

# Leader

*Le magazine pour les dirigeants*

## L'aptitude au conflit

Selon Luc Bretones, pionnier en matière de management, les conflits sont précieux pour les entreprises. Ils sont une preuve de diversité, d'intelligence et de créativité.

Le consensus culturel selon lequel les conflits sont négatifs nous empêche de les gérer correctement. Car, comme exposé dans la rubrique «Focus», tout conflit recèle une opportunité.

Tim Guldemann, ex-diplomate et conseiller national à la retraite, n'a que faire du concept d'aptitude au conflit: pour lui, la vie en communauté est fondée sur l'accord.





# 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**





## Les ingrédients d'une bonne équipe

Chers lecteurs, chères lectrices,

Le choix des thèmes abordés cette année dans LEADER repose sur le modèle de Patrick Lencioni<sup>1</sup>. Dans son best-seller consacré aux cinq dysfonctionnements des équipes, il met en évidence les comportements qui contribuent ou, au contraire, nuisent à leur réussite.

La confiance, sujet que nous avons traité dans l'édition 1/22 de LEADER, constitue le fondement: la confiance requiert des compétences, de l'intégrité et de la bienveillance à l'égard des autres membres de l'équipe ainsi qu'une certaine sécurité psychologique, c'est-à-dire la certitude pour les collaborateurs de pouvoir dévoiler leurs points faibles sans que ceux-ci ne soient utilisés contre eux.

Le deuxième niveau – dont traite cette édition de LEADER – porte sur la mise en place d'une culture saine en matière de conflits. Une telle culture consiste à résoudre les problèmes de façon collective, rapide et constructive, à déceler les tensions et à en parler. Les émotions et frustrations ne sont pas interprétées négativement, car les collaborateurs ont confiance dans les bonnes intentions de leurs collègues.

Le troisième niveau concerne l'engagement: pour prendre des responsabilités et fournir des résultats, les membres de l'équipe doivent se sentir pris en considération et impliqués par rapport aux objectifs. Cela présuppose que les objectifs aient été négociés conjointement.

Le quatrième niveau traite de la responsabilité: tous les membres de l'équipe se considèrent mutuellement responsables. Cette responsabilité partagée signifie que l'on aborde les manquements ou les faibles performances, car il règne un climat respectueux, de confiance et d'ouverture au conflit.

Au cinquième niveau, les résultats de l'équipe font l'objet d'un suivi systématique et priment sur les intérêts individuels. La progression vers les objectifs est abordée dans le cadre d'un échange ouvert. Grâce à la confiance et à la sensibilisation aux conflits, les membres de l'équipe sont aptes et prêts à prendre des risques, à exprimer leur avis.

A chaque niveau, les cadres dirigeants disposent d'une marge de manœuvre: pour favoriser la confiance, ils doivent se montrer vulnérables, explorer diverses perspectives et permettre la mise en place d'un espace sécurisé. Par rapport au deuxième niveau, plus spécifiquement abordé dans cette édition de LEADER, ils favorisent une culture ouverte en matière de conflits, abordent les tensions et s'assurent que les sujets importants soient discutés de façon approfondie.

Découvrons ensemble les cinq facteurs qui conduisent au succès d'une équipe!

<sup>1</sup> Patrick Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team

**Jürg Eggenberger**  
Directeur de Swiss Leaders

# Leader 2/2022

Interview

## «Une organisation composée de clones ne saurait être créative» 10

Luc Bretones s'intéresse à l'avenir des entreprises et est d'avis que les conflits sont des signes positifs: ceux-ci sont l'expression de la diversité, de l'ouverture au dialogue et de la volonté de changer les choses. Mais ils ne doivent pas devenir toxiques. C'est ce qu'il advient lorsque les règles ne sont pas claires ou ne sont pas respectées, explique l'expert français.



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Versus</b>	
<b>Les questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>Confrontation</b>	<b>25</b>
<b>Point de vue</b>		<b>Savoir</b>	
<b>Qu'est-ce que l'«aptitude au conflit»?</b>	<b>15</b>	<b>Pourquoi les choses doivent-elles se dérouler comme prévu ...?</b>	<b>26</b>
Il faut se concentrer sur les solutions, la recherche d'accords, et non sur les conflits eux-mêmes: ex-diplomate et conseiller national à la retraite, Tim Guldemann pense qu'il est possible d'oublier les conflits.		Jörg Neumann, expert de l'empowerment, donne des conseils pratiques pour gérer les conflits au sein des équipes. Un plan en trois questions peut être utile dans les situations problématiques.	
<b>Au premier plan</b>		<b>Tendance</b>	
<b>Une opportunité pour changer d'optique</b>	<b>16</b>	<b>Un changement radical</b>	<b>28</b>
Originaire du nord de l'Allemagne et spécialiste en hôtellerie, Sabrina Nickel travaille au Mövenpick Hotel de l'aéroport de Zurich et considère les conflits comme des opportunités de dialogue.		Daniel Lüscher a fait ce que beaucoup d'entre nous ont, semble-t-il, envisagé durant la pandémie: il a pris un nouveau départ. Il a abandonné son emploi de pilote de ligne, le métier de ses rêves, pour se consacrer à la protection du climat et de l'environnement.	
<b>De la tête aux pieds</b>		<b>Lifestyle</b>	
<b>Alma Moya Losada</b>	<b>18</b>	<b>Etes-vous un bon perdant?</b>	<b>30</b>
<b>Focus</b>		En quoi un jeu est-il différent d'un conflit? Dans la vie, nous aimons jouer. Nous vous suggérons quelques jeux de société, à faire en famille ou en équipe.	
<b>Hors de notre zone de confort</b>	<b>20</b>	<b>Le mot de la fin</b>	
Avons-nous tendance à éviter les conflits? Devrions-nous plutôt y voir un signal indiquant un moment opportun pour évoluer? Ou aimons-nous trop rester dans notre zone de confort pour percevoir les potentialités des conflits?		<b>Conflits avec un pouls à 160</b>	<b>32</b>
<b>Onboarding</b>		«Pendant un match de football, il est inutile de débattre des conflits.» Sur le terrain, Yves Krebs, arbitre par passion, a le dernier mot – et il ne veut pas qu'il en soit autrement. Et pourtant, l'homme politique du canton de Bâle-Campagne sait qu'un comportement trop autoritaire n'est pas non plus judicieux.	
<b>Accord entre Swiss Nurse Leaders et Swiss Leaders</b>	<b>24</b>	<b>Inside Swiss Leaders</b>	<b>33</b>
Les synergies dans leur engagement pour un leadership durable sont au centre de la coopération entre les deux associations.		<b>Agenda / Mentions légales</b>	<b>34</b>

# Inspiration

## Un bon dirigeant n'est pas extraverti mais communicatif

**On a cru pendant de nombreuses années que les personnes introverties étaient moins aptes à assumer des fonctions dirigeantes. Une nouvelle étude contredit cette thèse et affirme que le talent de leadership ne réside pas dans l'extraversion mais dans les compétences communicationnelles.**

«Oui, les personnes dotées d'excellentes aptitudes communicationnelles possèdent un avantage en matière de conduite», déclare James Lemoine, Associate Professor of Organization and Human Resources à l'University at Buffalo School of Management et coauteur d'une étude parue récemment dans le *Journal of Applied Psychology*. «Ce n'est toutefois pas l'extraversion qui fait la différence, car les personnes extraverties ne sont pas forcément meilleures en communication que les introvertis ou les ambivertis.»

D'après le magazine économique *Forbes*<sup>1</sup>, les auteurs de l'étude réfutent ainsi la thèse fortement répandue, selon laquelle les personnes qui s'expriment et entrent facilement en contact avec les autres sont les meilleurs dirigeants, ou plutôt que celles qui n'ont pas cette facilité seraient par principe moins aptes à assumer des fonctions dirigeantes.

Pour vérifier cette théorie, les chercheurs ont recruté plus de 400 étudiants dans le cadre d'une étude sur la prise de décision au sein des groupes. Les participants ont été répartis en petits groupes afin d'examiner et d'évaluer différentes initiatives prises dans une entreprise fictive. A cette fin, ils avaient pour consigne de discuter en groupe des avantages et inconvénients des propositions, puis de les évaluer individuellement.

● L'article du *Forbes* relate que, après les discussions, les participants se sont évalués les uns les autres sur la base d'une liste de critères relatifs au potentiel de conduite (en répondant à des questions du type «Dans quelle mesure vous êtes-vous fié à XY en termes de conduite?» 1 = pas du tout; 5 = fortement). Parallèlement, les participants ont également évalué leurs pairs à l'aide d'une échelle portant sur les traits de caractère extrovertis. Les chercheurs ont par ailleurs analysé le déroulement des discussions, qui avaient été filmées.

● Comme évoqué, les résultats ont révélé que la communication, et non l'extraversion, constitue le facteur-clé concernant le potentiel de conduite perçu, et que les extravertis ne sont pas plus aptes que les introvertis à communiquer au sein d'un groupe.

● Les auteurs de l'étude sont d'avis que toute personne plutôt introvertie ayant de l'ambition devrait prendre connaissance des résultats de ces recherches.

