Le livre s'appuie sur des exemples concrets, des études de cas et des témoignages d'entreprises ayant réussi à mettre en œuvre des pratiques de gouvernance partagée. Sérieyx et Vakaloulis expliquent comment surmonter la résistance au changement, un obstacle fréquent dans la transition vers ces nouveaux modèles. Ils proposent des stratégies pratiques pour redéfinir les rôles au sein des équipes, en leur offrant plus d'autonomie et en responsabilisant chaque membre de l'organisation. Les auteurs abordent également les aspects psychologiques et culturels qui influencent le succès de la gouvernance partagée, insistant sur la nécessité de développer des compétences en communication, en gestion des conflits et en leadership collectif. En plus de fournir des outils pratiques pour les dirigeants et les managers, cet ouvrage invite à une réflexion plus large sur l'évolution du travail et de l'organisation dans une société en mutation rapide. Il s'adresse aux dirigeants, aux managers, et aux consultants en quête de pratiques organisationnelles plus participatives et inclusives, tout en étant une lecture précieuse pour ceux qui cherchent à anticiper et à accompagner les transformations nécessaires dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté.

Hervé Sérieyx, Michel Vakaloulis, «Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés», Les Editions de l'Atelier, 2018, 206 pages, ISBN 978-2708245600, EUR 18.00





# Vers une gouvernance partagée

Même dans une démocratie directe telle que la Suisse, la répartition du pouvoir et des responsabilités au sein d'une organisation n'est pas chose courante. Les modèles de «Shared Governance» ou gouvernance partagée contribuent à développer et à entretenir cette culture. En voici les principaux modèles.

Peter Sennhauser | Texte

## 1. La coopérative

Ce modèle, profondément ancré dans la tradition suisse, repose sur des principes démocratiques et sur la propriété collective.

### Caractéristiques distinctives:

- Principe «un membre, une voix»
- Participation des membres aux bénéfices
- Fortement axé sur la durabilité et la responsabilité sociale

### Application:

En Suisse, la forme la plus répandue de coopérative est la coopérative de logement qui se compose souvent des habitants d'un seul immeuble, et qui prend des décisions en consensus sur des questions importantes telles que les transformations, les rénovations ou même les nouveaux membres de la coopérative.

Les coopératives telles que la Fédération des coopératives Migros, la Banque Raiffeisen ou l'assurance la Mobilière, fondée en 1826, sont des exemples emblématiques de ce modèle et montrent la façon dont il peut également être mis en œuvre dans de grandes organisations. Néanmoins, la direction agit souvent dans le cadre d'une structure hiérarchique.

## 2. Le management participatif

Ce modèle, qui trouve ses racines dans les travaux de l'auteure américaine Mary Parker Follett à la fin du siècle dernier, promeut l'implication des employés dans les processus décisionnels.

### Caractéristiques distinctives:

- Hiérarchies plates et communication ouverte
- Feed-back des employés activement recherché et pris en compte
- Définition et suivi communs des objectifs

### Application:

Le management participatif est largement utilisé dans les entreprises de taille moyenne. Il vise à encourager l'innovation et à renforcer l'implication des employés.

## 3. L'holocratie

L'holocratie est un système d'auto-organisation développé par l'Américain Brian Robertson. Il remplace la hiérarchie traditionnelle par un système de «cercles» et de «rôles».

### Caractéristiques distinctives:

- Règles et processus clairs pour la prise de décision
- Répartition flexible des rôles au lieu de postes fixes et de niveaux hiérarchiques rigides
- Réunions de gouvernance régulières pour ajuster la structure organisationnelle

### Application:

L'holocratie convient particulièrement aux entreprises innovantes et en forte croissance. En Suisse, par exemple, l'entreprise numérique Liip AG a mis en œuvre l'holocratie avec succès et de manière exemplaire.



#### 4. La sociocratie

La sociocratie, développée par l'entrepreneur néerlandais Gerard Endenburg, repose sur le principe du consentement et une structure organisationnelle circulaire.

