

Leader

Le magazine pour les cadres

Plus résilient grâce à la flexibilité

L'avenir appartient aux spécialistes, selon le consultant RH Marek Dutkiewicz. La pandémie ne modifie pas seulement les processus de travail, mais aussi notre culture.

Au-delà de bureaux repensés, le boom du télétravail exige des dirigeants une grande confiance en leurs collaborateurs.

Pour être plus résilientes, les organisations doivent s'entraîner pour être capables de gérer les crises à tous les niveaux.

Propulser le talent féminin



L'ASC s'engage pour l'égalité entre les femmes et les hommes et soutient activement L'effet A, une initiative accélérant l'employabilité des femmes à des postes à responsabilités.

Le **Défi 100 jours** est un programme de développement professionnel unique qui s'adresse aux femmes qui souhaitent adopter une attitude plus ambitieuse et propulser leur carrière.

Ce programme contribue au développement d'une culture d'entreprise favorisant une plus grande diversité, permettant de déployer le potentiel de leadership des femmes et de maximiser leurs talents pour le bénéfice de l'entreprise.

La prochaine session aura lieu du 12 mars au 18 juin 2021.

Les membres ASC bénéficient de conditions avantageuses pour y participer.

En savoir plus : cadres.ch/effet-a

Défi 100 jours

L'effet ^A



Confiance



Prise de
risques



Influence



Association
suisse
des cadres

#SWISS
LEADERS



Tel un phœnix renaissant de ses cendres

Chers lecteurs, chères lectrices,

Se relever rapidement et accéder à une stabilité durable au mépris des crises et changements est devenu une compétence essentielle. C'est ce qu'on appelle la résilience. Pour les organisations, cela implique la capacité à revenir à un état stable après un dysfonctionnement, c.-à-d. savoir se réparer elles-mêmes. Cette compétence est même mesurable, comme le montre le [professeur Alexander Stolz du Fraunhofer Institut](#).

La résilience est-elle innée? Les chercheurs pensent plutôt que la résilience est un processus d'adaptation et d'apprentissage complexe. Seule la vraie vie nous fait expérimenter comment régir une crise et nous permet ainsi d'y puiser assurance et confiance. Le système social, qui sait gérer les crises, nous aide en tant qu'éléments de ce système, à devenir plus résilients. C'est précisément à ce niveau que les cadres ont un rôle important à jouer. [Karin Sidler](#) décrit à partir de la page 30 quelles sont les points clés en la matière.

D'une part, les managers ont besoin de leur propre résilience ou d'un sens de la cohérence pour survivre en leur qualité de leader. D'autre part, il existe des facteurs qu'ils doivent encourager chez leurs collaborateurs pour promouvoir la performance, la flexibilité et la santé. De quoi le dirigeant a-t-il besoin pour faire cela? Il doit savoir s'autoévaluer, garder la tête froide et être à même de discerner ce qui peut être influencé de ce qui ne peut pas l'être. Cela ne fonctionne que s'il se laisse «guider» par la réalité afin de percevoir les signaux d'alarme.

Il s'agit donc de bien communiquer, de donner une orientation et d'avancer selon le principe «il faut en tirer le meilleur parti». Cela implique de savoir résoudre les problèmes en improvisant et d'être capable d'agir avec les ressources disponibles. Dans le monde du travail post-pandémie, qui évolue rapidement, le défi sera encore plus grand: la distanciation physique permanente exigera à elle seule de nouvelles façons de se comporter les uns avec les autres.

L'ancrage social étant fondamental pour la résilience, la cohésion au sein de la communauté est essentielle: en effet, le sentiment d'appartenance fait que l'on s'entraide mutuellement et que l'on peut se surpasser. Cela n'est possible que par la confiance et l'acceptation de responsabilités. Lorsqu'une communauté de valeurs identifie les besoins durant les crises et en période de changements, qu'elle les revendique et les respecte, elle augmente la résilience de chaque individu et de toute l'organisation. De ce point de vue, la crise du Covid-19 peut nous rendre tous plus résilients et nous préparer aux crises à venir.

J'espère que ce LEADER vous apportera de nombreux éléments de réflexion.

Jürg Eggenberger

Directeur de l'ASC



Association
suisse
des cadres

Leader 1/2021

Interview

«Les vrais talents recherchent le plaisir, la liberté et la communauté» 10

Marek Dutkiewicz connaît toutes les tendances relatives à la gestion du personnel. Ce fondateur d'une entreprise de consulting RH est convaincu que l'avenir appartient aux spécialistes: le travail sera toujours plus flexible, mais les détenteurs d'un savoir spécialisé pourront choisir les tâches et les équipes.



Inspiration	6	Savoir	
Questions ouvertes	9	Planifier et mesurer la résilience	28
Au premier plan		Le professeur Alexander Stoz du Fraunhofer Institute for High-Speed Dynamics (Ernst-Mach-Institute EMI) a développé un outil qui rend la résilience des entreprises et des organisations vérifiables et quantifiables.	
Aller de l'avant ensemble	15	Tendance	
A l'ASC, Alexia Bertschi est nouvellement responsable du marketing pour la zone germanophone. Claire-Lise Rimaz est directrice pour la Suisse romande, et toutes deux veulent faire progresser l'association.		Apprendre à tous les niveaux	30
Point de vue		Gérer les crises est avant tout une question d'entraînement. La résilience de toute l'organisation repose sur celle des dirigeants, de l'équipe et de chaque collaborateur.	
Plus de soignants pour le pays	19	Lifestyle	
Trop peu d'infirmières et infirmiers sont formés, près de la moitié quitte le métier très vite. Les personnes qui incarnent la résilience de la société ont besoin de renfort.		Plus de sens, moins d'argent	32
De la tête aux pieds		Un mot à la mode est sur toutes les lèvres: le sens. Il y a cependant une différence entre notre comportement de consommateur responsable et le besoin d'un travail ayant du sens: cela n'a rien à voir avec la recherche d'un monde meilleur, mais avec l'épanouissement personnel.	
Cornelia Diethelm	20	Le mot de la fin	
Focus		Espace de travail pliable	34
Nous, les «apprentis sorciers» de la New Economy	22	La crise sanitaire a conféré à nos foyers une importance accrue. Monika Walser (CEO) et toute l'équipe de de Sede y ont répondu en proposant un ensemble tabouret/table pliable pour les nomades du télétravail.	
Hier encore, les entreprises construisaient de nouveaux sièges sociaux – aujourd'hui, leurs collaborateurs sont en télétravail: la pandémie a bouleversé le monde du travail. On prend brusquement conscience que la confiance et la flexibilité ne peuvent être développées du jour au lendemain.		Agenda	35
Versus		Mentions légales	35
Confrontation	27		

Inspiration

Flexibilité et reconnaissance

Le travail flexible dit «flexwork» est tendance: les motivations vont du libre arbitre dans l'organisation d'une carrière à des obligations familiales ou le besoin de plus de feedback.

Les «flexworkers» sont des personnes qui souhaitent travailler de manière flexible. Toujours plus d'individus ne se lient qu'un certain temps à une entreprise ou proposent leurs services via des plateformes de travail en ligne ou des réseaux privés. HR ConScience, l'Université de Lucerne et l'association sectorielle swissstaffing ont analysé les besoins des flexworkers via une étude qualitative par entretiens.

Il s'avère que les chances et les défis du modèle vont de pair: l'autonomie requiert des flexworkers une responsabilité personnelle et implique une certaine volatilité financière. Cependant, la principale motivation s'avère être le désir d'un maximum de liberté quant aux horaires de travail, ce qui évite de soumettre d'autres activités à un emploi du temps rigide – famille, soin de parents ou garde d'enfants, études.

Dans la pyramide des facteurs motivants arrive en second lieu la gestion libre des finances, un élément inhérent à la flexibilité. S'ensuit l'envie d'un épanouissement et d'un développement personnels, par exemple via des programmes de formations

- professionnelles et continues, ainsi que le goût de
- l'autodétermination. Enfin, on retrouve dans cette
- pyramide le besoin de «feedback et de reconnais-
- sance». Ce qui paraît paradoxal s'avère sensé dans la
- mesure où les personnes interviewées ont indiqué
- recevoir un feedback après chaque mission (et sou-
- vent de la reconnaissance). Dans le même temps,
- le flexwork peut être synonyme sur le plan financier
- d'entrée ou de retour sur le marché du travail.
-
- Un échange régulier entre les donneurs d'ordre et
- «leurs» flexworkers peut stimuler la performance
- tout en faisant planer de grandes attentes sur
- les travailleurs. C'est pourquoi des intermédiaires
- professionnels sont déterminants pour une bonne
- relation entre l'entreprise et les flexworkers. Et c'est
- aussi ce que montre le livre blanc: les organisations
- font bien d'apporter leur contribution à la reval-
- orisation sociale du travail temporaire. De fait,
- les entretiens soulignent clairement que la décision
- d'opter pour le travail flexible est le plus souvent
- prise délibérément, et ce, avec des objectifs précis.
-
- swissstaffing.ch – «Flexworker – Motivations,
- objectifs et attentes»

Sustainable Leaders

Comment les Hautes écoles doivent-elles évoluer pour former les étudiants au leadership durable?