<sup>1</sup> Mark Travers dans l'édition en ligne du *Forbes*

# Sustainable Leaders

*„Une entreprise ne peut être pérenne que si elle est durable. Cela implique que les dimensions environnementales, sociales et économiques y sont représentées au même titre. Tant dans la stratégie qu’au niveau des processus de décision.“*

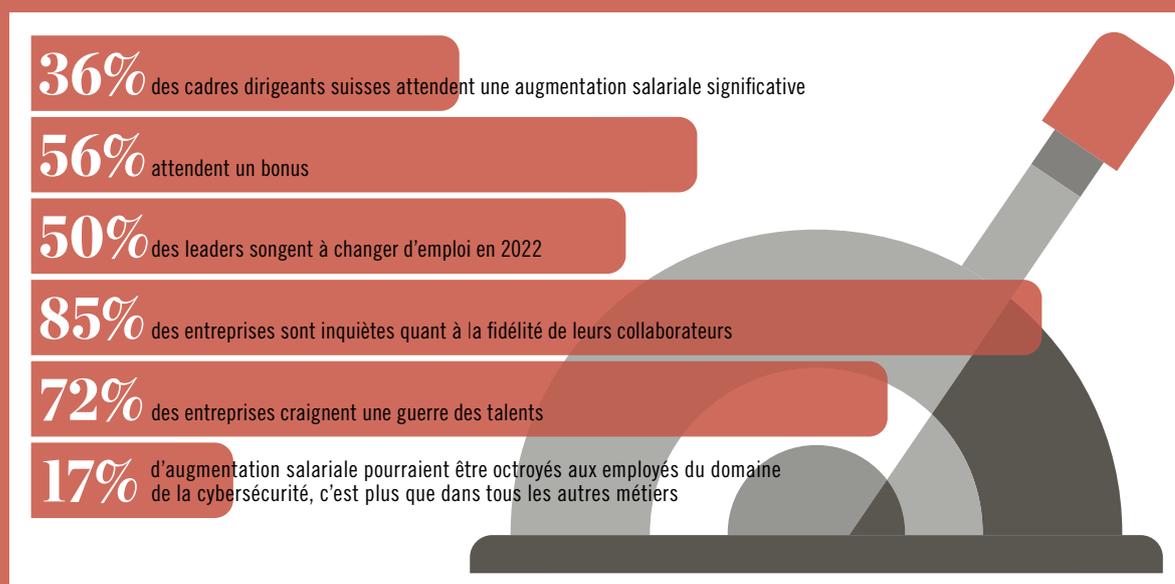
Olmar Albers, directeur öbu

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



## Enquête salariale – Les cadres dirigeants en position de force

Maintenant que l’économie s’est remise de la pandémie et que les entreprises ont besoin d’engager du personnel, les cadres dirigeants attendent une certaine forme de reconnaissance et d’harmonisation. Un cadre sur deux songe à changer d’emploi, et le salaire gagne en importance.

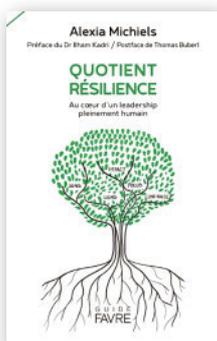


Les cadres dirigeants suisses considèrent toujours la culture d’entreprise et un modèle de travail flexible comme essentiels (premier et deuxième critères de satisfaction des cadres, tant en 2021 qu’en 2022), mais ils attachent aussi de plus en plus d’importance à leur salaire. En effet, la rémunération vient aujourd’hui en troisième position parmi les critères de satisfaction des cadres suisses, tandis qu’elle occupait le sixième rang auparavant.

Source: Étude salariale 2022 du cabinet de recrutement Robert Walters ([www.robertwalters.ch](http://www.robertwalters.ch))

# Du temps bien investi

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



## Quotient résilience

Que vous dirigiez une PME ou une multinationale, un salon de coiffure, un chantier, un cabinet d'avocats, une boutique, une école, des personnes en cours d'apprentissage ou des stagiaires, ce livre vous concerne. L'évolution récente du monde et l'utilisation massive de la technologie ont bouleversé nos manières de travailler. L'inconnu et les doutes ont fait éclore des prises de conscience salutaires qui ont permis de «grandir» à travers l'épreuve. L'urgence climatique nécessite

aussi des transformations majeures. Sans rejeter les bonnes pratiques antérieures, ce livre vous invite à repenser votre façon de guider une équipe en valorisant et cultivant les compétences de résilience. Il incite au recentrage autour de vos priorités, insiste sur l'importance des relations et la quête de sens.

Alexia Michiels, «Quotient résilience: Au cœur d'un leadership pleinement humain», 2021, Editions Favre, 978-2-8289-1975-7, français, CHF 27.00



## Médiation interne

Cet ouvrage, sans équivalent en français, a pour vocation d'accompagner les acteurs d'entreprises qui développent ou souhaitent mettre en place des dispositifs internes de gestion des conflits.

La médiation y a une place centrale, à articuler avec d'autres pratiques (enquêtes, soutien social, arbitrage managérial, etc.). Le livre présente tout d'abord une contextualisation du sujet, à partir de retours d'expérience

d'entreprises françaises ou étrangères. La deuxième partie de l'ouvrage propose une méthode qui aidera à organiser un dispositif de médiation efficace.

Arnald Stimec/Martine Sepiéter, «Médiation interne: Comment les organisations gèrent les conflits avec succès», 2021, Dunod, 9782100828807, français, CHF 36.50

## Leadership spirituel en pratiques

L'équipe d'auteurs, réunissant chercheurs, professionnels et praticiens œuvrant principalement au sein du Lab Management et Spiritualité, développe dans cet ouvrage des réflexions autour du leadership spirituel, dans le prolongement de l'ouvrage «Diriger avec son âme: leadership et spiritualité», publié en 2014. L'objectif est que la diffusion de leurs travaux de recherche auprès du public favorise le déploiement du management spirituel dans les entreprises et les organisations publiques. Ce livre permet ainsi d'accéder à un certain nombre de pratiques pour tous ceux qui aspirent à développer leur leadership et contribuer positivement à un développement durable des organisations ainsi qu'à une mise en perspective théorique sur de nombreux sujets au niveau des individus, des groupes et des organisations.

Catherine Voynnet Fourboul (directrice de publication), «Leadership spirituel en pratiques», 2021, EMS Editions, 9782376874591, français, CHF 52.10



## Manager le conflit

Le conflit est une interaction entre êtres humains ou groupes dont les opinions ou les sentiments diffèrent. Violent ou non, destructeur ou créateur, nous serons tous confrontés un jour au conflit. Les entreprises n'échappent pas à cette règle. Gérer les conflits est une composante ô combien essentielle pour le bon fonctionnement d'une organisation ou d'un individu. Comment se surpasser et se dépasser dans un climat anxigène? De nombreux types de conflits peuvent naître dans une organisation. Doté d'explications détaillées et exemplifiées, ce livre s'adresse aux managers, mais également à tous ceux et celles qui souhaitent en apprendre plus sur les conflits.

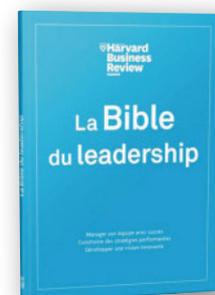
Fabrice Jamar (auteur), Vincent Body (auteur), «Manager le conflit – Un jeu d'interactions», 2020, Edipro, 9782874964237, français, CHF 49.00



## La Bible du leadership

Quelles sont les qualités indispensables pour se forger une âme de leader? Comment renforcer son charisme et renforcer son influence pour donner plus de poids à son action? Quelles sont les méthodes qui permettent de fédérer une équipe pour la conduire vers le succès? Cet ouvrage très complet, rédigé par les experts de la HBR, vous donne toutes les clés pour répondre à ces questions et vous permettre d'asseoir votre leadership. Grâce à ses nombreux exemples et ses conseils pratiques, vous découvrirez comment développer une vision et mettre en place des objectifs forts et motivants pour vos collaborateurs.

Robert D. Austin (auteur), Christopher Bartlett (auteur), Richard Luecke (auteur), Kathleen Kelley Reardon (autrice), «La Bible du leadership», 2022, Harvard Business Review, 9782810436798, français, CHF 39.70



# Avez-vous vécu des conflits qui se sont transformés en opportunités?



**Tim Guldemann** | Auteur de podcasts, diplomate et conseiller national à la retraite

«La diplomatie est l'aide qui permet de trouver un accord lors d'un conflit. Plus le conflit est important, plus il comporte des opportunités.»

> En tant qu'ambassadeur, il a résolu des problèmes; en tant que conseiller national, il a lutté pour trouver des solutions politiques. Tim Guldemann a une opinion tranchée concernant l'aptitude au conflit. Page 15

**Sabrina Nickel** | Director of Operations chez Mövenpick Hotel Zurich-Airport

«Tout conflit peut être une opportunité, car il amène les deux parties à se confronter puis, idéalement, à regarder dans la même direction.»

> Hôtelière par passion, Sabrina Nickel aime rendre les gens heureux: dans le secteur hôtelier, le défi consiste en effet à rechercher des solutions pour la clientèle. Page 16

**Jörg Neumann** | Cofondateur et directeur de Neumann Zanetti & Partner

«Oui, tous.»