##### Caractéristiques distinctives:

- Décisions par consentement (aucun participant n'a d'objection majeure)
- Double lien entre les cercles
- Élections ouvertes pour les fonctions et les tâches

##### Application:

La sociocratie est souvent utilisée dans les organisations à but non lucratif et les établissements éducatifs. En Suisse, la Banque Alternative a adopté ce modèle depuis 2021 sous le nom de «ABS 3.0».

#### 5. La gouvernance agile

La gouvernance agile transpose les principes du développement agile de logiciels à la gestion d'entreprise. Comme son nom l'indique, ce modèle s'intéresse davantage à la flexibilité et à la rapidité d'adaptation aux nouveaux besoins des commanditaires qu'à la répartition du pouvoir.

##### Caractéristiques distinctives:

- Cycles de décision courts et grande capacité d'adaptation
- Focalisation sur les besoins des clients et la création de valeur
- Équipes auto-organisées

##### Application:

Ce modèle est particulièrement apprécié dans le

secteur des technologies de l'information et dans les start-up. Par exemple, Swisscom AG a intégré des méthodes agiles dans ses structures de gouvernance pour pouvoir réagir plus rapidement aux évolutions du marché.

#### 6. Le leadership partagé dans le domaine de la santé

Ce modèle, spécialement développé pour le secteur de la santé, vise à réunir l'expertise des médecins, du personnel soignant et de l'administration.

##### Caractéristiques distinctives:

- Comités décisionnels interdisciplinaires
- Focalisation sur les soins aux patients et l'amélioration de la qualité
- Domaines de responsabilités clairs avec une responsabilité globale partagée

##### Application:

De nombreux hôpitaux suisses, comme l'Hôpital universitaire de Zurich, ont intégré des éléments du leadership partagé pour améliorer la qualité des soins et augmenter la satisfaction des employés.

#### 7. L'organisation Teal

Le concept de l'organisation Teal a été présenté par Frédéric Laloux dans son livre «Reinventing Organizations». Il repose sur l'idée de formes organisationnelles évolutives.

##### Caractéristiques distinctives:

- Auto-organisation: les hiérarchies traditionnelles sont remplacées par des équipes aut DIRIGÉES.
- Holisme: les employés sont considérés comme des personnes dans leur globalité, avec toutes leurs dimensions et facettes.
- Sens évolutif: l'organisation poursuit un but propre qui dépasse la simple maximisation des profits.

##### Application:

Les organisations Teal se trouvent souvent dans des entreprises innovantes et axées sur les valeurs. Le modèle Teal nécessitant une transformation culturelle profonde, il ne convient cependant pas à toutes les entreprises. L'une des plus grandes difficultés lors de l'implémentation du modèle Teal est la rupture radicale avec les pratiques de gestion traditionnelles. Ce modèle requiert un niveau élevé de confiance envers les employés et la volonté des dirigeants de céder le contrôle.

»

# Le secteur de la santé, un modèle en matière d'évolution au niveau de la gouvernance

**La gouvernance partagée est particulièrement profitable aux organisations à vocation particulière, car elles gagnent ainsi en efficacité et en diversité. Le secteur de la santé en est un parfait exemple. La gouvernance partagée remplace peu à peu les hiérarchies rigides.**

---

Peter Sennhauser | Texte

---

L'entreprise est-elle une «fiction juridique» qui n'existe que pour le profit des actionnaires privés? Ou est-ce une entité réelle, qui s'engage en faveur du bien-être de toute la société? La «Harvard Business Review» voit dans ce débat du début du XX<sup>e</sup> siècle l'origine de la question du sens et de la mission fondamentale de la direction partagée. Alors que les gouvernements ne cessent de perdre de l'influence, la société attend désormais des entreprises et des grands groupes qu'ils mettent davantage leur pouvoir et leur influence au service des individus. Cette exigence d'un «purpose», c'est-à-dire d'un but clairement défini et transparent, s'impose peu à peu, notamment dans le monde anglo-saxon, et même aux États-Unis, état pourtant ultracapitaliste.

Pour les établissements publics tels que les institutions de santé, la définition du «but» ou de la mission fondamentale ne pose pas de problème. Dans le domaine des soins, la gouvernance partagée a été mise en place voilà plus de 40 ans, argumentent les auteurs d'un article du magazine américain «ScienceDirect» intitulé «Shared Governance: A New Age». Les trois spécialistes attirent l'attention sur les nouveaux défis que posent les différences générationnelles et les réunions virtuelles, en soulignant la nécessité du dialogue et de l'implication du personnel soignant dans les décisions.