«Je pense qu'il y a deux éléments: premièrement, pour être un leader, il faut être rassembleur et charismatique. De ce point de vue, il faut que les étudiants apprennent à travers leurs cours à prendre des responsabilités mais aussi à résoudre des problèmes complexes qui sont interreliés. Deuxièmement, la durabilité nécessite aussi de connaître des outils plus techniques et par conséquent, l'accès à des cours plus spécialisés.»

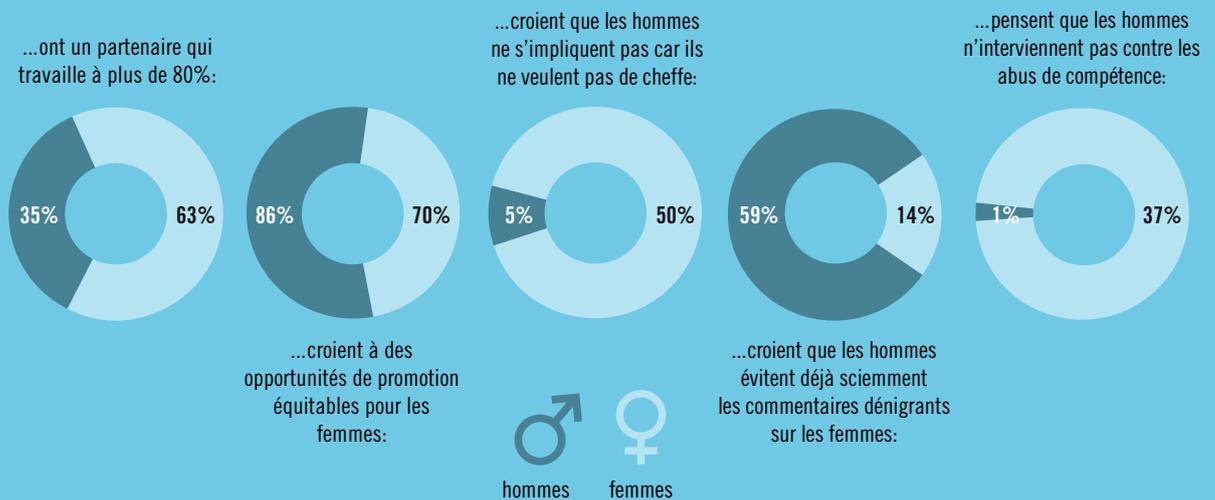
Andrea Baranzini, Directeur HEG Genève

Retrouvez l'interview complète et d'autres témoignages sur www.sustainableleaders.ch



Leaders for Equality

Plus de 300 membres de l'ASC ont participé à l'enquête de l'Université de Saint-Gall – un peu plus de la moitié était des hommes. Les différences dans la perception de l'égalité des chances sont particulièrement visibles pour les cinq questions suivantes:



Charte de l'ASC pour un leadership durable

En coopération avec l'organisation faïtière européenne CEC European Managers, l'ASC lance une «Charte pour un leadership durable» suisse.

Les défis mondiaux ne peuvent être résolus qu'avec des actions et un comportement collectifs et durables. C'est pourquoi la Suisse doit, elle aussi, contribuer à la mise en œuvre de l'accord de Paris et à la réalisation des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies.

Avec l'initiative «Sustainable Leaders», nous désirons accompagner les dirigeants suisses dans le passage du leadership «traditionnel» au leadership «durable». La charte se concentre sur le rôle des managers en tant que levier d'une mise en œuvre efficace des objectifs et des mesures de durabilité.

En signant la charte, les entreprises s'engagent à soutenir notamment les objectifs suivants:

Rôle de modèle: nous assumons un rôle de modèle en matière de comportement durable et nous nous engageons en faveur du bien commun. Nous défendons les valeurs du développement durable, encourageons une vision globale, développons des concepts et modèles d'affaires durables et nous cultivons un mode de conduite participatif.

Durabilité sociale: nous contribuons à la mise en place de conditions de travail constructives et respectueuses du personnel dans l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Nous instaurons la confiance grâce à des processus transparents, à la gouvernance ainsi qu'à des indicateurs de performance et de durabilité. Nous participons à la vie sociale et au dialogue social au sein de notre communauté et encourageons le développement de réseaux.

Durabilité économique: nous favorisons une compréhension commune de l'économie durable comme condition pour garantir la pérennité. Nous anticipons les changements et misons sur des coopérations. Nous veillons à l'intégration du développement durable dans la stratégie, les valeurs, les investissements et les systèmes de performance.

Durabilité écologique: à travers les innovations, nous contribuons activement à relever les défis actuels. Dans ce cadre, nous intégrons les principes de conception écologique dans le cycle de vie des produits, des prestations et des infrastructures, nous utilisons des matériaux fabriqués de façon durable et nous recyclons les objets, les réparons ou en prolongeons l'utilisation.

Notre ambition est que le plus d'entreprises possible signent la charte et s'engagent avec leurs cadres:

- à se comporter selon les principes de la responsabilité éthique et durable, à acquérir ou développer les compétences nécessaires à un travail de conduite durable,
- à mettre en œuvre des mesures adéquates dans l'entreprise pour atteindre les objectifs,
- à collecter et communiquer périodiquement et de manière adéquate la réalisation des objectifs,
- et à s'adresser activement à d'autres cadres et entreprises pour les inviter à participer à l'initiative.

Cette charte peut être signée par les entreprises, ayant du personnel en Suisse, qui s'engagent à respecter les principes, les objectifs et les engagements décrits ci-dessus et qui sont prêtes à agir en ce sens. Vous trouvez les détails et le formulaire pour signer la charte sur www.sustainableleaders.ch.



Quelle qualité avez-vous appris à apprécier durant la crise?



Marek Dutkiewicz | Fondateur et membre du conseil d'administration de HR Campus AG

Mon plus grand enseignement: nous sommes une société totalement accro à la consommation. Notre vie entière tourne autour du shopping, des voyages et des divertissements. Toujours plus, toujours plus vite. Cela rend malade, ce n'est pas bon. Mon grand-père n'a rien eu de tout cela et il était heureux. Même plus heureux que nous. Il riait beaucoup!

«Back to the roots» – retourner à l'essentiel, c'est ce que le corona m'a appris.

> Marek Dutkiewicz sait ce que les talents veulent sur le marché du travail – page 10

Cornelia Diethelm | Fondatrice du Centre for Digital Responsibility (CDR)

La disponibilité à rendre service et la créativité des gens m'ont beaucoup touchée. En parallèle, rester positive face à la vie m'a aidée à tirer le meilleur parti de la situation.

> Cornelia Diethelm s'engage pour l'éthique dans le monde numérique – page 20

Monika Walser | CEO de Sede

En tant que manufacture, nous sommes habitués à travailler en équipe et à nous remotiver régulièrement. Nous avons déjà cette force intérieure avant la crise – désormais, nous avons réalisé combien elle nous accompagne au quotidien et que nous pouvons l'utiliser encore mieux afin de rendre l'impossible possible.

> Monika Walser a le mot de la fin dans ce numéro de LEADER – page 34



«Les vrais talents recherchent le plaisir, la liberté et la communauté»

Arrivé en Suisse il y a 40 ans, ce Polonais a gravi tous les échelons: de pompiste à propriétaire d'une entreprise de conseil RH comptant 200 collaborateurs. Marek Dutkiewicz connaît comme personne l'évolution des tendances dans la gestion du personnel. Il est convaincu qu'après le coronavirus, plus rien ne sera comme avant.

Robert Wildi | Interview
Jonas Weibel | Photographie

Monsieur Dutkiewicz, la pandémie bouleverse l'économie et le monde du travail. Notre conception traditionnelle du travail et de ses processus est-elle en passe d'être redéfinie?

Nous devons nuancer. Pour de nombreux métiers, le coronavirus n'a pas changé grand-chose. Un conducteur de train conduit son train comme avant. Mais pour beaucoup d'autres, le télétravail est devenu la norme, ce qui constitue un changement significatif. Nous assistons à une véritable révolution là où les processus de travail ont été modifiés par le travail à distance. Par exemple, 95 % des processus de recrutement se font désormais par vidéo-conférence. De nombreux processus RH ont dû et doivent encore être effectués par voie numérique à cause du coronavirus. C'est un tournant majeur.

La pandémie n'est-elle pas juste un «accélérateur» pour la tendance, de toute façon inéluctable, à la numérisation et au travail décentralisé?

Le coronavirus est incontestablement un gros accélérateur de la numérisation. Nous le constatons dans toutes les branches. Dans le secteur bancaire, le télétravail n'était pas encore à l'ordre du jour en février. Huit mois plus tard, il est devenu une évidence. Nous ne retournerons jamais à l'ancienne norme.

La numérisation n'a pas seulement modifié des processus, mais aussi notre culture. Nous ne nous serrons plus la main, nous ne nous prenons plus dans les bras. Notre culture suisse, saluer les gens par leur nom et une poignée de main, a disparu. Le coronavirus nous a tellement déstabilisés que nous ne savons même plus comment nous saluer. Cette nouvelle culture de la distanciation va nous accompagner encore longtemps.

Que signifie concrètement ce changement pour les entreprises?