> Vous trouverez, dans la rubrique «Savoir», les conseils de Jörg Neumann pour transformer les conflits au sein des équipes en opportunités. Page 26

# «Une organisation composée de clones ne saurait être créative»

Luc Bretones explique comment les entreprises doivent s'y prendre pour régler les conflits de façon productive et qu'au final, ceux-ci profitent à tout le monde. Le fondateur du Next-Gen Enterprise Summit considère les décisions collectives comme le bénéfice des conflits.

Luc Bretones  
Fondateur du NextGen Enterprise Summit



---

Susanne Wagner | Texte

---

### **Que signifie l'aptitude au conflit pour vous personnellement?**

Enormément de choses. Au cours de mes 25 années d'expérience en management au sein d'entreprises de toutes tailles, j'ai observé à maintes reprises que les conflits peuvent être positifs.

### **Mais ce n'est pas toujours le cas.**

Il arrive que les conflits soient toxiques, notamment lorsque les règles ne sont pas claires ou lorsqu'elles sont claires mais ne sont pas respectées. Les conflits existent dans toute organisation, et c'est normal. Cela devient dangereux, quand ils sont toxiques et permanents.

### **Comment les conflits naissent-ils dans les entreprises?**

Les conflits surviennent quand chacun campe sur ses positions. Dans les entreprises hiérarchiques classiques, où seuls la direction et les managers prennent les décisions, les conflits sont inévitables. Dans les entreprises qui accordent de l'importance à la hiérarchie des équipes, il est possible de convertir les conflits en décisions collectives.

***„Les conflits deviennent toxiques lorsque les règles ne sont pas claires ou lorsqu'elles sont claires mais ne sont pas respectées.“***

Luc Bretonnes

### **Que pensez-vous du fait que les conflits de générations sont aujourd'hui considérés comme le principal risque de démissions, voire de grandes vagues de démissions?**

Les conflits de générations ne sont qu'un facteur parmi tant d'autres. La raison principale réside dans un problème au niveau de la direction d'entreprise. Pour mon ouvrage intitulé «*L'entreprise nouvelle génération*», j'ai mené un total de 250 entretiens dans 30 pays, dans des entreprises ayant toutes un très faible taux de rotation du personnel. Celles-ci ne versent pas forcément de meilleurs salaires que d'autres établissements équivalents du même secteur et ne sont pas particulièrement connues ni appréciées en raison de leur marque.

### **Dans ce cas, pourquoi leur taux de rotation est-il faible?**

Parce qu'elles bénéficient d'une gestion réellement moderne: l'autorité y est décentralisée, ce qui favorise l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs. Les différents rôles sont clairement définis. La transparence et la confiance occupent une place essentielle au sein de la direction d'entreprise. Celle-ci pratique un management basé sur la confiance plutôt que sur les bonus et les sanctions, positives ou négatives.

### **Comment retenir la jeune génération dans l'entreprise?**

C'est une question d'authenticité en matière de direction. Il faut aussi cultiver des valeurs claires, telles que l'honnêteté, le sens des responsabilités et la créativité. Le pire des scénarios pour la jeune génération est que la direction manque de sincérité et de transparence, voire qu'elle mente à son personnel. Cela amènera les collaborateurs à quitter l'entreprise et à en avoir une mauvaise opinion. Les entreprises qui prétendent être parfaites se discréditent elles-mêmes. Mieux vaut qu'elles reconnaissent leurs points faibles et communiquent les objectifs qu'elles poursuivent en vue de s'améliorer.

### **Comment transformer un conflit en opportunité?**

Les conflits et divergences d'opinions sont très précieux pour les entreprises. Une organisation composée de clones partageant tous les mêmes avis ne saurait être créative ni différenciée. Il est donc extrêmement précieux de bénéficier d'idées différentes, même si cela peut provoquer des conflits. Personnellement, je suis absolument ravi lorsque les personnes avec qui je collabore ou que je supervise expriment des opinions très différentes et même opposées. C'est une preuve de diversité, d'intelligence et de créativité.

### **Que faut-il de plus?**

Il faut surtout une direction – en particulier au niveau du processus décisionnel ou de la gestion des réunions – qui permette d'exprimer des opinions différentes. Cela permet de trouver des solutions collectives, qui ne satisferont pas entièrement tout le monde, mais qui constitueront un compromis acceptable pour tous.

### **Et ce n'est pas grave?**

Non, c'est même très bien. De nombreuses organisations agiles pratiquent un processus décisionnel dit «participatif». Celui-ci repose sur la prise de décision collective par consentement, car chacun peut prendre la parole et exprimer sa voix concernant la décision.

### **Comment ce processus fonctionne-t-il exactement?**

Toute personne appartenant à l'organisation peut soumettre une proposition dans le cadre de son rôle

et de ses responsabilités. Les autres membres de l'équipe peuvent optimiser ou affiner la proposition. Lorsqu'une proposition exprimée et améliorée par la collectivité ne met pas l'organisation en péril, elle doit pouvoir être mise en œuvre. Ainsi, chacun peut prendre part à la décision. Lorsque ce processus par consentement est appliqué à tous les niveaux de l'organisation, l'entreprise devient extrêmement agile.

#### **Quel est l'avantage de cette démarche?**

La prise de décision est beaucoup plus rapide que dans les entreprises traditionnelles, où les collaborateurs doivent s'adresser à leur supérieur et, s'ils ont de la chance, seront peut-être écoutés. Ce dernier doit à son tour poser la question à son supérieur, et ainsi de suite à travers tous les niveaux de la hiérarchie, vers le haut puis vers le bas. Ce long processus représente une grande perte de temps et d'énergie. Dans les entreprises agiles, chacun peut participer aux décisions à son niveau par le biais de son domaine de compétence ainsi que de ses rôles et responsabilités. Ainsi l'entreprise évolue-t-elle jour après jour; non pas à coup de détonations, mais grâce à une amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation.

#### **Les entreprises et organisations agiles gèrent également les conflits de façon plus productive.**

En effet, les conflits sont en quelque sorte leur moteur: ces entreprises considèrent la diversité comme quelque chose de précieux et un véritable levier en matière d'innovation. Lorsqu'on adapte le management de façon à ce que chacun puisse s'exprimer et que l'organisation trouve une voie commune, l'intelligence collective fonctionne au mieux. Cela ne signifie pas que tous sont du même avis, bien au contraire.

#### **Que faut-il pour régler un conflit de façon productive?**

Du respect mutuel et de l'équité. Le manque de respect n'est tout simplement pas envisageable. Dans les entreprises agiles qui cultivent l'intelligence collective, la cordialité et la bienveillance à l'égard des autres sont primordiales. Comme évoqué, cela ne signifie pas que tous partagent les mêmes avis, mais que chacun est accepté avec ses particularités et que les différences sont perçues comme une richesse et non comme un problème.

”

*La jeune génération attache également de l'importance à des valeurs claires, telles que l'honnêteté, le sens des responsabilités et la créativité.“*

#### **Luc Bretones**

Luc Bretones est associé du groupe Mandarin (NextGen, Holaspirit, Talkspirit), organisateur du «NextGen Enterprise Summit» et président d'honneur de l'Institut G9+, think tank de référence dans le domaine du numérique. Il est coauteur du livre «L'entreprise nouvelle génération», qui s'intéresse aux dirigeants d'entreprises de près de 30 pays, ayant introduit de nouvelles formes de direction. Il habite à Paris.

**Quels sont les principaux éléments pour qu'un conflit connaisse une issue positive?**

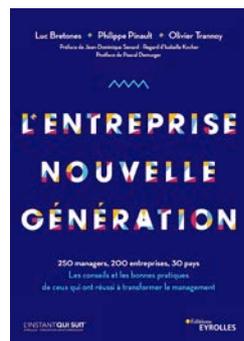
La bienveillance, l'ouverture d'esprit, la cordialité ainsi que l'utilisation de rituels basés sur une prise de parole équitable permettant de faire face aux divergences d'opinions.

**Quels rituels par exemple?**

Il existe différents outils: la prise de décision par consentement que j'ai mentionnée, la réunion de gouvernance reposant sur le processus participatif, celui du feed-back et celui du retour sur expérience. Ce dernier permet de faire le point sur ce que nous pensions initialement et ce que nous avons appris. On peut aussi autoriser les salariés à commettre des erreurs parce que l'on préfère une mauvaise décision prise rapidement à l'absence de décision.

Il est toujours préférable de tenter quelque chose et d'en tirer des leçons plutôt que d'attendre trop longtemps. Dans notre économie de l'innovation, le droit à l'erreur et la sécurité psychologique deviennent des facteurs-clés de succès.

»



**«L'entreprise nouvelle Génération»**

250 managers issus de 200 entreprises, qui ont transformé le management: Luc Bretones et deux co-auteurs ont sondé les entreprises de la nouvelle génération dans 30 pays. Leurs

conclusions sont résumées dans cet ouvrage, qui compte plus de 400 pages en édition de poche.