Là où traditionnellement chaque geste était soumis à une hiérarchie stricte en raison des conséquences potentiellement graves pour les patientes et les patients, la direction partagée reste un principe fondamentalement paradoxal pour certains baby-boomers. Mais le concept fait progressivement son chemin. Ainsi, le nouveau chef des soins de l'Hôpital cantonal de Bâle-Campagne a introduit ce principe à Liestal après avoir suivi une formation continue à la Haute école spécialisée Kalaidos. Et les résultats sont explicites, comme l'explique Cornelius-Monroe Huber, CNO, dans une interview à Medinside: «Nous avons constaté que l'intégration de l'expertise et de la formation en soins dans le processus décisionnel est essentielle pour l'engagement et la satisfaction du personnel soignant.»

La gouvernance partagée offre des avantages qui vont au-delà de l'amélioration de la satisfaction ou de l'engagement du personnel de santé et de soins, notoirement en sous-effectif. «Un autre objectif est de favoriser la prise de décision non seulement au niveau disciplinaire, mais aussi au sein de groupes interdisciplinaires, notamment entre médecins et personnel soignant. On augmente ainsi la probabilité que la priorité soit d'offrir une expérience optimale aux patients, en s'appuyant sur une expertise approfondie.»

Selon une récente étude américaine (2021), cette valorisation de l'expertise par «l'intelligence collective», la transparence et la prise de décision conjointe permet





d'améliorer considérablement les soins prodigués aux patients. L'efficacité de ces modèles dans le domaine de la santé repose notamment sur deux facteurs essentiels:

**1. La motivation intrinsèque:** les professionnels de la santé ont souvent une perception forte de leur vocation. Les structures de gouvernance partagée leur permettent d'intégrer directement cet engagement dans les processus décisionnels.

**2. L'intelligence collective:** le secteur de la santé bénéficie d'un large éventail d'expertises. La gouvernance partagée exploite cette diversité pour prendre de meilleures décisions. Le journaliste médical et inventeur du concept d'intelligence collective, James Surowiecki, soutient dans *The Wisdom of Crowds* (2004) que les groupes, dans des conditions adéquates, prennent des décisions plus judicieuses que les individus. Et n'est-ce pas ce que l'on peut espérer de mieux lorsqu'il s'agit de vie ou de mort?

Bien que les défis liés à l'introduction des modèles de gouvernance partagée persistent dans le secteur de la santé, les modèles de gouvernance éprouvés pourraient servir d'exemples dans d'autres secteurs très techniques ou à but lucratif. Le conflit entre l'orientation traditionnelle vers le profit et la mission (purpose) de l'entreprise pourrait également être atténué.

»

#### Baromètre CNO 2023: Valoriser les professionnels en leur donnant plus de responsabilités

Le secteur des soins souffre d'une grave pénurie de personnel qualifié. Avec la pression des coûts, elle constitue le plus grand défi pour les Chief Nursing Officers (CNO): c'est ce qu'affirment 85 pour cent des personnes interrogées dans le dernier baromètre annuel CNO.

L'amélioration des conditions de travail, l'allègement de la charge de travail du personnel soignant et une plus grande valorisation sont considérés comme des solutions essentielles. Des éléments de l'approche de la gouvernance partagée entrent également en jeu; notamment une responsabilité accrue, une plus grande marge de manœuvre décisionnelle, une implication plus importante dans les processus de décision ainsi qu'une participation active des soignants à la conception de nouveaux modèles de travail et de l'environnement de travail.

L'étude de Swiss Nurse Leaders a été publiée pour la première fois en collaboration avec PwC.

Swiss Nurse Leaders est l'association professionnelle des cadres infirmiers et également le partenaire de Swiss Leaders. Le «Baromètre CNO 2023» peut être consulté sur le site [swissnurseleaders.ch](https://www.swissnurseleaders.ch).