Je compare l'évolution actuelle avec la révolution dans l'industrie automobile: des années durant, nous avons fait le plein dans les stations-service. Aujourd'hui, nous roulons en voiture électrique, rechargée dans notre propre garage, et n'avons plus besoin de stations-service. Les processus RH, qui incorporent désormais au processus de recrutement des thèmes importants tel que l'«Employer Branding», connaissent aussi une révolution. L'immense défi est d'intégrer les nouveaux collaborateurs de manière à ce qu'ils ressentent la culture de l'entreprise, construisent un lien social avec leurs collègues et développent dès le début un sentiment d'appartenance.

Comment la pandémie influence-t-elle les profils professionnels et les exigences en matière de compétences?

Le futur appartient sans conteste aux spécialistes. Avant le coronavirus, nous redoutions une pénurie d'env. 400 000 personnes qualifiées en Suisse. Avec la pandémie, l'offre a brusquement augmenté. Ce qui est indispensable, car la demande en spécialistes grimpera considérablement dès le printemps 2021.

Le marché du travail sera-t-il toujours plus ardu pour les travailleurs polyvalents non spécialisés?

Je le crains. Dans l'esprit de l'«External Workforce Management», les entreprises feront de plus en plus appel à des collaborateurs externes pour des projets et s'en sépareront une fois le projet achevé.

Ce qui leur apporte de nombreux avantages: elles réduisent leurs coûts et économisent sur les cotisations sociales en ayant moins de salariés fixes. Ce sont donc surtout les travailleurs moyens sans atouts spécifiques qui en pâtiront. Cette tendance arrive des États-Unis et impacte la Suisse à toute allure.

Vous avez créé votre entreprise HR Campus il y a 22 ans. Quels ont été les changements dans les RH durant ces deux décennies?

Il y a 20 ans, les RH se concentraient sur des processus administratifs. Grâce à la numérisation, la charge de travail liée à ces processus a baissé de 80%. En échange, la gestion du personnel a évolué vers l'«Employee Experience», le «Wellbeing» et l'«Employer Branding». Je pense que d'ici dix ans, quasiment plus aucune entreprise n'aura sa propre comptabilité salariale. Étant un thème administratif récurrent, celle-ci sera externalisée.

Que pensez-vous concrètement de l'expression «Instant work – travail flexible en temps réel»?

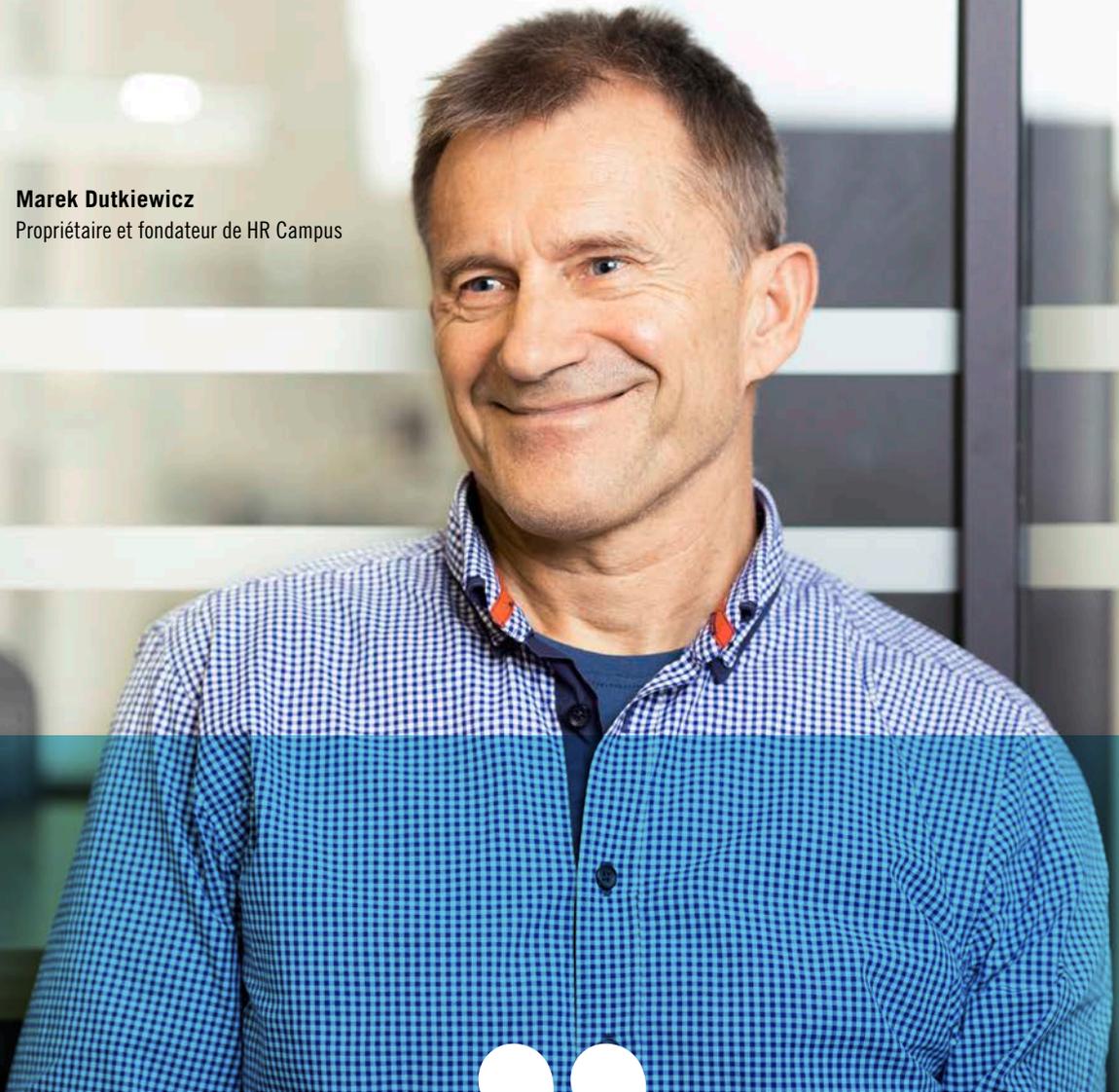
Si l'on parle des personnes qui travaillent sur ordinateur, c'est une tendance de fond que je trouve personnellement effrayante. Le cerveau a besoin de coupures pour se reposer et réfléchir, de temps pour rêver. L'être humain a également besoin d'un endroit dans son foyer où pouvoir travailler de manière concentrée. De la même manière, il a besoin d'un coin où son esprit peut se reposer.

Organiser la journée de manière à créer un équilibre sain entre temps de travail et de repos demande une discipline prodigieuse. Aujourd'hui, beaucoup de personnes semblent très stressées: bien qu'elles ne soient pas contrôlées par leur hiérarchie, elles travaillent plus que jamais.

Un cadre qui contrôle est-il un modèle obsolète?

Absolument. Les cadres ne doivent pas contrôler. Celui qui le fait devrait être immédiatement remplacé.

Marek Dutkiewicz
Propriétaire et fondateur de HR Campus



”

*La numérisation n'a pas
seulement modifié des processus,
mais aussi notre culture.“*

De pompiste à entrepreneur RH

Marek Dutkiewicz a immigré de Pologne en Suisse en 1981. Il a commencé sa brillante carrière comme pompiste et a ensuite créé plusieurs entreprises. Il est «Entrepreneur Of The Year 2020» en Suisse dans le domaine Commerce/Services. Sa société HR Campus AG, qu'il a cofondée en 1998 et qui est basée à Dübendorf, emploie quelque 170 collaborateurs. Spécialisée dans le conseil global en Human Capital Management (HCM), elle est une entreprise partenaire de l'ASC.

Construire des contacts sociaux dans l'équipe est bien plus important, tout comme obtenir du feedback. Or, dans beaucoup d'entreprises, ce feedback est encore quasi inexistant.

Comment la culture du feedback peut-elle fonctionner avec le travail à distance?

La numérisation est la formule magique. Je prédis que de nouvelles technologies, à l'instar de notre agent conversationnel «Sophie» pour les RH, vont révolutionner la culture du feedback chez les collaborateurs et les cadres. Car on peut ainsi donner un «Feedback on Demand». En éliminant les redondances, ces technologies nous aideront beaucoup.

La tendance de l'«Instant Work» décentralisé pourrait-elle faire place un jour au retour des bureaux paysagers et des hiérarchies claires?

En aucun cas. À l'heure actuelle, nous vivons une demande inédite de clients voulant passer au travail collaboratif. La jeune génération ne se laisse plus enchaîner.

Les vrais talents ne sont pas forcément à la quête de salaires élevés; pour eux, le plaisir, la liberté et la communauté sont prépondérants. Le monde s'ouvre,

les cultures se mélangent dans les entreprises. Une Mexicaine et un Norvégien apportent un mix qui ne peut plus être enfermé dans une grille.

Au-delà des modèles de travail flexible, quels autres ingrédients sont nécessaires pour que ce mix soit particulièrement fructueux pour l'entreprise?