Environ EUR 24.-, en français, Edition Eyrolles, 2020, ISBN 978-2212574906

En tant que membre de Swiss Leaders, versez 5000 CHF dans une Solution de placement et recevez 500 CHF en cadeau.\*

**Tout argent est une opportunité.**

**Gestion de fortune professionnelle  
dès 1 franc de capital de départ.**  
[cler.ch/placements](http://cler.ch/placements)

Ces données revêtent uniquement une visée publicitaire. Pour les fonds stratégiques, nous renvoyons au prospectus et aux Informations clés pour l'investisseur. Vous pouvez vous les procurer gratuitement sur notre site internet sous [cler.ch](http://cler.ch) de même que sous forme papier dans toutes les succursales de la Banque Cler, auprès de la direction du fonds ou de la banque dépositaire.

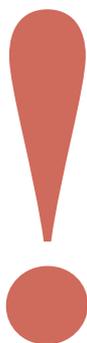
\*La Banque Cler vous offre en tant que membre de Swiss Leaders 10% de prime sur vos versements dans la Solution de placement qui dépassent 10 000 CHF, et ce, jusqu'à un maximum de 500 CHF par an. Cette offre est valable pour les deux premières années après que la Banque Cler vous a enregistré comme membre. [cler.ch/swissleaders](http://cler.ch/swissleaders)

**Il est temps de parler d'argent.**

Bank  
Banque  
Banca

**CLER**

# Que signifie «apte au conflit»?



Pour bien travailler en équipe, les collaborateurs doivent être «aptes au conflit», voire le devenir, car trop d'harmonie nuit à l'équipe. C'est ce que nous enseigne la «Team Performance Pyramid», conçue par des spécialistes qui gagnent leur vie grâce à de belles théories, des termes étrangers et des thèses provocantes. Ceux-ci semblent affirmer que les personnes avides de conflits sont les plus performantes au sein des équipes.

L'expression «apte au conflit» me pose déjà problème en soi, parce qu'une attitude constructive ne peut se rapporter à un conflit mais à une solution. Ou peut-être cette qualité signifie-t-elle simplement être capable de reconnaître un conflit en tant que tel au lieu de feindre l'harmonie – ce que, au passage, nous avons largement tendance à faire en Suisse?

Seul un accord permet de résoudre un conflit – les parties impliquées doivent s'entendre. L'accord est la base de la vie en communauté. Nous trouvons des accords en permanence: dans notre vie privée lorsque nous signons des contrats dans le cadre de nos achats, dans notre vie professionnelle lorsque nous signons un contrat de travail ou encore en politique par le biais du processus démocratique, que nous avons approuvé.

En règle générale, trois conditions doivent être remplies pour cela: les personnes impliquées doivent dialoguer. Elles doivent se respecter, se faire un minimum confiance et pouvoir prendre leurs décisions librement. Chacun sait qu'un contrat conclu sous la contrainte n'est pas valable. Cela figurait déjà dans le droit romain.

Ne faisons toutefois pas comme si tous les conflits de cette planète pouvaient être résolus, comme si l'on pouvait toujours se mettre d'accord sur tout. Nous vivons avec des conflits irrésolus également dans notre sphère privée. Les personnes «aptes au conflit» peuvent entretenir leurs litiges, les faire durer et, comme Michael Kohlhaas autrefois, tirer de la satisfaction en se persuadant qu'elles sont dans leur droit. La nouvelle de Heinrich von Kleist nous montre où cela mène. Mais nous pouvons aussi simplement céder ou pardonner; cela représente également une forme d'entente. Ou encore laisser les conflits en suspens, voire les oublier, pour vivre en paix.

Il en va de même pour certains grands conflits de notre monde. Dans le contexte d'une guerre en cours par exemple, il arrive parfois que l'accord se traduise par un cessez-le-feu. Il s'avère plus difficile de gérer les conflits passés, qui n'ont toujours pas été surmontés par les victimes. Il n'existe que deux façons de surmonter progressivement de tels conflits: le souvenir et l'oubli. La deuxième option est également importante bien qu'elle soit souvent méconnue en tant que solution délibérée. A la fin de la guerre de Trente Ans, les auteurs des Traités de Westphalie se mirent d'accord sur le fait qu'absolument tous les maux que les parties s'étaient mutuellement infligés devaient «être enterrés à jamais» – *«perpetua sit oblivione sepultum»*.

»

---

Tim Guldemann | Retraité et podcasteur, ancien diplomate et conseiller national

---

# Une opportunité de changer de perspective

**Hôtelière par passion: Sabrina Nickel aime rendre les gens heureux. C'est pourquoi elle considère que les conflits sont également des opportunités – pour dialoguer et changer d'optique. Originnaire du nord de l'Allemagne, elle assume la fonction de Director of Operations au Mövenpick Hotel de l'aéroport de Zurich.**

## **Comment vous décririez-vous?**

Pour ce qui est de ma vie privée, il faudrait poser cette question à mon partenaire ou à mes amis. Dans le domaine professionnel, je dirais sans hésiter que mes compétences sociales constituent ma spécificité. J'aime les gens, tout simplement, et j'aime être en contact avec eux. Dans ma branche, l'hôtellerie, je suis en contact avec des personnes à différents niveaux: d'une part, avec mes clients et leurs besoins et leurs attentes qu'il faut satisfaire, et d'autre part, avec mes collaborateurs, qui ont parfois des origines culturelles très différentes. Il s'agit donc de les comprendre et de mettre en perspective les us et coutumes respectifs.

## **Qu'est-ce qu'un conflit selon vous?**

Un conflit est toujours un défi qu'il faut accepter. Cela représente une opportunité de dialogue et peut-être même de changer sa manière de voir les choses.

## **D'où venez-vous?**

J'ai grandi avec mes deux frères dans un village du nord de l'Allemagne. Adolescente, je rêvais déjà de vivre à Hambourg. Un rêve devenu réalité après ma formation hôtelière. J'ai déménagé en Suisse il y a neuf ans.

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

Durant mon enfance et mon adolescence, je n'ai pratiquement manqué de rien, mais mes parents nous ont appris très tôt, à mes frères et moi, que l'argent ne tombait pas du ciel et qu'il fallait le gagner. C'est la raison pour laquelle, adolescente, j'ai donné des cours particuliers, fait du baby-sitting et plus tard, alors que j'étais au gymnase, travaillé chez McDonald's. Cet emploi m'a fortement marquée car il m'a réellement ouvert la voie vers l'hôtellerie/la restauration. J'ai réalisé combien j'aimais servir les gens.

## **Qu'est-ce qui vous fait avancer dans la vie?**

La gratitude des autres, qu'il s'agisse d'enfants ou d'adultes. Parfois, un simple détail peut faire plaisir aux autres et leur donner le sourire.

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

Etre à leur écoute pour essayer de les comprendre et de les aider.

## **Quel est votre plus grand objectif pour l'avenir?**

Je souhaite devenir un jour propriétaire d'un petit hôtel ou d'un café au bord d'un lac. Ce qui compte pour moi, c'est d'être proche de mes clients.

## **De quoi avez-vous besoin pour atteindre cet objectif?**

D'un peu plus de temps, car je voudrais continuer à acquérir de l'expérience et bien sûr élargir mon réseau. Mon emploi actuel et ma fonction au sein du comité Swiss Leaders Züri Land y contribuent assurément.

»



---

**Sabrina Nickel** | Mövenpick Hotel Zurich Airport

Director of Operations

---

# Alma Moya Losada

Fondatrice et CEO d'Aequaland

## L'idée lumineuse |

Quand j'étais petite, on m'appelait *la justiciera* (la justicière) dans ma classe. Pourquoi? Parce que je me battais contre le harcèlement et les inégalités. Je constatais à quel point l'enseignement traditionnel restreignait le potentiel des enfants et les rendait tristes et insatisfaits. Je pense qu'apprendre devrait être amusant. C'est pourquoi j'ai créé Aequaland: pour que l'enseignement devienne inclusif et divertissant.

## La conviction |

Ce qui est bon pour les personnes est bon aussi pour les affaires. Nous croyons en les entreprises et les personnes qui veulent changer les choses. Nous collaborons avec des pédagogues pour faire des enfants, des citoyens du monde responsables et prêts à marquer la société de leur empreinte. Les expériences que nous proposons sont conçues de manière à promouvoir un but social et à motiver les enfants à s'intéresser au développement durable.

## L'objectif |

Notre but est d'amener les enfants à s'épanouir dans la vie et à devenir qui ils veulent être, quels que soient leur sexe, leur race, leurs (in)aptitudes et leur fortune.

## | Les perspectives d'avenir

Nous poursuivons une «stratégie Tesla», c'est-à-dire que nous proposons un produit haut de gamme à des écoles modernes et aisées, afin de réinvestir les recettes dans l'entreprise rapidement et ainsi, développer un produit haut de gamme abordable. Notre vision est de rendre abordable et accessible aux enfants du monde entier un enseignement de qualité.