## Quand il y a le feu, le partenariat est essentiel!

Lors d'une intervention de pompiers, il faut agir le plus vite possible et les décisions doivent donc être prises très rapidement. Les responsables des opérations assument toujours la responsabilité globale de l'intervention et c'est la raison pour laquelle la maîtrise des interventions des incendies et autres situations d'urgence repose en principe sur des structures hiérarchiques au sein des équipes.

Mais dans la plupart des cas, en plus des pompiers, d'autres organisations telles que les services de secours et la police sont également impliquées. Par conséquent, une compréhension commune de la conduite et la confiance dans les domaines de responsabilité et de compétence de chaque organisation partenaire, et même de chaque protagoniste, sont absolument indispensables. C'est la raison pour laquelle, en fonction de l'ampleur et de la complexité de l'incident, les différentes activités de conduite sont coordonnées par la direction opérationnelle d'une organisation partenaire ou par un état-major commun, dans lequel les chefs de département de toutes les organisations partenaires impliquées ont les mêmes droits.

Selon le thème et le type de spécificités techniques, les éventuelles mesures et décisions à prendre sont discutées et envisagées dans les différentes organisations et ensuite soumises pour décision à la direction opérationnelle ou à l'état-major. La réussite de l'opération doit toujours être le seul objectif.

Cela s'accompagne d'un certain nombre de prérequis. Par exemple, l'acquisition des compétences nécessaires à une compréhension commune du leadership dans le cadre de formations telles que le cours de formation à la conduite d'événement majeur de la Coordination suisse des sapeurs-pompiers (CSSP).

Je considère que la compréhension commune et partenariale du leadership entre les différentes organisations constitue une base extrêmement importante pour une maîtrise des interventions efficace, efficiente et réussie.

»

---

**Roland Fässler** | Il est président de la Conférence suisse des inspecteurs sapeurs-pompiers (CSISP) de la Coordination suisse des sapeurs-pompiers (CSSP – [www.feukos.ch](http://www.feukos.ch)), et dirige la division Pompiers de la compagnie-d'assurance Gebäudeversicherung Zug ([www.gvzg.ch](http://www.gvzg.ch)).

---



# Inside Swiss Leaders

## Soutenez l'initiative parlementaire pour un statut d'«Entreprise durable»

**Plus de 500 entreprises ont exprimé leur soutien à l'initiative parlementaire 23.454. L'initiative propose la création d'un statut juridique d'«Entreprise durable», qui permettrait aux entreprises intégrant la durabilité dans leur stratégie de se démarquer et d'être reconnues par leurs partenaires commerciaux et leurs clients. Ce statut est 100% volontaire.**

Aujourd'hui, les PME doivent déjà répondre à toutes sortes de demandes de durabilité de la part de leurs clients. Le cadre proposé faciliterait la satisfaction de ces exigences et améliorerait ainsi la compétitivité des PME. «Cette reconnaissance serait légitime et encourageante pour les PME qui s'engagent sur cette voie», déclare Sophie Michaud Gigon, la conseillère nationale qui a déposé cette initiative. «La création de ce statut permettrait aux PME de rester compétitives en leur offrant un cadre clair pour intégrer des pratiques durables sans alourdir leur charge administrative», ajoute Patricia von Falkenstein, conseillère nationale LDP.

André Hoffmann, vice-chairman de Roche, souligne: «Comme de nombreux autres chefs d'entreprise, je soutiens totalement cette initiative.»

Mi-août, la Commission des affaires juridiques du Conseil national a décidé de ne pas donner suite à cette initiative, préférant attendre les résultats du rapport du Conseil fédéral concernant le postulat 23.4062. Le sort de cette initiative cruciale sera décidé en septembre lors du vote plénier du Conseil national.



Sophie Michaud Gigon



Patricia von Falkenstein



André Hoffmann

Ce statut juridique volontaire est essentiel pour les PME, qui représentent 99% des entreprises en Suisse, afin de rester compétitives sur le marché global, où la durabilité est devenue une exigence incontournable.