J'ai récemment assisté à un forum sur la gestion de la santé. Quelqu'un a voulu savoir quelles difficultés les départements RH du monde entier rencontraient en matière de gestion de la santé. La réponse a été «une fluctuation importante». Quant à l'explication, elle a été encore plus nette: «le manque d'estime». Cela m'a fait réfléchir et m'a attristé.

À mon avis, il n'y a pas de message plus clair pour les marchés du travail globaux que «Happy Employee, Happy Company». Chaque entreprise devrait tout faire pour que ses collaborateurs soient fiers d'elle et se réjouissent chaque matin à l'idée de travailler pour elle.

»

n' imaginez pas
le monde du travail.

concevez-le.

Aujourd'hui, de nombreuses PME se posent des questions sur la façon de gérer leur cœur de métier et pourquoi pas se réinventer. Mais alors comment garder le rythme et même influencer les changements qui se profilent? Cela nécessite en effet du savoir-faire tout en gardant la bonne vue d'ensemble.

Comptez sur les experts en RH pour vous rapprocher de votre vision: avec une bonne connaissance du marché, un grand réseau et notre approche qui place toujours l'humain au centre. C'est notre approche Human Forward.

Frédéric Dinot
Professionals Director
frederic.dinot@randstad.ch

21

Progresser ensemble

23



Claire-Lise Rimaz | directrice romande de l'Association suisse des cadres ASC

La Fribourgeoise a repris la direction romande de l'ASC en septembre 2018. Auparavant, elle a œuvré à Paris pour Suisse Tourisme en tant que directrice adjointe et occupé différentes fonctions managériales en Suisse romande et alémanique dans les secteurs des médias et de l'événementiel. Elle intervient régulièrement comme formatrice dans les domaines de la communication et des relations publiques.

Alexia Bertschi | directrice alémanique de l'Association suisse des cadres ASC

Avant de rejoindre l'ASC le 1^{er} février 2021, elle a travaillé comme cheffe de département, formatrice et directrice de cours en psychologie économique dans une université de sciences appliquées. Auparavant, elle a occupé divers postes de spécialiste et de direction dans l'industrie internationale de l'hôtellerie de luxe et a, entre autres, conçu et mis en œuvre des événements et des formations à l'échelle nationale pour les cadres et les dirigeants du Credit Suisse.

Le développement des activités, le soutien aux comités et la relation avec les membres de l'ASC reposent entre les mains de Claire-Lise Rimaz en Suisse romande, et d'Alexia Bertschi en Suisse alémanique. Ensemble, ces deux femmes ambitionnent de renforcer la position de l'ASC.

Qu'est-ce qui vous rend spéciale?

Claire-Lise Rimaz: J'aime sortir de ma zone de confort, expérimenter de nouveaux territoires, m'engager pour de nouveaux défis. De Fribourg à Zurich, en passant par Lausanne et Paris, tout recommencer à chaque fois ne me fait pas peur.

Alexia Bertschi: J'aime travailler et rire avec les gens, j'aime les défis et j'arrive à trouver le positif dans la plupart des situations.

D'où venez-vous?

Alexia Bertschi: J'ai grandi dans l'entreprise d'hôtellerie et de restauration de mes parents – l'esprit entrepreneurial et l'hospitalité ont toujours fortement influencé mon orientation professionnelle.

Claire-Lise Rimaz: D'une famille composée de personnalités aux aspirations politiques diamétralement opposées. Mon attachement à un art du débat respectueux et ma curiosité insatiable se sont indéniablement forgés au rythme de nos repas de famille.

Qu'est-ce qui vous motive dans la vie?

Claire-Lise Rimaz: Apprendre encore et toujours. De nature éclectique, j'ai sans cesse envie de découvrir de nouvelles façons de faire.

Alexia Bertschi: Au fond, ce sont toujours les liens avec les gens qui donnent de la valeur à la vie (Wilhelm von Humboldt, une de mes citations préférées).



Comment pouvez-vous mieux aider les autres?

Claire-Lise Rimaz: En veillant à toujours bien comprendre quelles sont leurs aspirations et ce qui les anime.

Alexia Bertschi: Je considère et promeus les 3C comme essentiels au niveau professionnel: coopération, collaboration et communication.

Quel est votre plus grand espoir pour l'avenir?

Alexia Bertschi: Demain dépend de ce que nous faisons aujourd'hui. En ce sens, je souhaite que nous traitions tous aujourd'hui notre monde professionnel et privé avec le même soin que nous aimerions le trouver demain.

Claire-Lise Rimaz: Le monde vit de nombreux bouleversements, que ce soit au niveau climatique, économique ou sociétal. La solidarité sera, je l'espère vivement, la clé de voûte de notre adaptation aux nombreux défis qui nous attendent.

Pourquoi avez-vous décidé de rejoindre l'ASC?

Alexia Bertschi: D'un point de vue professionnel, j'œuvre depuis de nombreuses années dans le développement de carrière, la garantie de l'employabilité, le leadership et la numérisation. L'ASC offre une plateforme très importante pour la mise en réseau et le développement des dirigeants – j'apprécie ce positionnement et je suis ravie de pouvoir m'y impliquer de manière durable.

Comment l'ASC peut-elle séduire la nouvelle génération qui peine à s'intéresser au monde associatif professionnel?

Claire-Lise Rimaz: Je suis issue de la fameuse génération des Millenials, celle parfois considérée comme inadaptée au monde du travail et habituée à une temporalité plus rapide que celle de l'entreprise. Cette génération fait face et contribue à de nouvelles façons de travailler et de réseauter. L'ASC bénéficie de nombreux atouts pour séduire celles et ceux qui souhaitent faire bouger les lignes. Nous devons toutefois nous adapter pour les en convaincre.



Tirez le meilleur
de vos dirigeants

Notre offre B2B vous aide à fidéliser à long terme vos dirigeants et responsable(s) en ressources humaines en prenant en charge leur cotisation annuelle à l'ASC et leur permettre ainsi de bénéficier de nombreux avantages ainsi que de différentes possibilités de formation continue. Les offres sont valables dès cinq collaborateurs inscrits au minimum.

Recommandez le partenariat d'entreprise ASC en nous indiquant les entreprises intéressées à l'adresse info@cadres.ch – en cas d'adhésion, vous recevrez une prime de CHF 200.-.

Vous trouverez de plus amples informations sur les partenariats d'entreprises avec l'ASC sur

cadres.ch/entreprises

ou par e-mail : info@cadres.ch

BASE
dès CHF 1000.-

Affiliation par
collaborateur / an
CHF 200.- au lieu de 298.-

Exemple 5 collaborateurs
CHF 1000.- au lieu de 1490.-

BASEPlus
dès CHF 2500.-

5 bons par collaborateur / an
CHF 300.- au lieu de 400.-

pour participer aux
LeaderTrainings ASC et
LeaderCircles ASC

Affiliation par
collaborateur / an
CHF 200.- au lieu de 298.-

Exemple 5 collaborateurs
CHF 1000.- au lieu de 1490.-

PREMIUM
dès CHF 5000.-

LeaderTraining Inhouse
Premier jour de séminaire
CHF 2500.-

12 collaborateurs au max., sujet
au choix

5 bons par collaborateur / an
CHF 300.- au lieu de 400.-

pour participer aux
LeaderTrainings ASC et
LeaderCircles ASC

Affiliation par
collaborateur / an
CHF 200.- au lieu de 298.-

Exemple 5 collaborateurs
CHF 1000.- au lieu de 1490.-

N'y aura-t-il bientôt plus personne?!



Le personnel soignant est l'incarnation de la résilience de notre système de santé. Dans nos sociétés vieillissantes, toujours plus de personnes ne peuvent être guéries et doivent vivre avec leurs maladies. Il s'agit souvent de choses apparemment banales que les infirmières et infirmiers appellent les «activités de la vie quotidienne» – manger, boire, dormir, bouger, sociabiliser. Même aller aux toilettes en fait partie.

Ce sont toutes des choses immensément importantes pour nous les humains, mais dont nous ne prenons conscience que lorsqu'elles ne fonctionnent plus aussi facilement ou sont limitées. Ce n'est pas un hasard si nombre de méthodes de châtement et de torture efficaces privent les gens de ces activités. Lorsque les activités de la vie sont limitées, il faut faire preuve de beaucoup de résilience pour ne pas désespérer ou devenir fou.

Dans notre revue «Soins infirmiers», nous publions également des articles sur ce thème, en mettant principalement l'accent sur ce que peuvent faire les soignants pour renforcer leur propre résilience. C'est capital car leur charge professionnelle est immense. Il faut être capable d'une grande résilience quand on a le sentiment de ne pas avoir accompli des tâches importantes quasiment chaque fois que l'on sort du travail. Je ne parle pas d'e-mails laissés sans réponse ni de listes Excel non actualisées. Mais de personnes malades, voire mourantes, pour lesquelles on n'a pas pu faire assez. Il faut avoir une bonne dose de résilience pour pouvoir «encaisser» trois patients morts du COVID durant une seule journée.

Le risque de se retrouver une fois dans sa vie en situation de vulnérabilité ou d'impuissance est de quasiment 100%. En plus de notre propre résilience, nous avons alors besoin de personnes compétentes qui nous soutiennent, sont à nos côtés et nous incitent à aller de l'avant en dépit des difficultés.