## | La prestation

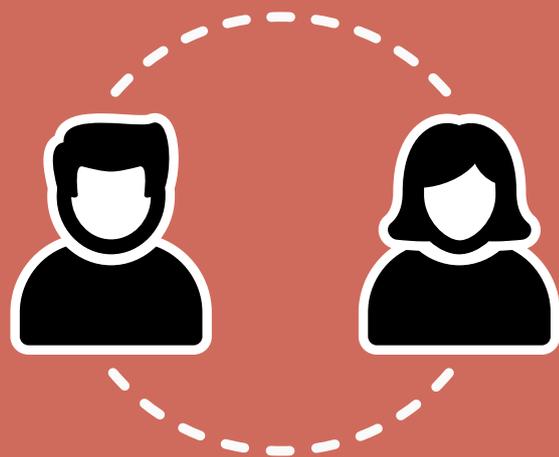
Nous avons créé une plateforme d'apprentissage entièrement ludifiée, qui allie des jeux en ligne et des activités à faire. Nous créons des expériences qui stimulent la métacognition, permettent un enseignement personnalisé et optimisent les compétences en adéquation avec le XXI<sup>e</sup> siècle. Grâce aux produits d'Aequaland, les enfants apprennent plus rapidement, obtiennent de meilleurs résultats et deviennent des citoyens du monde responsables.

### Aequaland

Entreprise primée, spécialisée dans l'éducation, qui, grâce à une plateforme de jeux vidéo, encourage le développement de jeux contribuant à un changement positif dans le monde. Aequaland propose aux écoles une plateforme d'apprentissage entièrement ludifiée destinée aux enfants de 6 à 11 ans. Les jeux proposés ont pour but le développement de la personnalité et non seulement le divertissement. Fortes de plus de 30 années d'expérience dans les domaines des jeux et de l'éducation, les fondatrices veulent créer un monde meilleur en inspirant et en encourageant les développeuses et développeurs de jeux de demain. Une start-up créée par une femme dont l'objectif est de changer l'enseignement traditionnel.



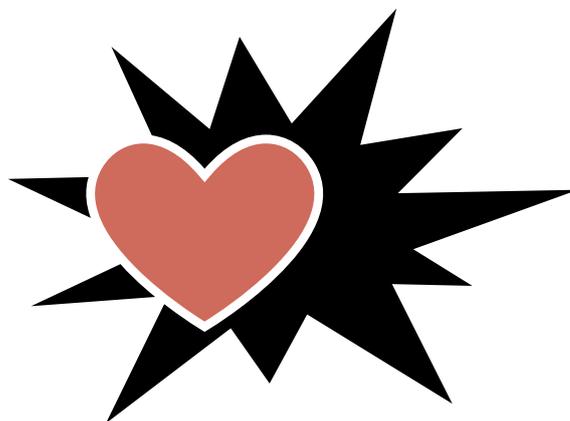
# Hors de notre zone de confort



Mais d'où vient donc la mauvaise image des conflits? «Il existe chez nous un consensus culturel selon lequel les conflits sont négatifs, surmontables et constituent des exceptions», affirme Reinhard K. Sprenger, expert en management et auteur de best-sellers, notamment de l'ouvrage «*Magie des Konflikts*» (La magie du conflit). Selon lui, c'est la raison pour laquelle nous ne sommes pas habitués à gérer les conflits et que, par conséquent, ils s'enveniment souvent rapidement. «Nous ne réalisons pas que derrière chaque conflit se cachent des attentes et des besoins qui doivent être exprimés.»

Le conflit aurait ceci de magique qu'il fait partie d'une force «qui veut parfois le mal mais qui accomplit le bien». Il n'est pas nécessaire d'avoir lu Goethe pour comprendre ce principe. Il suffit d'accepter que les choses sont ambivalentes et que mieux vaut se défaire de notre désir d'univocité. En effet, «vivre signifie gérer des contradictions, au sein de l'entreprise et en nous-mêmes», souligne Reinhard K. Sprenger.

Les conflits sont donc inévitables. Mais comment les gérer? De préférence en les considérant comme un potentiel, sans craindre de s'y frotter. Reinhard



K. Sprenger les voit même comme des moteurs de développement. «Les conflits stimulent le changement et jouent un rôle de signal d'avertissement, indiquant qu'il convient de faire quelque chose.» Ceci est particulièrement utile pour la pérennité de l'entreprise. D'après l'expert, les conflits enrichissent l'entreprise et la rendent plus intelligente, car ils mettent en lumière les multiples facettes d'une situation qui, sans cela, resteraient ignorées. «Les conflits vous permettent de découvrir ce que veulent réellement les autres», conclut Reinhard K. Sprenger, avant d'ajouter une métaphore: «Les conflits sont pour l'entreprise le sang nourricier d'une communauté de travail agile et pérenne.»

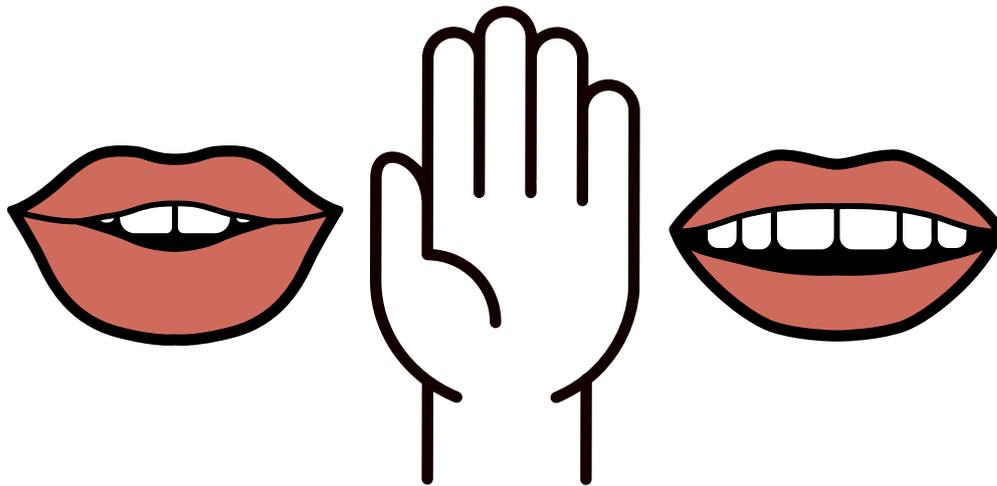
alp  
nach  
norm

Parce que c'est  
chez soi que  
l'on est le mieux

alpnachnorm.ch



Artisanat  
individuel de  
qualité suisse



Parfois, un conflit provoque de tels remous que l'entreprise doit faire appel à une aide extérieure, par exemple à un médiateur qui facilite le dialogue entre les parties en toute neutralité. Souvent, cette démarche consiste simplement à réunir les personnes autour d'une table. Sandra Escher Clauss, médiatrice commerciale et conseillère en organisation originaire de Winterthour, connaît bien l'importance du dialogue.

On fait généralement appel à elle lorsque le conflit persiste depuis un certain temps et s'est déjà considérablement envenimé. Sandra Escher Clauss insiste sur le fait qu'elle ne résout pas les conflits pour les autres: «Mon rôle consiste à amener les gens à résoudre les conflits par eux-mêmes.» Il faut tout d'abord démêler la situation, explique-t-elle. Pour cela, chaque partie doit exposer son point de vue pendant que les autres écoutent calmement. Le dialogue permet d'identifier couche après couche les véritables enjeux. Pour obtenir une solution viable, il est essentiel que celle-ci soit élaborée par tous les participants.

### **La gestion des conflits est du ressort des dirigeants**

«Les conflits surgissent souvent pour des raisons banales, comme les problèmes de communication ou les malentendus.» Sandra Escher Clauss rappelle que pour résoudre un conflit, il faut tenir compte du fait qu'il existe un niveau objectif et un niveau émotionnel, lesquels doivent être rigoureusement séparés. Par exemple, une personne peut se sentir offensée si elle a l'impression d'être désavantagée dans les horaires de travail. Pour Sandra Escher Clauss, la gestion des conflits est du ressort des dirigeants. Selon elle, cela implique d'aborder les conflits de manière constructive, de ne pas les craindre, de ne pas généraliser, de laisser la parole aux autres au cours du dialogue, de rester respectueux et d'être conscient de son propre rôle.

L'aptitude au conflit est quelque chose qui s'apprend, par exemple dans le cadre de formations continues.

«Plus on s'y entraîne, moins on a à les craindre», affirme Sandra Escher Clauss. Dans les pays voisins, la médiation en entreprise est déjà un peu plus répandue. En Allemagne, par exemple, la société Geberit propose explicitement un module de gestion des conflits à ses collaborateurs dans le cadre d'une formation en management. La thématique est également abordée dans les formations en leadership et en communication au sein du groupe Geberit.

Friedrich Krämer, Head Corporate HR Processes chez Geberit International AG à Jona, est convaincu que les conflits, en tant que confrontation constructive, peuvent être très enrichissants. «Nous sommes plutôt orientés vers le consensus et abordons par exemple le sujet sous le point «Gestion des entretiens délicats» au cours d'une formation de deux jours consacrée aux entretiens avec les collaborateurs.» Il est également question de «la gestion des situations critiques et des ambiguïtés» dans le programme de développement de la relève.

La compagnie d'assurance-maladie SWICA propose à ses cadres un vaste programme de formation interne comprenant des cours tels que «les bases d'une communication respectueuse». Le thème suivant y est par exemple abordé: la communication non violente, ou comment parler clairement des dysfonctionnements, problèmes et conflits sans provoquer de résistance. Claudia Brüngger, porte-parole de SWICA, précise que la société propose également un accompagnement individuel par un spécialiste des RH aux collaborateurs qui sont confrontés à des situations professionnelles difficiles: «Dans ce cadre, une personne neutre assure la modération de l'entretien. Les collaborateurs ont en outre la possibilité de s'adresser à l'organisme externe de conseil social ICAS en cas de problèmes.»