Lisez le Policy Paper de l'Alliance ici



Suivez les dernières nouvelles sur ce sujet sur la page LinkedIn de l'Alliance pour l'entreprise durable



**ALLIANCE POUR LES  
ENTREPRISES DURABLES**



# Agenda

## MEET THE EXPERT

### Résiliation: mode d'emploi

Que dois-je prendre en compte lors d'une résiliation de relation de travail  
Je 3 octobre 2024 | 18h00 – 19h15  
En ligne, sur inscription

## 100 MINUTES POUR REBONDIR!

### Soignez votre employabilité

Découvrez les 5 domaines professionnels clés  
Lu 28 octobre 2024 | 17h30 – 19h10  
En ligne, sur inscription

## MEET THE AUTHOR

### La kakistocratie ou le pouvoir des pires

Voyage au cœur de l'incompétence  
Me 6 novembre 2024 | 18h00 – 19h15  
En ligne, sur inscription

- **LEADER TRAINING DAY**
- **Piloter sa carrière professionnelle**
- Devenez l'architecte de votre vie professionnelle
- Ma 12 novembre 2024 | 8h30 – 17h00
- Lausanne, sur inscription

## MEET THE EXPERT

- **Pénurie de main d'œuvre qualifiée**
- Les solutions de Powercoders et Remotecoders
- Ma 19 novembre 2024 | 18h00 – 19h15
- En ligne, sur inscription

## MEET THE EXPERT

- **UNE Mobilière – UNE vision de la conduite**
- Le résultat d'une cocréation
- Lu 2 décembre 2024 | 18h00 – 19h15
- En ligne, sur inscription

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 79 510 40 96  
[ps@swissreporter.ch](mailto:ps@swissreporter.ch)

### Publicité

Sarah Michellod  
Tél. +41 21 552 04 21  
[s.michellod@swissleaders.ch](mailto:s.michellod@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)

### Impression

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

### Tirage

9715 exemplaires en 2 langues  
7745 allemand / 1970 français  
(Certification WEMF 2021 – 2022)

### Numéro ISSN

ISSN 2813-6756  
Titre clé: Leader (Swiss Leaders)

### Mode de parution

Parution quatre fois par an  
en version papier.

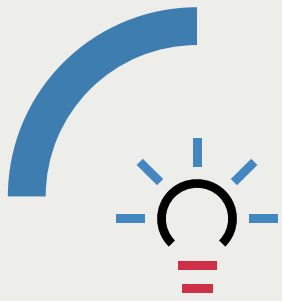


[www.swissleaders.ch](http://www.swissleaders.ch)

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.

**Prochaine parution:**  
4/24: 17.12.2024



# FORMATIONS CONTINUES POUR LES LEADERS

## LEADER TRAINING DAY Piloter sa carrière professionnelle

Comment se préparer tout au long de sa vie à cultiver son employabilité afin de retrouver immédiatement un emploi sans passer par la case chômage ?



12.11.2024  
à Lausanne  
avec Stéphane Haefliger.

## SUSTAINABLE LEADERS ACADEMY Leadership transformationnel en durabilité

Augmentez vos compétences en leadership et développez considérablement votre organisation en termes de durabilité.



8 jours dès le 28.01.2025  
à Lausanne  
en collaboration avec  
sanu future learning.

## LEADER TRAINING DAY Faire taire le bruit

Le bruit est souvent plus grave que les biais cognitifs. Apprenez à le réduire pour prendre de meilleures décisions.



13.02.2025  
à Lausanne  
avec Olivier Sibony.

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

 **SWISS  
LEADERS**

## Vacances et loisirs – monstrueusement avantageux.



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

Boostez votre budget : avec Reka-Pay, vous pouvez payer vos billets de transports publics et de remontrées 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.



REKA, POUR ENCORE PLUS.

**reka** ARGENT



# emba

EXECUTIVE MASTER  
OF BUSINESS ADMINISTRATION

RENTÉE  
EN FÉVRIER  
2025

# MANAGEMENT & LEADERSHIP

## NOTRE AMBITION

Former et préparer des dirigeant·e·s  
agiles et visionnaires qui sauront  
relever les défis à venir.

Délai d'inscription jusqu'au 15 décembre 2024



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

HE<sup>VD</sup>  
IG

haute école  
neuchâtel berne jura

arc

gestion  
neuchâtel delémont

Hes·so