Ces personnes compétentes sont souvent les infirmières et infirmiers. Ils veillent également à ce que nous ne perdions pas notre dignité humaine malgré notre vulnérabilité. Nous courrons toutefois le risque qu'il n'y ait bientôt plus personne: trop peu d'infirmières et infirmiers sont formés, près de la moitié quitte le métier très vite. On ne peut pas tout supporter; pour renforcer sa propre résilience, il faut savoir prendre soin de soi.

Pour disposer d'un système de santé résilient capable de résister à une pandémie, nous devons, en tant que société, prendre soin de notre personnel soignant. Il est dans notre propre intérêt de l'exiger aussi de nos décideurs.

»

lic. phil. Martina Camenzind | Rédactrice RP de la revue «Soins infirmiers» de l'Association suisse des infirmières et infirmiers ASI

Cornelia Diethelm

Experte en éthique numérique et femme entrepreneur

Le déclic |

Le «Centre for Digital Responsibility» est un groupe de réflexion sur l'éthique numérique, qui entend participer activement au virage numérique.

La conviction |

Nous vivons une époque absolument passionnante! Profitons-en pour investir dans notre résilience personnelle et pour rester curieux.

L'objectif |

Il est crucial de construire des ponts entre l'économie et les attentes de la société. Car tout ce qui est techniquement possible n'est pas forcément sensé.

| Les perspectives d'avenir

Toujours plus de gens participeront activement à la transformation numérique en s'orientant à l'aide d'une boussole éthique: cela rendra cette transformation durablement positive pour le travail et la vie quotidienne.

| Le produit

Le CAS Digital Ethics à la HWZ aide à appréhender les avantages et les risques de la numérisation et à en traiter de façon consciente la dimension éthique.

Cornelia Diethelm a un Master en Digital Business. En 2018, elle a créé sa propre entreprise, Shifting Society AG, et a participé à la société Datenschutz-partner AG. Depuis, tout ce qu'elle fait tourne autour de l'éthique numérique. Sa conférence annuelle «Shift» et la mise en place du CAS Digital Ethics à la Haute école d'économie de Zurich (HWZ) s'inscrivent pleinement au cœur de notre époque.

Nous, les «apprentis sorciers» de la New Economy

bureaux. Presque tous étaient déjà réservés avant l'arrivée du Covid-19. On ne sait pas encore combien d'entre eux seront vraiment emménagés après la crise.

À Bâle aussi, on n'y va pas avec le dos de la cuillère. Avec sa «Tour 2», le géant pharmaceutique Roche construit actuellement le premier bâtiment suisse dépassant les 200 mètres de haut. L'inauguration est prévue pour le printemps 2022. Fin 2020, Roche a présenté la vision d'une troisième tour encore plus haute. Sa date de réalisation n'est pas encore établie. Les nouvelles tours augmenteront de plusieurs milliers le nombre de postes de travail aujourd'hui disponibles sur le site bâlois. A-t-on planifié sans tenir compte de la nouvelle réalité?

„Demain, le bureau sera plus que jamais un lieu de rencontres et d'échanges propice aux idées et aux solutions pionnières.“

Jan Eckert, JLL Schweiz

Chez Roche, on fait signe que non. «L'entreprise est convaincue que l'innovation naît surtout dans le cadre d'échanges personnels», déclare la porte-parole Nina Mählietz. Malgré la crise, on est persuadé que de nouveaux bureaux attractifs en pleine ville répondent aux exigences des collaborateurs liées à la flexibilisation accrue du travail. Toutefois, la pandémie a aussi renforcé chez Roche la prise de conscience que nombre des collaborateurs pourraient exécuter une bonne part de leurs tâches depuis chez eux. Sur l'autre rive du Rhin, chez un groupe concurrent, les mêmes arguments et les notions de flexibilisation et de télétravail ont engendré une réaction contraire, plus logique à première vue. Le groupe Novartis a annoncé l'automne dernier que l'aspiration accrue des collaborateurs au télétravail les avait incité à suspendre pour le moment tous les projets de tours. Toujours est-il que les nouveaux bureaux des tours de Roche devraient certes être utilisés à l'avenir, mais surtout à temps partiel.



Tous ces éléments sont autant de symptômes d'une transformation durable de la culture du travail. Il est incontestable que le Covid-19 augmentera sensiblement le nombre d'heures et de jours en télétravail. Une étude publiée fin 2020 par l'entreprise internationale de conseil en immobilier d'entreprise Jones Lang Lasalle (JLL) AG en Suisse le confirme. Sur 318 entreprises interrogées en Suisse alémanique et en Suisse romande, la moitié d'entre elles mettra à l'avenir résolument et délibérément sur le télétravail. Seule une entreprise sur dix ne veut pas, par principe, proposer cette option à ses collaborateurs. A contrario, 29 % des entreprises interrogées disent avoir besoin de moins de bureaux dans le futur. Une tendance observée à l'échelle mondiale.

«Le taux de bureaux non occupés augmentera sûrement au cours des prochaines années – aussi à court terme à cause des pertes économiques dues à la pandémie», prédit Jan Eckert, le directeur de JLL Suisse. Cependant, il voit aussi plusieurs arguments qui parlent en faveur de l'approche décalée de Roche. De fait, les résultats de l'enquête, corroborant l'augmentation manifeste du télétravail, n'impliquent pas systématiquement que les bureaux ne seront plus utilisés à l'avenir. «Leur rôle va plutôt évoluer, ce qui correspond à une tendance accélérée par la pandémie.» Jan Eckert est certain que demain, le bureau sera plus que jamais un lieu de rencontres et d'échanges propice à la naissance d'idées communes et de solutions pionnières.

Car l'enquête de JLL Suisse a aussi montré que beaucoup d'employeurs ne misent pas seulement sur la productivité de leurs collaborateurs, mais aussi sur leur participation active et le façonnage d'une culture d'entreprise. Pour ce, il ne faut pas rester cloué dans la même pièce huit à dix heures par jour. À ce propos, JLL a aussi mis évidence que 46 % des entreprises interrogées souhaitent réduire la surface utilisée par collaborateur par le biais du «bureau partagé».

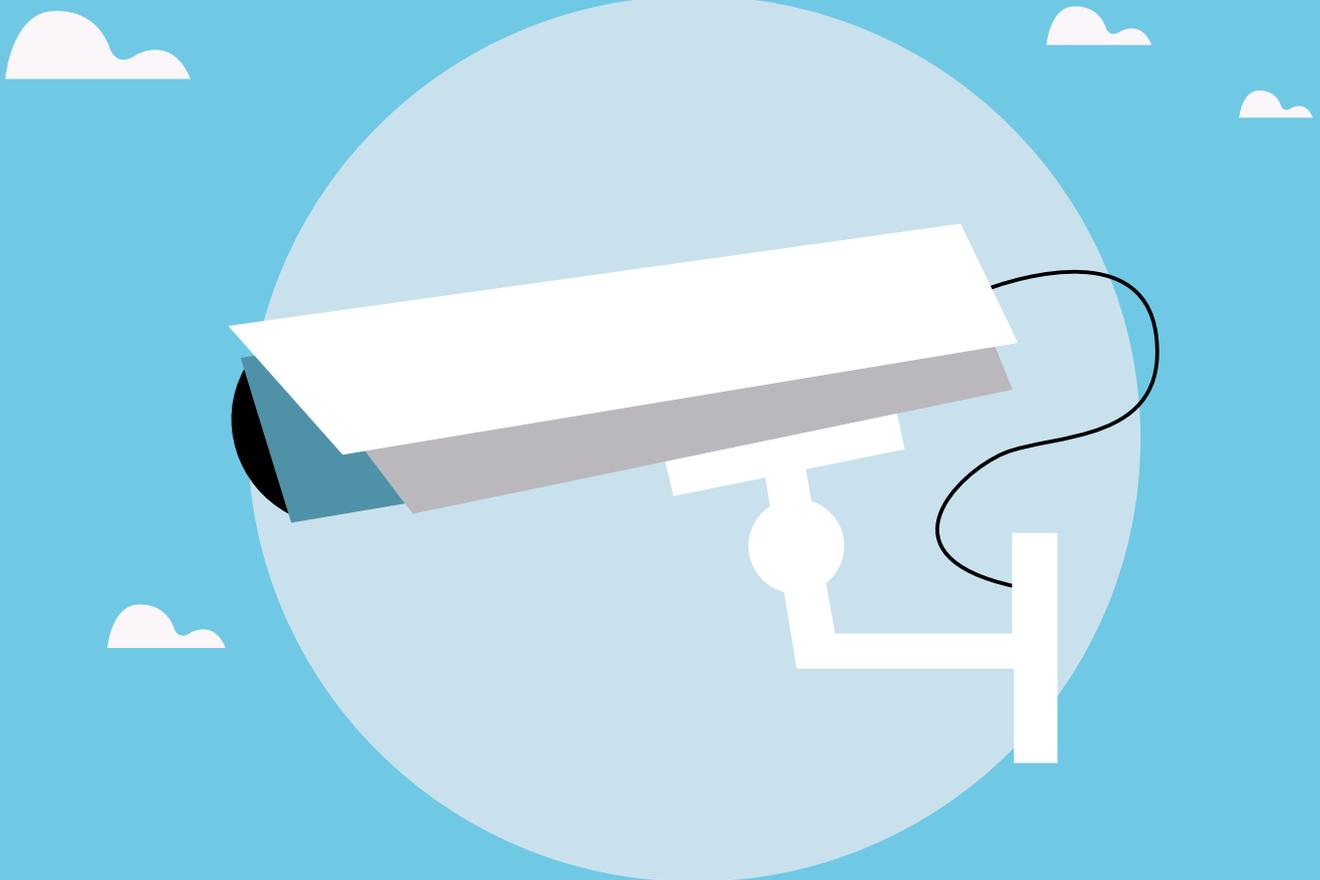
„Peu de personnes peuvent déjà saisir dans toute sa complexité ce que le raz-de-marée numérique entraîne avec lui – ni ce qu’il en restera ensuite.“

Günther Wagner, Innovationsscout

Au-delà de son impact sur le lieu physique où travailleront les employés demain, le Covid-19 pourrait aussi donner le coup d’envoi d’une nouvelle ère au niveau de l’ambiance au travail. Comment faire notamment en sorte que les employeurs comme les employés intériorisent ou apprennent vraiment la flexibilité requise? Et comment s’assurer que l’esprit d’équipe soit préservé malgré la distance physique et que les travaux soient exécutés avec soin et sérieux?