### **Sortir grand d'un conflit**

En étant préparés, nous sommes plus aptes à faire face aux situations conflictuelles et à en sortir non seulement indemnes mais aussi grandis. En effet, les experts sont convaincus de l'utilité des litiges;

il suffit de les gérer correctement pour avancer. Plus rien ne justifie donc l'habitude très répandue en Suisse, qui consiste à esquiver les conflits et risquer ainsi d'aggraver la situation. Comme l'explique Reinhard K. Sprenger, celui qui comprend qu'un conflit est le début de quelque chose de positif n'a plus à le redouter.

«C'est une erreur de croire qu'une entreprise qui évolue et qui est donc pérenne repose sur des consensus», affirme-t-il. Au contraire, les conflits sont bénéfiques car ils sont indispensables pour progresser. L'auteur de best-sellers en est convaincu: les conflits ne divisent pas, ils rassemblent. En effet, pour ressentir une division, il faut avoir quelque chose en commun. «Nous pouvons nous référer à ce principe. Les conflits rapprochent les collaborateurs, bien plus que l'indifférence habituelle, que beaucoup confondent avec l'unité.» Pour Reinhard K. Sprenger, le conflit intensifie le dialogue, le concentre sur l'essentiel et crée une arène dans laquelle on débat avec ferveur pour un avenir commun. Ou, en d'autres termes: «Quand on veut des compagnons d'armes, il faut savoir se battre.»



## Libre parcours pour les apprentis.

AG pour apprentis: une mobilité totale pour vos apprentis.

Plus d'informations sur les conditions avantageuses pour les entreprises sur [cff.ch/ag-apprentis](http://cff.ch/ag-apprentis).

 SBB CFF FFS

# Onboarding ←

## Swiss Nurse Leaders coopère avec Swiss Leaders



**Sur la base d'une «lettre d'intention», Swiss Nurse Leaders et Swiss Leaders ont signé un accord de collaboration le 26 avril 2022. Les deux associations souhaitent ainsi développer et utiliser des synergies dans leur engagement commun pour un leadership durable.**

Avec Swiss Nurse Leaders en tant qu'association de cadres dans le domaine des soins, le champ d'action de Swiss Leaders, la plus grande organisation de dirigeants de Suisse, continue de se développer en tant que groupe professionnel majeur. Swiss Nurse Leaders reste indépendante en tant qu'association.

Cette coopération permet d'unir les forces des deux associations dans leur engagement en faveur d'un management et d'un leadership durables. Outre la professionnalisation des structures administratives, comme par exemple l'utilisation d'une plateforme événementielle commune et performante, la coopération permet également d'élargir l'offre de prestations pour les membres Swiss Nurse. Les deux organisations renforcent le potentiel de réseautage entre cadres-dirigeants grâce à une double affiliation des membres Swiss Nurse auprès de Swiss Leaders.

Swiss Nurse Leaders et Swiss Leaders se réjouissent de ce partenariat prometteur et sont convaincus que la collaboration représentera une plus-value pour chaque partie et permettra des évolutions novatrices.



# Confrontation

**01. La gestion des conflits est-elle une question de génération?**

**02. Que signifie pour vous l'aptitude au conflit?**

**03. Abordez-vous les conflits différemment de vos collègues plus jeunes/âgés?**

## 01.

Je pense que l'aptitude au conflit est plutôt une question d'éducation que de caractère. Mais on peut se demander si les traits de caractère acquis ont été influencés par la génération en question.

## 02.

Pour moi, l'aptitude au conflit signifie une gestion appropriée qui conduit à une solution. Elle englobe également la gestion et le détachement émotionnels.

## 03.

Par rapport à mes collègues plus âgés, j'ai l'impression d'associer les conflits à davantage d'émotions et de m'en inquiéter plus longtemps. Si le conflit me concerne personnellement, j'agis de façon assez explosive. Toutefois, si la situation exige de rester professionnelle, j'obtempère ou j'évite le conflit pour m'en détacher émotionnellement.

## 01.

Nous avons et sommes confrontés à des conflits tout au long de notre vie. La manière dont nous les gérons et dont nous les surmontons ou non, n'est, selon moi, pas une question de génération mais plutôt de personnalité.

## 02.

Selon moi, l'aptitude au conflit consiste à accepter et accueillir un affrontement, se confronter au conflit et tenter de le surmonter. Pour ma part, grâce à mon expérience, j'essaie d'anticiper la survenance d'un conflit et recherche des moyens pour l'éviter ou l'atténuer afin que la situation ne s'envenime pas.

## 03.

En ce qui me concerne, je remarque que plus je prends de l'âge, plus j'aborde les conflits avec calme, sang-froid et sérénité. Les conflits ne me font plus sortir de mes gonds aussi rapidement qu'avant. Je m'appuie sur mon expérience des conflits passés, mon «bagage en matière de conflits» pour ainsi dire.

**Alexandra Oswald** | 28 ans, enseignante à l'école secondaire Tannenbrunn, Sissach

**Barbara Weisskopf** | 54 ans, enseignante à l'école secondaire Tannenbrunn, Sissach

# Pourquoi tout devrait se dérouler comme prévu ... ?

**Lorsqu'une équipe reste unie, évolue positivement, voire grandit ou se surpasse, cela s'explique par de nombreux facteurs. En revanche, quand une équipe se déchire, le motif principal est presque toujours le même: les conflits non résolus. Et parce que chacun gère les conflits de façon très différente, une équipe doit adopter un style de gestion commun et conscient.**

Les conflits dans les entreprises sont inévitables: les objectifs, les décisions, les responsabilités ou les procédures ainsi que la communication au quotidien génèrent constamment des situations que les membres d'une équipe voient différemment. Cette diversité de perspectives peut favoriser, ou au contraire freiner, une attitude axée sur les solutions. L'idéal est d'entretenir une culture d'entreprise et un management dans lesquels les conflits sont abordés et résolus.

On me pose souvent la question suivante: «Que puis-je faire si mon employeur attache trop peu d'importance à une culture managériale commune?» A vrai dire, la culture que je viens d'évoquer (on pourrait également parler de l'attitude générale de collaboration) doit être pilotée au niveau de la direction d'entreprise, et elle le mérite au vu de son importance.

Néanmoins, certains responsables ou secteurs de l'entreprise peuvent s'y atteler «de leur propre chef». Ils seront bien sûr confrontés à des limites structurelles, par exemple dans le cadre de la collaboration avec d'autres équipes qui seront «à la traîne» par rapport à leur manière de communiquer. Il est néanmoins important d'aller de l'avant, d'assumer un rôle pionnier; cela motive les membres de son équipe.

## **Les êtres humains ont avant tout une caractéristique ...**

La question suivante est tout aussi pertinente: comment gérons-nous les conflits? Les êtres humains ont avant tout une caractéristique: ils sont très différents les uns des autres. Tandis que certains esquivent les conflits parce qu'ils évitent les confrontations de manière générale, d'autres piquent allègrement et sans aucune gêne, versent littéralement de l'huile sur le feu, sans même s'en rendre compte. D'autres prennent les conflits tellement au sérieux qu'avant de les aborder, ils se préparent jusqu'à ce qu'il soit trop tard. D'autres encore renoncent à toute préparation et en parlent sur le même ton que s'ils discutaient des résultats de football du week-end.

Lorsque ces différentes approches se rencontrent, la résolution des conflits se révèle complexe. C'est pourquoi une formation et des règles sont nécessaires pour faciliter la gestion collective des conflits. Les différents styles de communication ne doivent donc en aucun cas empêcher la résolution des conflits au sein des équipes.

## **Du «know-how» au «do-how»**

Procédez avec calme, constance et détermination pour renforcer la capacité de votre équipe à gérer les conflits. Être capable de gérer les conflits signifie qu'une réflexion commune est menée au quotidien au sein de l'équipe. Vous avez bien lu: au quotidien.



Prendre le temps de discuter à la suite d'incidents est insuffisant.

Assurez-vous que la communication et la culture managériale soient abordées dans vos équipes. Qu'entend-on par «style de conduite» et «culture managériale»? Quelles règles facilitent la collaboration et sont donc bénéfiques pour tous?

Mettez en place des offres de formation continue attrayantes sur ce sujet. Prendre l'habitude de parler des conflits permet d'éviter que les émotions ne s'exacerbent et n'échappent à tout contrôle.

Renforcez votre équipe en tant que telle. Encouragez le dialogue informel et posez-vous les questions suivantes: dans quelle mesure les membres de vos équipes se connaissent-ils? Qui se sent performant et qui moins?

Définissez trois questions que vous poserez systématiquement en cas de situations stressantes, par exemple: 1) Qui est impliqué et que s'est-il passé exactement? 2) Quelles mesures ont été prises pour remédier à la situation? 3) Quelles sont les propositions et qu'est-ce qui est important pour les personnes impliquées?