C’est à ce niveau qu’entre en jeu la numérisation, catapultée au devant de la scène par le Covid-19. Pour l’économie globale, le processus actuel dépasse de loin les outils de vidéoconférence à forte croissance que sont «Meet» ou «Teams», explique Günther Wagner. Scout de l’innovation et consultant systémique distingué à plusieurs reprises pour sa pensée pionnière, ce dernier est l’un des 25 faiseurs d’opinion les plus éminents abordant les enjeux des RH dans les réseaux germanophones.

Il considère que le Covid-19 a rompu les digues du numérique et pense que «peu de personnes peuvent déjà saisir dans toute sa complexité ce que le raz-de-



marée numérique entraîne avec lui – ni ce qu'il en restera ensuite». Pour Günther Wagner, le télétravail et les nouveaux modes de travail ne sont que les premières vaguelettes visibles de la rupture générale des digues. On assistera bientôt à des tsunamis bien plus gigantesques. Ainsi, depuis l'apparition du Covid-19, une multitude de projets et de processus numériques ont été lancés dans de nombreuses entreprises, avec pour objectif de remplacer autant que possible toutes les activités répétitives par des capteurs, des algorithmes et des robots. Ce n'est qu'au cours des prochaines années que l'on verra tout ce que cela entraîne.

„Nous n'avons implanté dans nos systèmes aucun mécanisme de contrôle, tel que le traçage d'activités numériques, pour suivre les performances ou le comportement des collaborateurs.“

Nina Mähltz, porte-parole Roche

À l'heure actuelle, une question majeure nous préoccupe alors que toujours plus d'activités et de tâches professionnelles sont transférées vers la sphère privée des employés: quel en est l'impact sur le leadership? Devient-il plus difficile car il est moins possible d'accompagner personnellement ou de contrôler? Pour les spécialistes RH, cette question est anachronique. «La confiance est la condition sine qua non d'une attitude motivée face au travail», dit Marek Dutkiewicz, fondateur de l'entreprise de consulting HR Campus et lauréat du prix «Entrepreneur Of The Year 2020» d'Ernst & Young. «La génération qui contrôlait et n'avait pas confiance disparaît.» Elle aurait fait place au leadership collaboratif désormais en vogue et largement accentué depuis le Covid-19. Persister dans de vieux modèles reviendrait donc à risquer de perdre les talents les plus prometteurs au profit de la concurrence.

On observe aussi cet enseignement dans de grandes entreprises. La porte-parole de Swisscom, Sabrina Hubacher, décrit l'évolution récente: «Depuis mars 2020, nous avons souvent vu que la présence physique

n'était pas décisive pour un bon leadership. La confiance en la collaboration, des objectifs clairs et une gestion structurée des moyens de communication utilisés sont bien plus concluants.»

Chez Roche aussi, on mise sur une culture de la responsabilité individuelle et de la confiance mutuelle. Leur efficacité a été prouvée de façon éclatante au cours des mois passés alors que le télétravail était la norme, indique la porte-parole Nina Mähltz. «Nous n'avons implanté dans nos systèmes aucun mécanisme de contrôle, tel que le traçage d'activités numériques, pour suivre les performances ou le comportement des collaborateurs.» Aujourd'hui, il est impossible de faire des affirmations générales quant à l'influence du Covid-19 sur le thème du leadership. De manière générale, on a observé en interne que le leadership et la collaboration ont bien fonctionné via les canaux virtuels. «Cela a renforcé la confiance dans les modèles de travail flexibles qui existaient déjà chez Roche avant la pandémie.»

Günther Wagner considère que la numérisation débridée inhérente au Covid-19 est un défi immédiat pour le leadership. Dans ce contexte, il aime citer le psychologue du travail allemand, aujourd'hui décédé, Peter Kruse: «Si créer un système en réseau est chose facile, il est bien plus ardu de gérer à bon escient les impacts des mises en réseau.» Selon Peter Kruse, pour qui de nombreuses entreprises agissent comme des apprentis sorciers en matière de numérisation, le leadership à l'ère numérique implique de maîtriser les trois problèmes clés que sont «le piège de la complexité», «le déplacement du pouvoir» et «la question de l'identité».

„À l'ère du numérique, le leadership implique de maîtriser les trois problèmes clés que sont «le piège de la complexité», «le déplacement du pouvoir» et «la question de l'identité».“

Peter Kruse, psychologue du travail



Il sera d'une importance capitale pour la structure de l'entreprise que les partisans du numérique (nerds) et les sceptiques puissent se rapprocher rapidement. Cela requiert, d'une part, de pouvoir accepter dans une large mesure, à court et moyen terme, les idées et les processus traditionnels et, d'autre part, d'avoir le courage de se lancer, d'innover et d'accepter ladite «New Economy» ou «Network Economy» (Kruse) comme une étape de développement inévitable vers le futur. Nous nous trouvons ici clairement à un tournant.

Le guide ASC de 24 pages «Télétravail versus bureau» montre comment les entreprises doivent tenir compte de ces besoins et adapter leurs modèles de travail – il répond aussi à 11 questions relevant du droit du travail. www.cadres.ch/teletravail

»

Vacances et loisirs – monstre avantageux !



Argent Reka : avec un rabais chez ASC

Les membres peuvent retirer chaque année CHF 600.– d'argent Reka avec un **rabais de 10%**.

Offrez-vous plus pour votre budget et payez vos vacances et vos loisirs en Suisse avec l'argent Reka. reka.ch

Confrontation

- 01. Quels changements dus à la pandémie observez-vous sur le marché du travail?**
02. Les employés ont-ils besoin de plus de protection ou de plus de liberté?
03. Devons-nous tous et toutes devenir des entrepreneurs?

01.

La pandémie a l'impact suivant sur le marché du travail: les tendances déjà existantes poussant à plus de dynamique et de flexibilité se renforcent. Les chances et risques inhérents à une dynamique forte et une flexibilité élevée sur le marché du travail sont bien plus visibles – ce qui crée les bases pour la poursuite du développement et de la croissance.

02.

Les employés ont autant besoin de protection que de liberté. Il ne s'agit pas d'en obtenir plus, mais plutôt d'avoir un bon équilibre entre les deux. Cela demande une actualisation en matière de droit du travail et des assurances sociales.

03.

Les parcours professionnels deviennent plus hétérogènes. Entrepreneuriat, emploi et formes intermédiaires s'alternent. Nous ne devons pas nous focaliser sur une certaine forme de travail, nous devons rester ouverts et flexibles.

Myra Fischer-Rosinger | swissstaffing

Myra Fischer est la directrice de l'association suisse des employeurs du secteur des services de l'emploi

01.

La pandémie a montré combien la protection de la santé au travail est cruciale. Et combien peu de choses sont faites en ce sens en Suisse. Quelle entreprise avait par exemple établi un plan pandémie alors que cela est exigé par la Confédération?

02.

Plus de protection pour les employeurs implique aussi plus de liberté. Le meilleur exemple en est le télétravail: le travail chez soi doit être facultatif, l'employeur doit assumer les coûts qui en résultent.

03.

Ce serait le rêve de certains: tout le monde deviendrait entrepreneur, les travailleurs supporteraient le risque entrepreneurial et seuls quelques-uns deviendraient riches. Une telle «YouTube-Gig-Economy» serait un cauchemar et implorerait rapidement.

Luca Cirigliano | Union syndicale suisse

Luca Cirigliano est secrétaire général en charge des dossiers Droit du travail, Sécurité au travail et International

Stratégique, la résilience est planifiable et mesurable

Comment une entreprise peut-elle mesurer sa résilience face aux crises? Comment peut-elle l'améliorer, et quelles sont les approches à disposition pour y parvenir? Le Fraunhofer Resilience Evaluator (FReE) apporte des réponses.



Alexander Stolz | Institut Ernst-Mach (EMI), Directeur du département Technologie de sécurité et Protection à la construction

Effondrements des commandes, difficultés de livraison, collaborateurs absents: ce n'est qu'un échantillon des problèmes auxquels sont confrontées les entreprises et organisations pendant la pandémie de COVID-19. La plupart des entreprises et organisations n'étaient pratiquement pas préparées aux défis immenses liés à une telle crise, si bien qu'un grand nombre d'entre elles luttent désormais contre des problèmes majeurs d'ordre organisationnel, économique ou encore technique. Certaines voient même leur existence menacée.

Sortir plus fort de la crise grâce à la résilience

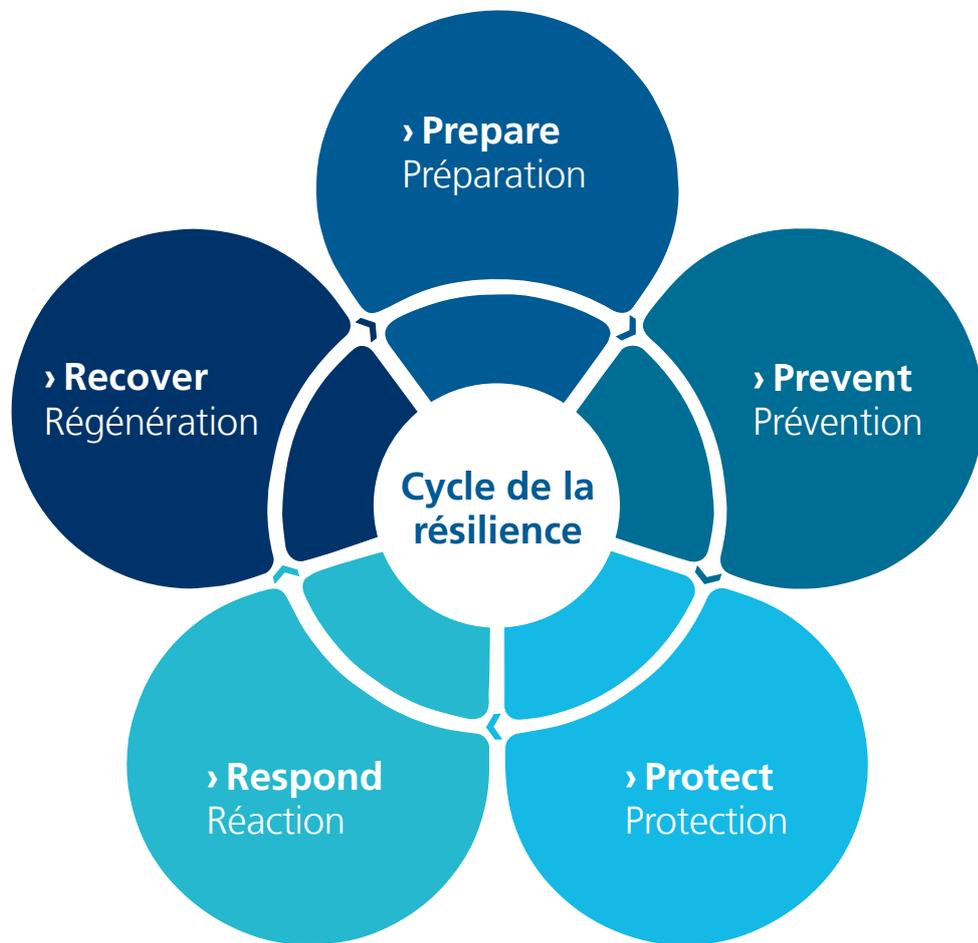
La pandémie met l'économie dans son ensemble à rude épreuve et engendre un sentiment d'insécurité majeur

face à l'éventualité de crises futures, que l'on sait probables dans un monde globalisé et qui peuvent fortement nous ébranler. C'est pourquoi il est maintenant indispensable de trouver des stratégies et des solutions permettant aux entreprises et organisations de mieux s'armer face aux crises. En d'autres termes: des stratégies et des outils permettant de renforcer leur résilience.

La résilience est une compétence-clé pour gérer avec succès les bouleversements liés aux crises et pour préserver la bonne marche de l'organisation. En tant que concept plus global, la résilience se différencie de la gestion classique des risques qui se concentre sur des mesures préventives face à des risques connus. La résilience, elle, désigne la capacité d'une organisation, d'une entreprise ou d'un système technique à résister à des dysfonctionnements et à des chocs massifs de manière à préserver son fonctionnement primaire et à sortir renforcés de la crise.

Les cinq phases de la résilience

Le cycle de résilience se décline en cinq phases qui se succèdent de façon fluide. La phase «Prepare» est consacrée à la préparation à une crise. Durant la phase «Prevent», des mesures préventives doivent être prises. Quand la crise est là, on passe à la phase «Protect» pendant laquelle il s'agit de se protéger au mieux. Ensuite, la phase «Respond» est celle où il faut trouver une réponse – en atténuant les conséquences drastiques et en maintenant les fonctions d'approvisionnement critiques.



© Fraunhofer-Institut für Kurzezeitdynamik, Ernst-Mach-Institut

La phase «Recover» est la phase de reprise: tout doit être remis sur les rails rapidement et des enseignements doivent être tirés de la crise par le biais d'un apprentissage systématique.

Le Fraunhofer Resilience Evaluator (FReE)

Mais pour renforcer la résilience, il faut pouvoir l'évaluer. C'est pourquoi mon équipe du Fraunhofer Institute for High-Speed Dynamics, Ernst-Mach-Institute (EMI), a élaboré un outil permettant d'évaluer et de quantifier la résilience des entreprises et organisations.

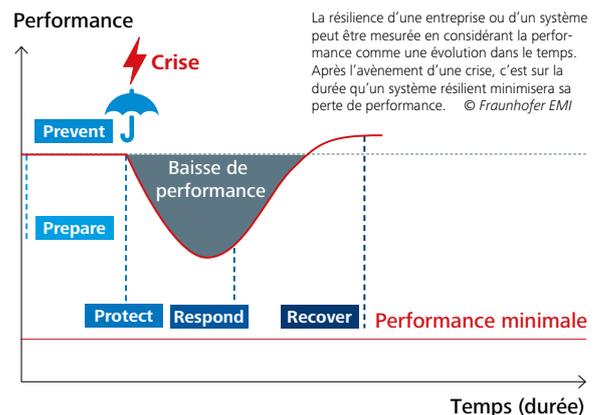
Au Fraunhofer Institute EMI, le concept de «Resilience Engineering» fait l'objet de recherches depuis de longues années déjà. Sur la base des résultats d'un projet de recherche européen, nous avons développé le Fraunhofer Resilience Evaluator (FReE), un outil en ligne qui permet de mesurer la résilience des entreprises et organisations. Les entreprises peuvent ainsi identifier à quel niveau elles doivent agir pour accroître ou renforcer leur propre résilience.

Pour les entreprises et organisations, le «FReE-Tool» est l'un des rares outils pratiques permettant d'évaluer simplement la résilience individuelle. Il est basé sur un questionnaire structuré, qui est traité lors d'une consultation avec un.e expert.e du Fraunhofer Institute EMI. Sur la base des premières données générées par les réponses, il est possible de voir dans quelle mesure l'entreprise ou l'organisation est résiliente et

quelles sont les ressources dont elle dispose avant, pendant et après la crise pour pouvoir surmonter celle-ci. L'outil permet aux utilisateurs de fixer et de suivre des objectifs pour les différentes phases de résilience.

A mes yeux, l'atout déterminant de l'outil FReE réside dans l'observation globale et l'évaluation, détaillées pour chacune des phases significatives, de tous les facteurs impactant la résilience. L'outil permet ainsi aux entreprises et organisations d'exploiter pleinement leur potentiel de résilience.

»



Résilience à tous les niveaux

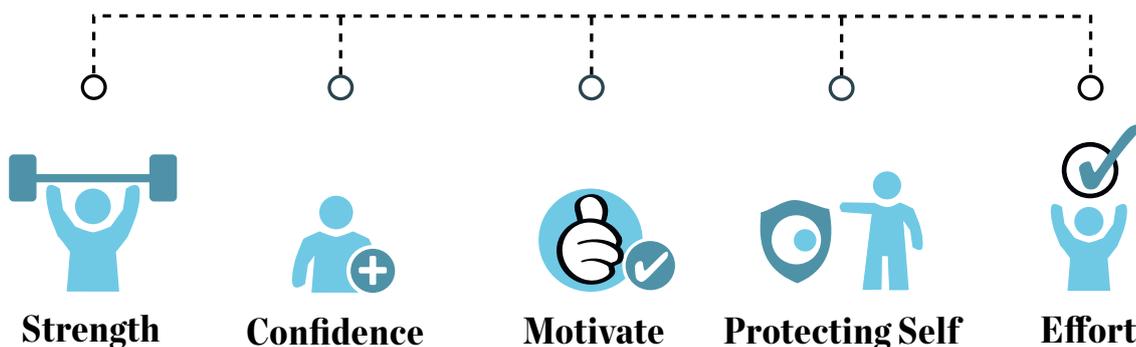
Apprendre et s'exercer à gérer et à se relever des crises avec force est chose possible. Les cadres ont à cette occasion un rôle bien précis, car la résilience de toute l'organisation se base sur celle du leadership, de l'équipe et de chaque collaborateur.