Inscrivez de temps en temps le thème «identifier et résoudre les conflits» à l'ordre du jour de vos réunions d'équipe. Passer en revue ensemble les incidents

permet d'assurer leur compréhension et favorise la sérénité.

Vous pouvez également encourager cela en organisant des débriefings («After Action Reviews»). Accordez-y la plus grande attention, abordez non seulement les faits mais aussi le cheminement effectué durant les projets.

En d'autres termes, en tant que manager, ne vous contentez pas de diriger quand il n'y a pas d'autre solution. Une conception trop transactionnelle de la conduite suffit pour «garder le navire à flot» et pour superviser les processus. Mais elle ne suffit pas pour développer une culture spécifique en matière de communication. Or, une telle culture est essentielle pour résoudre les conflits et sera bénéfique pour vous-même, pour votre équipe et in fine pour votre clientèle.

»

**Jörg Neumann** | Jörg Neumann, expert de l'empowerment, est entrepreneur, auteur et directeur de NeumannZanetti & Partner, le centre de compétences suisse pour la culture managériale, la qualité du service ainsi que la création et le développement de la relation client. Suivez-le sur: [www.nzp.ch](http://www.nzp.ch).

# Un changement radical

La «grande vague de démissions» qui a suivi la pandémie serait la conséquence du souhait qui a émergé chez de nombreuses personnes durant cette période, de donner plus de sens à leurs actes. C'est le cas de Daniel Lüscher: il a abandonné son emploi de pilote de ligne, le métier de ses rêves, pour se consacrer à la protection du climat et de l'environnement.

---

Susanne Wagner | Texte

---

Une fois par mois, chaque fois qu'il survolait le Groenland et observait la planète depuis son cockpit, Daniel Lüscher était frappé par le même constat: la banquise avait reculé de moitié. «Cette évolution est due au changement climatique. J'ai pris conscience du fait que notre planète était vulnérable.» Daniel Lüscher a toujours été fasciné par le ciel, la glace et la neige. Il était déjà tombé amoureux de notre planète bleue durant sa formation de pilote.

Le fait d'avoir vu le documentaire d'Al Gore «An Inconvenient Truth» avec l'ensemble de l'équipage en 2006 à New York a été pour lui un moment-clé. En une heure et demie, ce film lui a fourni l'explication de ce qu'il avait constaté depuis son cockpit. «C'est alors devenu une évidence: je devais faire moi-même quelque chose», se souvient ce père de famille de 54 ans. Avec quelques amis, Daniel Lüscher a fondé l'organisme de protection du climat «My Blue Planet» et a, dans un premier temps, continué de travailler comme pilote.

Il ne souhaitait pas abandonner sa passion pour l'aviation du jour au lendemain. Au fil du temps, il a toutefois réduit son temps de travail à 50%. «Ce fut un véritable processus, et il ne m'a pas été facile de lâcher prise», relate D. Lüscher. En effet, la profession de pilote était le métier de ses rêves: dès l'enfance, il avait admiré l'uniforme de son oncle qui pilotait à l'époque pour Swissair. Daniel Lüscher a fait des études d'ingénieur électricien et décidé de suivre la formation de pilote en 1995.

Aujourd'hui, au lieu de sa veste de pilote de ligne, Daniel Lüscher porte une chemise aux manches retroussées. Plutôt que de prendre place dans son cockpit ou de finir sa journée au bar d'un hôtel, il s'installe dans l'espace de coworking de son organisme à Winterthur et le soir, il bâche son MBA, avec spécialisation en Sustainability Management de l'Université de Lausanne. Il y apprend tout ce qu'implique la gestion efficace du développement durable et comment la mettre en œuvre en entreprise.

**„La neutralité  
carbone est notre seule  
alternative“**

Daniel Lüscher, My Blue Planet

Depuis mars 2021, Daniel Lüscher ne pilote plus du tout et consacre, selon ses propres dires, «140%» de son temps à la lutte contre le changement climatique. Même s'il a renoncé à un emploi qui lui offrait une grande stabilité, une bonne dose d'adrénaline et un statut prestigieux, il n'a absolument aucun regret – si ce n'est celui d'avoir manqué de courage pour franchir ce cap beaucoup plus tôt. «Nous devons fixer toutes les priorités dès maintenant, être plus courageux et avancer plus rapidement vers la neutralité carbone. Parce que nous n'avons pas d'autre choix», affirme-t-il sur un ton grave.



Daniel Lüscher

***„Lorsqu’un employé peut changer les choses, il trouve du sens dans ce qu’il fait, en tire de la satisfaction et reste plus longtemps dans l’entreprise.“***

Daniel Lüscher, My Blue Planet

Il explique qu’en tant que pilote, il a appris à assumer la responsabilité de 200 passagers. «Mais maintenant, il en va de l’ensemble de la planète. Cette responsabilité incombe véritablement à tout un chacun», ajoute-t-il. En revanche, il ne fait en aucun cas des reproches. Il voit les choses avec pragmatisme: chacun de nous doit changer et améliorer ce qu’il peut dans son environnement, par exemple en prenant l’avion moins souvent ou en adoptant une stratégie d’entreprise appropriée. Au cours de l’entretien, Daniel Lüscher s’indigne: selon lui, la pandémie aurait dû nous apprendre au cours de ces 18 derniers mois comment résoudre un problème mondial: en allouant des fonds et en fixant des priorités. Même les CEO des plus grandes sociétés internationales ont fini par reconnaître que le changement climatique était le problème actuel majeur, plus important même que les épidémies et la guerre nucléaire mondiale.

L’ex-pilote est déçu de constater que tout le monde veuille maintenant revenir à la «normalité». Aux scept-

tiques qui rejettent la protection du climat en prétendant qu’elle est trop coûteuse et trop complexe, il répond: «Il est évident que la lutte contre le changement climatique n’est pas trop coûteuse: on économise de l’énergie, des ressources et on réduit les fluctuations. Et lorsqu’un employé peut changer les choses dans une entreprise, il trouve du sens dans ce qu’il fait, en tire de la satisfaction et reste plus longtemps.» C’est précisément cette approche qu’il poursuit dans l’organisme dont il est aujourd’hui président. Pour commencer, My Blue Planet conseille six entreprises, dont un cabinet de conseil aux entreprises, dans le cadre d’une phase d’essai. A partir de l’an prochain, D. Lüscher et son équipe entendent conseiller des entreprises à grande échelle: par exemple, en trouvant des collaborateurs internes qui ont à cœur de préserver le climat et souhaitent s’investir dans cette cause. Selon lui, beaucoup de savoir-faire sommeille dans de nombreuses PME. Il s’agit donc d’une situation gagnant-gagnant qui profiterait à tous.

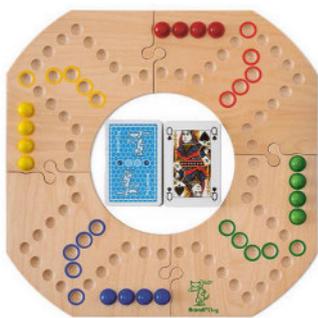
Sur le plan personnel également, Daniel Lüscher a trouvé sa situation triplement gagnante. Depuis bien longtemps, son épouse et lui ne partent plus en vacances qu’en train. Durant les trajets vers la Côte d’Azur, il savoure son pique-nique en contemplant les paysages qui défilent et dispute de longues parties de «Touché-coulé» avec sa fille. Sortir de sa zone de confort, oser reprendre des études et s’essayer à quelque chose de nouveau – la lutte contre le changement climatique – a été pour lui le bon choix. Selon lui, c’est aussi la seule solution. Le temps presse, mais il est convaincu que les entreprises se «contamineront» mutuellement et deviendront plus durables. Pour Daniel Lüscher, «nous n’avons pas d’autre choix; la Terre est le seul aéroport, où nous pouvons nous poser.»

»

# Etes-vous un bon perdant?

Les jeux de société, de préférence divertissants et assortis de règles claires, sont un moyen ludique de se confronter au conflit. Ainsi, à l'instar des jeunes animaux qui vivent leurs premières expériences vitales, les équipes de travail ou les familles peuvent tester et entretenir leur culture de l'émulation en jouant. Voici quelques propositions...

Peter Sennhauser | Texte



## **Brändi Dog – ne laissez pas votre part aux chiens**

Le Brändi Dog ressemble à «Hâte-toi lentement» mais exige beaucoup plus de stratégie qu'un simple jeu de dés: il associe l'utilisation de cartes tactiques et les lancers de dés. En outre, dans la variante à quatre joueurs, deux équipes s'affrontent sans pouvoir se concerter. C'est un jeu de plateau passionnant, dont le succès est tel que la fondation Brändi le propose en trois tailles ainsi qu'avec des kits d'extension et des pièces de rechange, formant une offre complète de 19 produits au total.

L'offre de base pour quatre joueurs est disponible dans la boutique en ligne de la fondation sociale Brändi au prix de CHF 79.50.