Sonja Kupferschmid et Karin Sidler | Coachingzentrum Olten

Gérantes du Coachingzentrum Olten, un centre de compétence pour coaching, mentorat d'entreprise, supervision et entraînement à la résilience. Au cours des années passées, elles ont approfondi le thème de la résilience, non seulement en leur qualité de dirigeantes et entrepreneuses, mais aussi comme coaches et formatrices en résilience. Sonja Kupferschmid fait également partie de l'équipe de conseillers du Service Carrière ASC.

Les crises ne doivent pas obligatoirement nous prendre au dépourvu – nous pouvons nous préparer à gérer les défis. La résilience des entreprises peut être consolidée par des mesures à plusieurs niveaux. Et parmi eux, l'organisation, le leadership, l'équipe et les collaborateurs.

Côté organisation, les entreprises ont intérêt à créer des conditions-cadres adaptées. Côté cadres, un leadership individuel et orienté sur les ressources est conseillé – tout comme un modèle de vie résilient. Les équipes résilientes sont flexibles, aptes à gérer les conflits et tolérantes dans la collaboration.





Qu'est-ce qui encourage la résilience?

Les mesures encourageant la résilience sont efficaces si elles incluent tous les niveaux cités plus haut et si les interventions sont bien coordonnées entre elles. En voici des approches concrètes:

Résilience individuelle: renforcer l'auto-efficacité et l'optimisme, avoir une attitude positive, exercer son attention, s'entraîner à réguler ses émotions, planifier de façon ciblée.

Résilience de l'équipe: vivre un soutien mutuel, veiller à une culture de communication ouverte, encourager l'esprit d'équipe et les efforts communs, identifier les défis externes et s'exercer à un comportement agile.

Conduite résiliente: rendre palpables les objectifs, les visions et les missions, en pointer le sens, être soi-même un exemple d'attitude positive, valoriser la coopération, faire preuve de leadership transformationnel.

Résilience organisationnelle: mettre en place des structures et processus transparents, encourager une culture de communication ouverte, s'exercer à s'adapter au contexte, anticiper les crises, institutionnaliser la capacité d'apprentissage de l'organisation.

Chaque collaborateur est plus ou moins mis à l'épreuve par différentes situations. Ce que l'on perçoit comme un soutien et ce qui est efficace varient aussi d'une personne à l'autre. Les cadres doivent ici faire preuve de doigté: focaliser sur la solution et non le problème, établir des priorités, favoriser une approche commune, activer les ressources et utiliser les atouts de chacun.

Ce sont les dirigeants résilients qui soutiennent les collaborateurs dans leur processus de développement – ceux qui gardent la tête froide, voient les choses de façon réaliste, distinguent ce qu'on peut influencer de ce qui ne peut pas l'être, et qui l'énoncent clairement. Ce sont eux qui savent construire des relations de confiance, qui reconnaissent et estiment leurs collaborateurs et leur travail, et qui leur permettent de faire l'expérience de leur propre efficacité professionnelle.

Une conduite résiliente constitue un pilier essentiel pour permettre la résilience de l'entreprise toute entière. Elle se distingue par le fait qu'elle encourage et vit elle-même la résilience. Un cadre qui agit lui-même de façon résiliente est un point de repère et une source d'inspiration – cela rassure et encourage le collaborateur, lui donne confiance quant à sa propre gestion des défis.

»

She often we
purpose / 'pɜ:pəs / nou
the reason for doing so
the purpose of your visi
on purpose because
accident: 'You've bro
sorry. I didn't do it on

L'ego y joue sans aucun doute également un rôle important. Timo Meynhardt de l'Université de Saint-Gall explique dans le magazine «Harvard Business Manager» qu'il ne s'agit pas d'angélisme. Certes, en employant des cadres en quête de sens, les entreprises accentuent les exigences qu'elles se fixent. Mais elles augmentent également ainsi le bassin de collaborateurs qui, en fin de compte, apportent le succès.

Marek Dutkiewicz de HR Campus illustre par une anecdote combien la quête de sens s'inscrit dans la «course aux talents». Lors d'un symposium, il a assisté à une discussion entre les responsables RH de deux entreprises du secteur automobile: alors que l'un évoquait une pénurie de personnel qualifié, l'autre faisait état de candidatures spontanées de la part personnes qualifiées. Comparant les salaires, ils constatent que l'entreprise moins prisée verse des salaires plus élevés d'env. 20%. L'autre entreprise s'appelle Tesla et, pour certains travailleurs qualifiés, son sens de la mission compte apparemment plus que l'argent.

Un constat qui semble s'appliquer à de nombreux collaborateurs. Une enquête de la plateforme de coaching américaine «BetterUp» auprès de 2285 actifs de 26 secteurs montre que neuf personnes sur dix sont prêtes à accepter des désavantages pour avoir un travail qui donne du sens. Et pas des moindres: elles renonceraient à 25% de salaire pour plus de sens.

Il est donc clair qu'un spot publicitaire ne suffit pas à donner un sens à une entreprise. La discussion sur la raison d'être ne peut se réduire à une stratégie de communication et de marketing intelligente. Certes, remplir un rayon peut aussi apporter du sens, et ce, sans que l'on donne l'impression que l'on remettra bientôt le prix Nobel à ses collaborateurs. Mais le potentiel du débat réside bien plus dans la nécessité pour les entreprises de comprendre que la raison d'être doit aller de pair avec leur propre histoire. Cela implique aussi que tous les participants de la chaîne de création de valeur soient impliqués.

»

What is your why?



Un espace de télétravail pliable

Soudain, la cuisine devient bureau, le salon espace de travail et la chambre à coucher lieu de vidéoconférences. Nos appartements, nos maisons, nos zones de repli privées ont soudain pris une nouvelle dimension avec la pandémie: ils sont devenus des lieux publics, visibles par d'autres personnes, où nous produisons des choses, travaillons, échangeons des informations – mais où nous continuons de vivre.

Notre manière de vivre et de travailler en est métamorphosée. Un défi que toute l'équipe de de Sede a relevé avec force d'innovation et de créativité: tant dans les relations entre nous que dans le rapport avec nos fournisseurs et nos clients. La numérisation fulgurante et la pression économique sont elles aussi des compagnons de chaque instant. Elles nous obligent à avoir toujours une longueur d'avance – à maîtriser l'art de se relever à chaque fois que l'on est à terre. Combiné à une attitude respectueuse les uns envers les autres, cela crée une confiance absolue, une force intérieure et un esprit d'équipe fantastique. Cela nous permet d'aller au-delà des exigences actuelles, de fixer de nouveaux objectifs et de rendre l'impossible possible.

À l'apparition du Covid-19, nous avons vite pris conscience de l'importance accrue de nos foyers. Nous avons alors instinctivement décidé d'imaginer, dans la logique de notre belle manufacture, une sculpture autonome et unique permettant de changer rapidement d'assise. De cette réflexion est né un tabouret pliable en feutre dont l'assise est recouverte de cuir de première qualité et qui, associé à une table également pliable, donne du style à cet espace de télétravail pouvant disparaître en un tour de main.

»

Monika Walser | CEO de de Sede, Klingnau



2021 Agenda

Prochains LeaderTrainings ASC:

Autorité vs Pouvoir – Mieux manager s'apprend

Mardi 20 avril – 18h00 à 21h00 – Martigny

Impacter avec authenticité en gérant le stress

Mardi 27 avril – 08h30 à 17h30 – Lausanne

La conduite du changement en pratique

Jeudi 6 mai – 13h30 à 18h00 – Genève

Elevator Pitch ou l'argumentaire éclair

Mardi 18 mai – 08h30 à 17h30 – Neuchâtel

Prochains webinaires ASC:

L'entreprise nouvelle génération

Jeudi 18 mars – 18h00 à 19h30

Les nouvelles méthodes efficaces et innovantes de recrutement

Mercredi 24 mars – 18h00 à 19h00

Être un dirigeant heureux - prendre soin de soi et de ses collaborateurs!

Jeudi 15 avril – 18h00 à 19h30

Plus de renseignements et inscription online:
cadres.ch/manifestations ou par mail à info@cadres.ch

Mentions légales

Editeur/contact

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

Rédaction en chef/coordination

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

Responsable Communication

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



www.asc-leader.ch

Conception

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Agencement

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Rédaction et contenu

Serviceplan Suisse SA, Zurich
www.serviceplan.ch

Impression

Stämpfli SA, Berne
www.staempfli.com

Tirage

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.

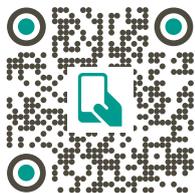
Destinataires: tous les membres
de l'ASC.

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

*La prochaine édition
de LEADER qui aura
pour thème «Apprendre en
partageant – apprendre
avec courage et ouverture»
suivra le 7 juin 2021*



CONCOURS 2 E-BIKES PERFORMANTS À GAGNER.



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

Pour participer au concours, rendez-vous sur swica.ch/fr/asc ou scannez le code QR.



Association
suisse
des cadres
Le centre de compétences pour les cadres

PARCE QUE LA SANTÉ
PASSE AVANT TOUT

SWICA