### Jeu d'échecs Wobble – mat avec un léger balancement



Le jeu des rois mérite sa place partout: dans tous les ménages, toutes les salles d'attente et tous les parcs. S'il n'est plus nécessaire de parler des règles et de l'art qui caractérisent le jeu, on peut en revanche s'attarder sur les pièces et le plateau de jeu: sobres et stimulant la concentration ou élégants et adaptés au caractère noble du jeu? Nous proposons ce jeu d'échecs haut de gamme un peu particulier: le plateau de jeu aux cases légèrement creusées accueille les pièces en érable et en noyer, à la base arrondie et pourvues d'un poids chromé, dans un léger balancement – un véritable plaisir pour les yeux et une parfaite transition vers votre prochain coup.

Disponible au prix de CHF 429.– chez Brack.ch, partenaire de Swiss Leaders.

### Mikado – un grand succès



Ce jeu est ancien mais pas simple pour autant. Et lorsqu'on y joue en équipe, les occasions pour se concerter et donner des conseils stratégiques ne manquent pas: le but est de s'emparer de l'une des baguettes en bois d'une longueur de 90 centimètres sans faire bouger les autres. Cette version géante du jeu classique a pour avantage que les mouvements des baguettes sont plus faciles à déceler au sol que dans la version de table...

Disponible chez Brack.ch au prix de CHF 36.– (ou pour moins de CHF 5.– en version de table).

### Team-Up! – et maintenant, tous ensemble

Enfin un jeu qui ne repose pas sur la compétition mais sur l'esprit d'équipe: ensemble, les joueurs doivent placer des cartons sur une palette de la manière la plus compacte et efficace possible. Une chouette idée d'activité dans le cadre d'un événement de team building – peut-être pas dans le secteur de la logistique, où les collaborateurs ont déjà eu l'occasion de pratiquer cet exercice avec des containers dans des bateaux sur le Rhin.

Team Up! est disponible chez Brack.ch au prix de CHF 29.60.



### Set de jeux – pour ne manquer de rien

Vous avez dit «Hâte-toi lentement»? Ou jeu d'échecs, mikado, backgammon, dominos, jass, yatzee, jeu du moulin ou encore jeu de dames? Ne vous limitez pas: ce coffret vous donne le choix entre tous ces jeux, au cas où votre adversaire serait trop fatigué pour une partie d'échecs et se sentirait «seulement» capable de faire une partie de dominos. Ce set trouve sa place partout et contient des jeux pour les goûts de chacun.

Disponible sur commande chez Brack.ch au prix de CHF 23.95.



Les membres de Swiss Leaders bénéficient de divers avantages chez Brack.ch. Pour en savoir plus à ce sujet: [swissleaders.ch/brack](http://swissleaders.ch/brack)

## Conflits avec un pouls à 160

Un arbitre doit-il être capable de gérer les conflits? Il peut en effet résoudre les «problèmes» en distribuant des cartons.

Permettez-moi de dire que celui qui dirige un match dans un tel état esprit ne restera pas longtemps arbitre.

Les arbitres ont toujours le dernier mot. Parler de dialogue dans leur cas serait une erreur. Plus leurs coups de sifflet sont rapides et affirmés, moins il y a de conflits. Un arbitre a également la possibilité de revenir sur ses décisions. Cela ne le déshonore en rien. Les joueurs apprécient qu'un arbitre ne se considère pas comme infaillible.



Néanmoins, les conditions qui prévalent lors d'un match de football sont particulières et il faut en tenir compte: le pouls est élevé, la testostérone et l'adrénaline abondent. Lorsqu'un joueur lève les bras au ciel après une décision controversée, il ne s'agit pas d'un conflit, mais d'une réaction sous le coup de l'émotion. Dans de telles situations, un arbitre qui se montre trop autoritaire et coupe court à toute manifestation d'émotions ne fera qu'envenimer inutilement l'atmosphère. Tout l'art de l'arbitrage consiste à maîtriser l'exercice d'équilibre entre la tolérance à l'égard des émotions et la répression.

Chaque point de vue donne une vision différente d'une situation. Une compréhension mutuelle des différentes perceptions est indispensable. Les conflits surviennent toujours lorsque les décisions ne sont pas comprises. Là aussi, l'arbitre dispose d'une certaine marge de manœuvre: dois-je appliquer la nouvelle règle sur les fautes de main, que personne ne comprend? Dois-je siffler une faute lorsque tout le public hurle alors que je n'ai constaté aucune faute?

Ma ligne de conduite est la suivante: je veux appliquer les règles correctement tout en évitant de me compliquer la vie inutilement. En effet, sans bon sens le potentiel de conflits augmente.

»

---

**Yves Krebs** | Arbitre et député centriste au Grand Conseil de Bâle-Campagne

---

# Inside Swiss Leaders

## Trainers & Coaches: mettre en relation et soutenir

**Comment enseigner à l'avenir? Les environnements d'apprentissage en 3D sont-ils l'outil de choix pour les coachs? Comment les individus développent-ils leurs compétences dans la «nouvelle normalité»? Les Swiss Trainers & Coaches relèvent les défis du monde de la formation.**

Chantal Notz und Rosmarie Aegerter | Texte

Le rôle des professionnels de la formation va depuis longtemps au-delà du simple transfert de connaissances. Aujourd'hui, ceux-ci assument généralement plusieurs rôles: ils sont à la fois formateurs et coachs. Ces différentes compétences impliquent de nombreuses exigences et se complètent pour former un tout.

C'est ce que notre nouveau logo et notre nouveau nom (anciennement «Ausbilderverband avch») veulent exprimer. Pour nos 20 ans d'existence, nous nous sommes offerts un rebranding et voulons ainsi être en mesure d'intégrer les nouvelles tendances et les nouveaux univers d'apprentissage de façon proactive, agile et orientée vers le futur.

Les éléments de notre logo soulignent les liens entre les compétences: le H soutient le E, le T soutient le S, et le I fait office de trait d'union.

En tant que groupe professionnel national faisant partie de Swiss Leaders, nous nous engageons pour l'interconnexion entre le management et le perfectionnement: nous pensons à l'avenir, testons et débattons des méthodes et nous engageons en faveur du développement de toute la profession.

Nous proposons à nos membres des événements et des informations utiles ainsi que des opportunités de réseautage. Parmi nos prestations et nos accomplissements, citons:

- la mise en place d'un vaste réseau de professionnels qui accompagnent les personnes dans les processus d'apprentissage, de développement et de changement;
- l'organisation et le développement d'événements passionnants et tournés vers l'avenir, tels que le Café digital, des forums de formateurs ou des manifestations dans un environnement utilisant des avatars;
- l'engagement en faveur du renforcement et du positionnement des examens professionnels et des examens professionnels supérieurs;
- le soutien aux membres dans le cadre de la transformation numérique et face aux défis tels que la transition rapide vers des formations en ligne au début de la pandémie, et bien plus encore.

Swiss Trainers & Coaches est le centre de compétences destiné aux professionnels de la formation. Etre membre de notre groupe est un gage de qualité et démontre un engagement en faveur de la formation et du développement continu.

Rejoignez-nous!

Pour en savoir plus sur Swiss Trainers & Coaches: [www.swissleaders.ch/swiss-trainers-coaches](http://www.swissleaders.ch/swiss-trainers-coaches)



Rosmarie Aegerter durant une formation en ligne

**swiss  
trainers &  
coaches**

**Schweizer Berufsgruppe  
für Ausbildungsfachleute,  
betriebliche Mentoren  
und Coaches**

# 2022 Agenda

## Leader Circle – la responsabilité sociale des entreprises

Jusqu'où va la responsabilité d'une entreprise envers la société ? Dans quels domaines les entreprises s'engagent-elles, quels objectifs se fixent-elles et comment sont-elles soutenues par les parties prenantes ? L'occasion d'échanger avec des invités de renom issus du monde de l'économie et de la science. Evènement traduit simultanément (FR/DE).

**Judi 16.06.2022, 17h30 – 21h30**

Haus des Sports, Ittigen

## A la découverte du Domaine des Ménades

Le Domaine a été officiellement fondé en 1988, mais la culture des vignes date de plus de 100 ans. Toutes les vignes sont cultivées selon les normes

- suisses de la production intégrée. Au programme: visite et dégustation avec la famille Jacquier.

- **Judi 30.06.2022, 18h30 – 21h00:**

- Domaine des Ménades, Anières

## Visite de la manufacture Mauron Musy

- Venez découvrir des montres d'exception, présentées avec passion par Christophe Musy, directeur et co-fondateur de la manufacture. Leur vision: créer des montres exclusives de haute technologie (technologie d'étanchéité unique au monde) réalisées dans un rayon de 60 km autour de St-Aubin sous le label Swiss Crafted (conçues, réalisées et manufacturées à 100% en Suisse).

- **Judi 06.10.2022, 18h00 – 20h30**

- Manufacture Horlogère, Saint-Aubin (Fribourg)

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

## Mentions légales

### Editeur/contact

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

### Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser  
Tél. +41 44 533 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)

### 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 «Commitment»  
paraîtra le 12 septembre 2022**



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



ExecutiveEducation

**sanu.**



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

# MANAGER LES ÉQUIPES

POUR UN ENGAGEMENT ET UNE  
PERFORMANCE DURABLES

Revisiter et faire mûrir ses pratiques managériales pour maintenir un haut niveau de motivation et d'engagement des équipes et ainsi agir sur la performance du collectif, c'est ce que propose cette formation en 6 étapes.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [cpi.ch](http://cpi.ch) ou scannez le code QR.

